

HET BESTUUR en de ORGANISATIE VAN HOLLANDS KROON IN HET NIEUWS

Column: 'Zelfsturend of de weg kwijt' door Ferdinand Vonkenvanger

Geplaatst op 29 oktober 2016 door Ferdinand Vonkenvanger

Afgelopen woensdag verscheen er een boek van drie topambtenaren van Hollands Kroon. Deze drie ambtenaren hebben het nieuwe besturen binnen Hollands Kroon handen en voeten gegeven. Werken buiten de gebaande paden wordt het nieuwe devies. Arthur Cremers, Anja van der Horst en Wim van Twuijver tekenden gezamenlijk voor het boek 'Poleposition, zelf aan het stuur in Hollands Kroon'.

Een boek dat het proces beschrijft van een nieuwe gemeente die alles anders wil doen. Of zoals ze zelf als drijfveer aangeven:

'De klassieke bureaucratie van Max Weber heeft honderd jaar goed gewerkt, maar is inmiddels vastgelopen.'

De vernieuwing binnen de gemeente Hollands Kroon wordt op de achterflap al duidelijk.

'In 2012 startte een nieuwe gemeente in de Kop van Noord-Holland. Hollands Kroon. Een gemeente die besloot dat het anders kan, mag en moet. Een ambitieuze gemeente met de wil om de slimste te zijn en voorop te lopen. Poleposition.'

**MIJN
RICHTINGSGEVOEL
ZEGT**

**DAT HET
ALLE KANTEN
OP KAN**

Loesje

Postbus 1945 6801 SA Arnhem www.loesje.nl

De recensies lezende komt het boek goed uit de verf. Met 3 beoordelingen scoort het boek een 8,7. En dat is een knappe prestatie, dat moet worden gezegd. De nieuwe aanpak binnen Hollands Kroon hoeft niet per definitie verkeerd te zijn.

Dat ben ook ik van mening. Maar, als we kijken hoe de gemeente op dit moment functioneert moet ik toch concluderen dat men de nodige steken heeft laten vallen in het breiwerkje van het nieuwe Hollands Kroon.

Nu is het natuurlijk te makkelijk om dat te wijten aan het nieuwe systeem binnen Hollands Kroon, dat ben ik me bewust. Echter binnen het traditionele hiërarchische ambtenaren systeem was er wel controle op de werkzaamheden. Blijkbaar zijn er nu ambtenaren binnen Hollands Kroon die zelfsturend zijn en daarbij de weg zijn kwijtgeraakt.

Een simpel voorbeeld; de kwestie bij camping Land uit zee.

Eigenaar Tonneman constateerde een fout in de koopovereenkomst van de grond. Hij heeft de gemeente de mogelijkheid geboden om dit te verrekenen. Dit had de gemeente 10% van de

verkoopprijs gekost, circa € 12.000,00. Veel geld, maar hé iedereen maakt fouten en als we ervan leren is het goed. Zo werkt het tenminste in het bedrijfsleven. Het liep echter anders.

De zelfsturende ambtenaar vond Tonneman waarschijnlijk niet aardig, de koffie was niet lekker, hij schaamde zich voor zijn fout of wat het dan ook de reden mag zijn geweest. Hij besloot in ieder geval om te gaan procederen om zijn gelijk te halen. In de oude hiërarchische situatie had de 'senior' van de afdeling hier ook mee akkoord moeten gaan. Kortom een moment van bezinning en controle. In het nieuwe systeem is dit controlemoment er naar het zich laat aanzien nooit geweest.

En het college is klakkeloos achter de stuurloze ambtenaar aangehobbeld. De te verwachte kosten (schadevergoeding, juridische kosten en ga zo maar door) om dit probleem, wat inmiddels twee keer zo groot is geworden, op te lossen durf ik wel te schatten op ruim € 120.000,00. Tien keer zo veel! En naast de financiële schade heeft de gemeente ook een hoop goodwill en vertrouwen verloren bij de burgers. En aangezien het nieuwe besturen tot doel heeft dat er 'geparticipeerd zal moeten worden met de burgers' is de schade op dit vlak nog veel groter te noemen dan de anderhalve ton aan financiële schade.

Bovenstaand voorbeeld staat helaas niet op zichzelf. Er zijn mij gevallen bekend dat ambtenaren een bevel tot huiszoeking hebben geregeld bij het college om burgers onder druk te zetten. Hierin schuilt dus een groot gevaar van het nieuwe systeem van Hollands Kroon. Je systeem is namelijk zo sterk als je zwakste schakel en staat en valt met de integriteit van je medewerkers.

