

**In de nrs. 07 – 13 van de jaargang 2017 van Binnenlands Bestuur verschenen een zevental artikelen over Hollands Kroon. Hieronder het laatste artikel met aansluitend reacties.**

**Alles moest anders in Hollands Kroon. In het slotdeel van een serie over de pionierdrift van de Noord-Hollandse gemeente reageren burgemeester Jaap Nawijn en gemeentesecretaris Arthur Cremers op de bereikte resultaten. En op de kritiek. 'Het is tijd voor een adempauze.'**

## **'WE LATEN NIEMAND AAN Z'N LOT OVER' HOLLANDS KROON OVER VIJF JAAR PIONIEREN**

DOOR: **BRIAN VAN DER BOL**

Burgemeester Jaap Nawijn (VVD) van Hollands Kroon ontvangt bezoek in een van de flexwerkkamers van het bestuurscentrum in Anna Paulowna. Net als de wethouders heeft ook de burgemeester geen eigen werkkamer meer. Dat past bij de filosofie van Hollands Kroon om hiërarchie zoveel mogelijk uit de organisatie te schrappen.

Nawijn: 'Toen ik een eigen kamer had, stond de deur altijd voor iedereen open en mochten medewerkers bij mijn afwezigheid altijd gebruik maken van mijn kamer. Nu heb ik geen vaste plek om mensen te ontvangen, daar moeten we nog eens goed naar kijken.'

Voor het overige is Nawijn een ware ambassadeur van de koers van de gemeente. 'Ik mag er dan wat klassieker uitzien, ik sta heel erg open voor vernieuwing.'

Samen met gemeentesecretaris Arthur Cremers verdedigt de burgemeester vol vuur de ingrijpende keuzes van Hollands Kroon, in 2012 ontstaan uit een fusie tussen Anna Paulowna, Niedorp, Wieringen en Wieringermeer.

Een greep uit de maatregelen: het tijdschrijven en de verlofregistratie bestaan niet meer, paspoorten worden thuisbezorgd, ouders kunnen vanuit huis geboorteaangifte doen en uit de APV is tweederde van de verbodsbepalingen geschrapt.

Zo is wildplassen niet meer strafbaar in Hollands Kroon.

Misschien wel de ingrijpendste verandering is die van een traditionele ambtelijke organisatie met afdelingen naar tweeëndertig zelfsturende teams. De functie van manager bestaat niet meer bij de gemeente. Sommige maatregelen zijn in het bedrijfsleven al jaren gebruikelijk, maar de aanpak van Hollands Kroon geldt in de overheidssector als revolutionair.

De fusiegemeente wist de afgelopen jaren diverse landelijke media te halen met louter positieve berichten. Strekking van de meeste verhalen: in de Kop van Noord-Holland bevindt zich de gemeente van de toekomst.

### **Hoe kan het dat Hollands Kroon zichzelf zo goed weet te promoten ?**

Nawijn: 'Als je je in het leven positief opstelt, komt de aandacht vanzelf. Bij Hollands Kroon gaan we uit van vertrouwen, zowel in onze medewerkers als in de samenleving.'

Onze aanpak valt op, de afgelopen jaren zijn ruim tweehonderd gemeenten komen kijken hoe wij het doen.

Al zijner in de regio ook gemeenten die zeggen dat het niets wordt met Hollands Kroon.

Wij hebben al die maatregelen niet genomen om spannend of sexy te zijn, maar vanwege de grote veranderingen die op ons afkomen. Overheidsorganisaties zijn in zichzelf gekeerde bureaucratische instituten geworden die te weinig begrijpen van wat er speelt in de samenleving. Wil je in deze tijd als gemeente meer binding krijgen met je inwoners, dan zul je een dienstverlenende organisatie moeten worden.

Onze kwartiermaker Wim van Twuijver heeft dat heel goed begrepen.'

Samen met Van Twuijver (nu gemeentesecretaris in Alkmaar) en voormalig directeur Anja van der Horst geldt Arthur Cremers als de architect van de grootschalige 'verbouwing' bij de fusiegemeente. Net als wel meer beleidsmakers is het drietal dol op de bekende 'stip aan de horizon'. De drie directeuren plaatsten hun stip in 2018.

Dan moet Hollands Kroon helemaal klaar zijn met de verbouwing.

