



Economische vernieuwing in Zaanstad

De vraag van Zaanstad

Welke vraag stelde Zaanstad: de rol oppakken van opgaveregisseur economie om de opgave te definiëren en een uitvoeringsprogramma te maken. In een context waarin gemeente Zaanstad wilde gaan werken rond 6 strategische opgaven, waarvan deze er één was. Karim Adarghal heeft de rol van opgaveregisseur opgepakt en is in het diepe gesprongen, samen met de opdrachtgever, Damir Dulovic.

Bedoeling

“Zaanstad, de werkplaats van Amsterdam” is een bekende uitdrukking die verwijst naar de historische relatie tussen Amsterdam en de Zaanstreek. In de 17e en 18e eeuw was de Zaanstreek, waarin Zaanstad gelegen is, een belangrijk industrieel gebied dat bekend stond om zijn vele molens en ambachtelijke bedrijven.

Anno 2023 heeft de gemeente Zaanstad een aantal belangrijke opgaven zoals een schonere en meer innovatieve economie in een stad met een relatief grote groep praktisch opgeleiden die in dit mooie industriële gebied ook werk vinden. Hebben deze mensen straks nog werk als er geen plek meer is voor bepaalde bedrijven? De doelstellingen waren voor alle stakeholders

duidelijk: de economie moet duurzamer en innovatiever, de stad wil werk blijven bieden aan haar eigen inwoners en de stad wil het talent dat er nog niet is opleiden of aantrekken. Naast deze economische opgave is er ook een andere opgave, namelijk dat bouwgrond schaars is. Naast voorgaande opgaven gaven de belanghebbenden tot slot ook aan dat de dienstverlening aan ondernemers verder kan verbeteren.

De opgaven waren helder en vooral ook breed gedragen. De vervolgvraag was: wat kunnen we hieraan doen met elkaar? Opvallend is dat stakeholders al snel keken naar de gemeente, als trekker van de meeste inspanningen. Opgavegericht werken gaat juist uit van een breedgedragen verantwoordelijkheid, met gelijkwaardigheid tussen primaire rollen. Na een aantal gesprekken hierover zijn de gemeente en alle relevante stakeholders uit de stad tot inspanningen gekomen die bijdragen aan de geformuleerde doelen. Door samen te prioriteren en te kijken, wie primair vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid de desbetreffende inspanning trekt. Dit heeft geresulteerd in een mooi en afgewogen uitvoeringsprogramma Economie voor Zaanstad. Via [deze link](#) kan je daar meer over lezen.

...



Damir Dulovic is Opgavemanager economie en duurzaamheid bij de gemeente Zaanstad. Hij reflecteert op de opgave om de economie van Zaanstad klaar te maken voor de toekomst.

Wat was de opgave?

'Onze raad en het college hebben de ambitie uitgesproken om woonwerkstad te blijven. Dat betekent groei van het aantal banen en van het aantal woningen, met schaarse middelen en schaarse ruimte. Dat vraagt om innovatie en innovatieve manieren van werken. De aanpak van de opgave begint en eindigt met stakeholders betrekken. Aansluiten bij de bestaande situatie en van daaruit doorgroeien naar een doel. Het tempo en de kwaliteit van de ontwikkeling wordt bepaald door de kwaliteit van het netwerk, heel veel partners zijn nodig. Partners die ook voorbij hun eigen rol en aandeel moeten kunnen kijken, naar de bredere opgave waarvan zij onderdeel zijn. Niet gelijk maar wel gelijkwaardig.'

Wat betekent het voor een gemeente om in netwerkverband te werken?

'De gemeente is slechts een van de spelers in het netwerk. Voor de gemeentelijke organisatie betekent dit ook investeren in de eigen organisatie. Een professional binnen de gemeente gaat pas aan de slag als er een opdracht is. Er is visie nodig, flexibiliteit, ruimte voor innovatie en leren. Een hele belangrijke factor is ook de mate waarin het opgavegericht werken ook bestuurlijk in de organisatie is verankerd. Dit zijn grote veranderingen in een omgeving met

schaarste: schaarse middelen, schaarse tijd en schaarse ruimte. En, niet in de laatste plaats, het betekent keuzes maken: als je zelf geen keuzes maakt, worden die toch wel gemaakt, maar niet op de manier en het niveau waarop je wilt, wat ten koste gaat van effectiviteit.'

Hoe betrek je de partners?

'De eerste stap is dat je als netwerk uitvogelt waar je staat en waar je naartoe wilt. Het verbinden van de leef- en systeemwereld en investeren in de kwaliteit van het netwerk. Iedere netwerkpartner moet openstaan voor de meerwaarde van de anderen, zowel op individueel als op organisatorisch niveau. Als je te veel in je eigen gelijk blijft hangen ben je elkaar al snel aan het bestrijden en kom je niet verder. Vanuit de bedoeling kun je een gezamenlijke aanpak vormgeven, door te denken aan het grotere belang. Het is wisselend hoe netwerkpartners hierop reageren, sommigen stribbelen tegen, anderen stribbelen mee. Maar er zijn ook partners die al verder zijn dan ik zelf: daar leer ik zelf juist van.'