Aangezien het college de uitvoerende partij is op bestuurlijk gebied, zouden ervaren, integere en gedegen bestuurders in het college van burgemeester en wethouders tegenwicht moeten geven aan stuurloze ambtenaren. Hier hapert de machine van Hollands Kroon dus duidelijk.

De vraag die je dan kunt stellen is of het de rotte appels zijn binnen de organisatie van Hollands Kroon of een te licht college van burgemeester en wethouders die ervoor heeft gezorgd dat Hollands Kroon het afgelopen jaar slechts met een **6,8** werd beoordeeld.

Ik vrees dat als er nu opnieuw een rapportcijfer zou moeten worden gegeven er een onvoldoende op het rapport zou komen.

En eerlijk gezegd begrijp ik dat. Als de houding van de collegeleden over het algemeen wordt ervaren als arrogant, raadsleden als makke lammetjes luisteren naar het college en de dienst wordt uitgemaakt door zelfsturende ambtenaren, waarvan meerdere duidelijk de weg nog niet hebben gevonden, dan is er nog een lange weg te gaan.

Vertrouwen komt van meerdere kanten, vertrouwen moet je verdienen. Als je de menselijke maatstaf ter hand neemt en mensen behandelt zoals jezelf behandeld wilt worden, naar elkaar luistert en oplossingsgericht aan de slag gaat dan zou Hollands Kroon inderdaad nog wel eens een voorbeeld kunnen zijn voor andere gemeenten. En dan niet alleen op papier maar óók in de praktijk.

Ferdinand Vonkenvanger

Als Max Verstappen naar zelforganisatie

20 december 2016, door **Ben Kuiken**

De gemeente Hollands Kroon is een prachtig voorbeeld van hoe je nieuw organiseert. Nu is er een boek, *Poleposition*, dat een aanrader is voor elke organisatie die nadenkt over een andere manier van organiseren. De belangrijkste tip: begin met een visie.

Een verademing: dat is in één woord het boek *Poleposition* van Anja van der Horst, Arthur Cremers en Wim van Twuijver.

De drie directeuren van de gemeentelijke organisatie van de gemeente Hollands Kroon zijn er niet alleen in geslaagd een vlot en gemakkelijk boek te schrijven, en passant halen ze ook nog heel wat heilige huisjes omver. Zoals de hype van zelfsturende teams, die veel organisaties momenteel implementeren. Alleen het taalgebruik alleen al doet het ergste vrezers, maar bovendien wordt het instrument nu te pas en te onpas van stal gehaald.

Prikklok

Bij Hollands Kroon, een fusiegemeente in de kop van Noord-Holland, waren ze helemaal niet bezig met zelfsturende teams.

Daar begon de verandering zoals het hoort: **met een visie**. Een fusie is een mooie gelegenheid om daar nog eens goed over na te denken, en die grepen de Hollands Kroners (of hoe ze zich zelf ook noemen) dan ook met beide handen aan. 'Als wij van onze burgers verwachten dat ze meer zelf de verantwoordelijkheid nemen', zo ging die gedachte ongeveer, 'waarom zouden we onze medewerkers dan als kleine kinderen behandelen? Waarom hebben we dan nog een prikklok, en een urenverantwoording?'

De vraag stellen is hem eigenlijk al beantwoorden. Maar dat antwoord vonden ze bij Hollands Kroon ook toen nog niet in het weghalen van alle regels en het invoeren van zelfsturende teams. Want als mensen jarenlang gewend zijn op een bepaalde manier te werken, kun je niet van ze verwachten dat ze dat opeens heel anders gaan doen. Dat moeten ze wel eerst leren. En ze moeten vooral weten wat er van ze verwacht wordt. Dus gingen ze bij de gemeente eerst aan de

slag met resultaat gericht werken. En ze richtten de HK Academie op, waar de medewerkers allerhande trainingen konden volgen. Ze kregen daarvoor ieder duizend kronen (het equivalent van duizend euro), vrij te besteden aan welke cursus zij maar wilden volgen.