### **Ligt u op schema ?**

Cremers: 'We hebben nu al bereikt wat we wilden. Vrijwel iedereen werkt inmiddels in een van de tweeëndertig zelfsturende teams, een jaar eerder dan verwacht. Het aanpassingsvermogen van deze organisatie is zo veel groter gebleken dan gedacht. Omdat we de afgelopen vijf jaar enorm veel van onze medewerkers hebben gevraagd, kiezen we er het komende jaar voor om te consolideren. Het is tijd voor een adempauze. Als er na de gemeenteraadsverkiezingen een nieuw college zit, gaan we ook weer nieuwe spannende dingen doen. Ik geloof heel erg in co-

creatie. Hollands Kroon moet de koploper worden in de intensieve samenwerking met inwoners en bedrijven, denk bijvoorbeeld aan de uitwisseling van personeel.' Ook Nawijn is zeer te spreken over de bereikte resultaten. Hij vergelijkt zijn gemeente met een auto. 'Hollands Kroon kan de garage uit, alleen de banden moeten nog op spanning worden gebracht.'

**Bent u niet te optimistisch ? Er gaat nog voldoende mis bij Hollands Kroon.**

Cremers: 'De twee belangrijkste doelstellingen zijn gehaald. We hebben de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd én we hebben de samenleving weten te prikkelen om zelf meer te ondernemen. In Hollands Kroon is bij inwoners inmiddels het besef doorgedrongen dat ze niet meer alles van de gemeente moeten verwachten. Terugkijkend op de afgelopen vijf jaar zie ik geen grote dingen die fout zijn gegaan.'

**Een veelgehoord kritiekpunt is dat de gemeente vooral met zichzelf bezig is en dat de gemiddelde inwoner van Hollands Kroon nauwelijks iets merkt van de grote veranderingen.**

Cremers: 'Het volledig omgooien van de ambtelijke organisatie heeft zeker in de eerste jaren veel aandacht gevraagd. Maar we leiden niet aan navelstaren, we proberen de inwoners van onze gemeente juist meer bij de besluitvorming te betrekken. En dat lukt ook. Zo kunnen mensen op het digitale platform Argu hun mening geven over tal van onderwerpen die hier spelen in de gemeente.'

**Hollands Kroon stopte per 1 mei 2016 met het aanbieden van lichte thuiszorg via thuiszorgorganisaties aan cliënten van deze organisaties. Vakbond FNV daagde gemeente voor de rechter.**

Nawijn: 'Wij geloven in zelfredzaamheid van onze inwoners. Je moet niet op voorhand over mensen zeggen: "Dat kunnen ze niet." De FNV gaat nog heel erg uit van de pampersrol van de overheid.'

**Sommige mensen vinden dat met het verhaal over zelfredzaamheid vooral bezuinigingen worden verbloemd.**

Nawijn: 'We hebben inderdaad miljoenen bezuinigd, zowel op onze eigen organisatie als op andere terreinen. Het perkje voor de deur wordt niet langer met een nagelschaartje geknipt, daar is geen geld meer voor. Maar als je wilt samenwerken met de gemeente is er in Hollands Kroon heel veel mogelijk. Er zijn bijvoorbeeld inwoners die zelf werk hebben gemaakt van de aanleg van een park of een speeltuin in hun buurt.'

**Het laatste gemeentelijke loket sluit binnen een paar jaar. Wordt de gemeentelijke dienstverlening niet gewoon uitgekleed ?**

Cremers: 'Banken zitten ook niet meer overal. Is dat een bezuiniging of de veranderende tijd? Wij hanteren het principe *click, call, face*. Zoveel mogelijk aanvragen worden online behandeld, daarna telefonisch en als dat niet lukt volgt een persoonlijk gesprek bij de mensen thuis. Wij laten geen enkele inwoner van Hollands Kroon aan zijn lot over.'

**De afgelopen jaren zijn er ruim vijftig medewerkers vertrokken bij Hollands Kroon. Deels vanwege natuurlijk verloop, maar er zijn ook mensen weggegaan omdat zij de nieuwe werkwijze niet zagen zitten. Onder hen ook goede vakinhoudelijke specialisten. Had u die kennis niet liever in huis gehouden ?**

Cremers: 'We hebben zo'n 350 werknemers, een verloop van zo'n 15 procent over een paar jaar vind ik niet zo gek. Zeker als je kijkt naar de ingrijpende veranderingen die we hebben doorgevoerd. Dat er goede mensen zijn vertrokken is jammer, maar je kunt beter afscheid van iemand nemen als diegene de werkwijze echt niet ziet zitten. Zelfsturing is geen doel op zichzelf. We willen vooral de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen. In een klassieke bureaucratische organisatie kunnen mensen altijd duiken, bij ons niet.'