Wat heb je geleerd?

'In een wereld waarin de rol van de gemeente verandert en complexer wordt, geloof ik dat opgavegericht werken een houvast biedt. Ik ben erg resultaatgedreven, eerst paste ik die resultaatgedrevenheid vooral individueel toe, op mijn eigen inzet. Maar door de jaren heen heb ik ervaren dat ik mijn impact kan vergroten door met zoveel mogelijk mensen aan hetzelfde doel te werken. Alleen ben ik misschien sneller maar samen komen we verder.'

...



Ik

Mijn leiderschapsstijl kenmerkt zich door te inspireren en te motiveren, vanuit dienend leiderschap. De behoeften van medewerkers staan daarbij voor mij centraal. Door coaching en met constructieve feedback stimuleer ik medewerkers om hun doelen te bereiken. Dit doe ik door veel vragen te stellen, te onderzoeken en door mensen de ruimte te geven om ze te laten vertellen wat ze doen en waarom. Ik stuur aan op het maken van keuzes, maar niet voordat betrokkenen de tijd en ruimte heb gegeven om alle onderliggende facetten op tafel te krijgen. Hiermee probeer ik eigenaarschap en betrokkenheid bij betrokkenen te creëren.

Ik stelde voor om de opgave waar Zaanstad voor stond op een nieuwe manier aan te vliegen. Hoewel stakeholders het inhoudelijk eens waren, zorgde die nieuwe werkwijze voor weerstand. Ik onderzocht waar die weerstand vandaan kwam. In het geval van de gemeente Zaanstad was sprake van een persoonsgerichte cultuur. Het helpt dan om te snappen hoe de onderlinge relaties zijn en om aan te sluiten bij de behoefte aan waardering. Wat ook hielp, is de goede verbinding die ik met de opdrachtgever heb. Die zag de opgave economische vernieuwing als een voorloper van de gewenste verandering. Dit zorgde voor verbinding en rust in het proces, een belangrijke randvoorwaarde voor succes.

Daarnaast kan ik het ook goed verdragen als er dingen niet lukken of langzamer gaan. Ik ben ervan overtuigd dat je op een gegeven moment moet kunnen zeggen dat het ergens misschien te vroeg voor is, als de actoren iets niet willen en je er alles aan

hebt gedaan. Dan gaat het idee of voorstel in de ijskast. Dat geldt ook voor zaken die je misschien sneller wilt doen. Het is van belang om, zoals ook eerder in het verhaal is beschreven, de ruimte en het comfort te bieden aan de mensen die ermee aan de slag gaan zodat zij het een en ander kunnen internaliseren.

Ik werk veel met TA (Transactionele Analyse) en heb als basis 'ik ok, jij ok'. In mijn werk leg ik de verbinding met mijn eigen script. "Script is een rode draad door iemands leven, over hoe we staan tegenover onszelf, tegenover de ander en tegenover de wereld om ons heen." Ik voel, als zoon van een gastarbeider, in mijn script de boodschap van mijn vader aan mij: "maak er iets van, want jij hebt kansen gekregen die ik niet heb gehad". Ik zie deze gedrevenheid in mijn werk terug doordat ik elke dag het maximale eruit wil halen om het verschil te maken. In het specifieke geval van Zaanstad voel ik bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid die ik heb gekregen van de stad om een nieuwe koers in te slaan en de economie ook in de toekomst weerbaar te houden. Ik doe veel met TA-inzichten en wil dingen graag goed doen. Mijn script gaat aan wanneer ik voel dat de opdracht die ik heb gekregen maatschappelijk impact maakt. Temeer als ik daarbij de verantwoordelijkheid draagt en de kans krijg om hieraan te werken.

Het

Ik heb zowel een **programmacanvas** als een **uitvoeringsprogramma** economische vernieuwing in Zaanstad gemaakt. Momenteel is de uitvoering daarvan gestart.



Geleerde lessen

Ik zou met de wijsheid van nu beter contracteren op de vragen: welke rol verwachten jullie van mij, is dat eigenlijk die van een kwartiermaker en is opgavegericht werken voor jullie hetzelfde als programmatisch werken, wat is de bedoeling? Ik zou nu beter kijken naar wat we toezeggen en welke rol ik inneem.

Ik zou tot slot willen adviseren in het begin meer aandacht te schenken en de ruimte te nemen voor het gezamenlijk contracteren van de opdracht, niet alleen met de opdrachtgever, maar ook met de relevante stakeholders waarmee je dit proces in gaat.

Meer lezen over wijk-economie?
Bekijk dan [dit artikel](#) over de wijk-economie en het artikel [Vitale wijk-economie essentieel voor sterke wijk](#).