Pitstraat

Interessant is ook hoe de gemeente de volgende stap inrichtte. Er werden uiteindelijk zelfstandige teams gevormd, maar ook dit gebeurde strak en geregisseerd. Zo bracht een interne organisatieadviseur eerst de processen van de gemeente in kaart, en daaruit volgde een advies over hoeveel teams er nodig waren en welke competenties daarvoor nodig waren. Iedereen mocht vervolgens solliciteren op de beschikbare rollen in de nieuw te vormen pits, zoals ze de teams bij Hollands Kroon zijn gaan noemen. De directie besloot uiteindelijk wie er voor de pits in aanmerking kwamen.

De pits gingen vervolgens voor een tweedaagse naar de hei, waarbij vooral het leren kennen van elkaar en de vorming van het nieuwe team centraal stond. Daarna kregen de pits drie maanden de tijd om een plan van aanpak te maken, dat ze moesten presenteren aan het directieteam.

Omslag

Dit hele proces, van visievorming en leren tot een gemeente die volledig bestaat uit zelfsturende teams, duurde ongeveer drie jaar, schrijven de auteurs in het boek. Dat lijkt lang, maar was uiteindelijk een jaar korter dan gepland. Bovendien: het is 'onze stellige overtuiging dat een big bang geen daadwerkelijke omslag realiseert, omdat collega's onvoldoende tijd en gelegenheid krijgen om te ontwikkelen en de veranderingen te incorporeren.' Helemaal mee eens, en dat zouden meer organisaties zich moeten realiseren.

Dat maakt ***Poleposition*** tot een topboek dat iedere manager en veranderaar zou moeten lezen. Eindelijk een eerlijk verslag van een verandering die niet altijd makkelijk ging, maar daarom ook wel zo waardevol was. Niemand heeft nu nog een excuus om niet met nieuw organiseren aan de slag te gaan, en zijn eigen zoektocht aan te vangen.

Uit Binnenlands Bestuur nr. 21 Hollands Kroon 'niet afserveren'

Zal Hollands Kroon met het vertrek van twee wethouders, drie directieleden en straks ook de burgemeester het innovatieve pad verlaten? Meerdere bronnen bij de gemeente zijn ervan overtuigd dat de gemeente 'gewoon' vasthoudt aan de gekozen koers.

'Omdat wij onze nek uitsteken, vinden sommige mensen het leuk om Hollands Kroon nu af te serveren. Maar ze vergeten dat 90 procent gewoon goed gaat', zegt een ambtenaar. 'De problemen die we hebben, gaan we oplossen.'

Vernieuwingsdrift

Ook de meeste raadsleden, met name die van de coalitiepartijen (VVD, Senioren Hollands Kroon, CDA en LADA), denken nog steeds dat Hollands Kroon de juiste weg is ingeslagen. Wel vinden zij dat het tempo van de veranderingen bij de gemeente te hoog is geweest. 'Het is goed om nu een pas op de plaats te maken', zegt Elaine Vlaming (CDA). 'De drift van vernieuwen is te veel doorgezet, maar Hollands Kroon is echt geen stuurloos schip. Er gaat hier nog steeds heel veel goed, wij geloven nog steeds in het nieuwe organisatiemodel', aldus VVD-fractievoorzitter Jan Swaag. En Jip Pankras van Senioren Hollands Kroon: 'Het duurt vijf tot zeven jaar tot de nieuwe organisatie echt staat. Blijf achter je vernieuwende beleid staan, maar controleer beter wat er precies gebeurt binnen je organisatie.'

Te snel

Zo denkt ook coalitiegenoot LADA (Lokaal Alternatief Democratie Anders) erover. 'Die zelfsturende teams zijn mooi, maar wie houdt ze in de gaten', vraagt fractievoorzitter Henk van Gameren zich af. 'Je moet het huishoudboekje niet vergeten, gewoon kijken wat er in de portemonnee zit.' Ook in de oppositie blijft er steun voor de koers van de gemeente. 'De opzet van de nieuwe organisatievorm is heel mooi', zegt PvdA-fractievoorzitter Sylvia Buczynski. 'Maar bij Hollands Kroon zijn ze te snel gegaan, veel mensen trekken dat niet.' Buczynski doelt op het oplopende ziekteverzuim en de ruim vijftig medewerkers die de afgelopen jaren zijn vertrokken bij de fusiegemeente – deels vanwege de grote organisatorische veranderingen. 'Daardoor is een deel van het gezamenlijk geheugen van de ambtelijke organisatie verdwenen.'

Ambtelijke verantwoordelijkheid

Daar vindt Buczynski inmiddels oud-wethouder Meskers op haar pad. Hij zei eerder dit jaar al in Binnenlands Bestuur over de grote verantwoordelijkheid die de ambtelijke organisatie bij Hollands Kroon heeft gekregen: 'Het is elke keer zoeken naar de balans, want je komt toch aan het DNA van het openbaar bestuur. Als eindverantwoordelijke wil je op een gegeven moment gewoon weten wat er speelt binnen je eigen organisatie.' En: 'Ik word er politiek op afgerekend als er iets verkeerd gaat.' Dat bleken na zijn aftreden op 2 november profetische woorden.

Hoog van de toren

Meerdere oppositieleiden zien in de recente ontwikkelingen het bewijs dat de ingeslagen weg van Hollands Kroon een doodlopende is.

Jan Eichhorn (GroenLinks) trekt de conclusie dat Hollands Kroon zich heeft 'vertild' aan de hoge ambities. 'De twee nieuwe gemeentekantoren zijn veel te megalomaan voor een plattelands-

gemeente. Het ging de afgelopen jaren bij Hollands Kroon vooral om de eerste te zijn, maar het is uitgelopen op een mislukking.

Ik zeg dit niet om zuur te zijn, ik had graag een gemeente gehad waar ik trots op kon zijn.'

Ook Johan Paul de Groot (ChristenUnie) is hard in zijn oordeel over de 'financiële en organisatorische puinhoop' bij de gemeente. 'Hollands Kroon geeft 4,5 miljoen euro uit aan ict, bijna het dubbele van het landelijke gemiddelde. Hoe is dat mogelijk?' Dat er nu veel aandacht is voor de problemen bij de gemeente vindt De Groot logisch. 'Als je zo hoog van de toren blaast, kan dat op een gegeven moment als een boemerang naar je terugkomen.'

BESTUURLIJKE CRISIS HOLLANDS KROON COMPLEET



Brian van der Bol Binnenlands Bestuur, 03 november 2017, 27 reacties

Met het opstappen van twee wethouders is de politieke en bestuurlijke crisis bij Hollands Kroon donderdag compleet geworden.

Frits Westerkamp (LADA) en Theo Meskers (VVD) leggen hun portefeuille neer vanwege een kostenoverschrijding van ruim 2 miljoen euro bij de verbouwing van twee gemeentekantoren en het onjuist en niet tijdig informeren van de gemeenteraad daarover.

Overschrijding

Onlangs moesten twee topambtenaren al vertrekken bij Hollands Kroon vanwege de financiële problemen bij de gemeente en omdat zij het college daarover niet juist en tijdig hebben geïnformeerd. Deze week bleek uit een rapport van de gemeentelijke 'auditcommissie' dat de verbouwing van twee gemeentekantoren zo'n 2,3 miljoen euro duurder uitvalt dan gepland. Eerder werd nog uitgegaan van een overschrijding van 1,2 miljoen euro.

Emoties

Wethouder Meskers (VVD) slaagde er, overmand door emoties, niet in om zijn afscheidsspeech af te maken. Even daarvoor had hij betoogd dat er geen sprake is van doelbewuste misleiding van de gemeenteraad. 'Ik heb u juist willen informeren, maar dat heb ik niet kunnen doen.' Dit omdat hij zelf niet de juiste informatie van de ambtelijke top van de gemeente zou hebben gekregen.

Valpartij

De gemeenteraad noemt het opstappen van de twee wethouders onvermijdelijk. De raadsleden vinden dat Hollands Kroon te veel en te snel heeft willen veranderen en dat de interne controle tekort heeft geschoten. Meerdere raadsleden twijfelen nu of de fusiegemeente de ambitieuze koers – onder meer het werken met zelfsturende teams en een grote verantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie – moet voortzetten. Tijdens zijn afscheidsspeech riep Westerkamp de raad op om dat toch vooral wel te doen. 'Nu heeft er een valpartij plaatsgevonden en dat doet heel erg pijn. Maar ik hoop dat u vertrouwen houdt in de koers en de organisatie van Hollands Kroon. Er gaat namelijk ook heel veel goed.'

Privéredenen

Onlangs is er een herstelplan, 'Balans 2018', gepresenteerd om Hollands Kroon weer uit het dal te krijgen. Burgemeester Nawijn zei donderdagavond in het plan te geloven. Overigens maakt Nawijn, anders dan zich had voorgenomen, geen gebruik van de mogelijkheid tot herbenoeming. Zijn huidige termijn loopt op 1 september 2018 af. De burgemeester geeft 'privéredenen' op als reden voor zijn besluit.