**Hoe functioneren de zelfsturende teams ?**

Nawijn: 'Als ik voor het eerst in mijn leven een taart bak, komt die niet glansrijk uit de oven. Dat duurt even. Ook de zelfsturende teams hebben tijd nodig. Als bestuur moet je durven loslaten en accepteren dat er dingen misgaan. Fietsen leer je door te vallen. Veel van onze wethouders waren aanvankelijk kritisch over de nieuwe werkwijze, maar zien nu ook dat er dingen sneller geregeld worden dan voorheen. Minister Plasterk vindt dat gemeenten meer moeten doen, maar wil ondertussen wel zelf de touwtjes in handen houden. Ook tegen hem zou ik willen zeggen: "Laat het los, geef vertrouwen."'

**Klopt het dat er binnen de zelfsturende teams de mensen met de grootste mond de lakens uitdelen en de mensen met een terughoudender karakter ondergesneeuwd raken ?**

Nawijn: 'Als bestuurder zie ik dat er binnen de teams juist heel erg goed onderling wordt gecorrigeerd. Veruit de meeste mensen nemen hun verantwoordelijkheid. Natuurlijk zijn er ook bij ons medewerkers die het niet naar hun zin hebben, dat is voor elke organisatie onvermijdelijk.'

**Meerdere teams zouden niet goed functioneren en de directie zou daar onvoldoende zicht hebben op wat er binnen de teams gebeurt.**

Cremers: 'Wij als directie kennen alle werknemers persoonlijk en weten dondersgoed wat er binnen de teams gebeurt. Vorig jaar zijn de laatste teams begonnen en tijdens die spannende beginperiode is het ziekteverzuim gestegen. In ieder team knalt het in het begin, maar negen van de tien komen er sterker uit. Slechts één team heeft tot nu de eindstreep niet gehaald.'

**Werkt Hollands Kroon efficiënter dan vergelijkbare gemeenten ?**

Cremers: 'Ja, we hebben 4,7 miljoen euro op onze organisatie bespaard. We hebben geen managers, receptie en nauwelijks loketten meer, we werken met weinig staf en we hebben weinig inhuur. Daardoor zijn we echt goedkoper uit dan andere gemeenten.'

**Bent u een voorstander van een onafhankelijk onderzoek naar hoe Hollands Kroon het doet in vergelijking tot andere gemeenten ?**

Cremers: 'We hebben net een HPO-scan ontvangen, waarin we worden vergeleken met bedrijven. Op het gebied van leiderschap, innovatie en menselijke omgang doen we het goed. Maar op processen scoren we onder het gemiddelde. Daar moeten we hard aan gaan werken. Als er onderzoeksbureaus zijn die ons willen vergelijken met andere gemeenten, staan we daar voor open.'

**Worden de inwoners in Hollands Kroon beter bij de besluitvorming betrokken dan in pakweg Schagen ?**

Nawijn: 'Ik weet niet of we het beter doen dan andere gemeenten, ik weet alleen dat we het zelf beter doen dan voorheen. Als fusiegemeente hadden we natuurlijk een bevoorrechte positie, omdat een fusie een mooi moment is om je hele organisatie tegen het licht te houden. Die kans hebben we met beide handen aangegrepen.'

**Welke advies geeft u andere gemeenten en overheidsorganisaties die dezelfde kant op willen als Hollands Kroon ?**

Cremers: 'Kopieer het niet en pik er ook niet een paar krenten uit. Het unieke aan Hollands Kroon is dat alles in elkaar grijpt. Iedere gemeente zal voor zichzelf moeten uitzoeken of onze manier van werken ook bij hen past. Maar alle overheidsorganisaties zullen wel antwoord moeten geven op de vragen van de veranderende samenleving.'

**Bent u niet soms bang dat het hele experiment op een mislukking uitloopt en dat u over een paar jaar tot de conclusie komt dat de traditionele ambtelijke organisatiestructuur zo gek nog niet is ?**

Cremers: 'Absoluut niet. Ik ben in al mijn subjectiviteit laaiend enthousiast over wat er bij Hollands Kroon gebeurt. De traditionele bureaucratie past niet meer bij deze tijd. Of wij dé oplossing voor de toekomst hebben gevonden, weet ik niet. Ik daag andere gemeenten uit het beter te doen dan Hollands Kroon, daar kunnen wij dan weer van leren.'

## "HOLLANDS KROON TOE AAN ADEMPAUZE"

### REACTIES OP DIT BERICHT

op 7 juli 2017; 09:27

Zou Hollands Kroon niet beter onder bestuurlijk toezicht kunnen worden geplaatst. Onder het naar buiten brengen van allerlei reclame teksten is er sprake van een disfunctionerend bestuur. Of kunnen we ze niet beter worden geherindeeld, zodat meer capabele bestuurders zonder een al te groot ego hun taak kunnen verrichten. ook elders in het openbaar bestuur zijn er zogenaamde vernieuwende managers opgetreden met meer woorden dan deugdelijke daden. Deze lieden maken het moeilijk voor goede inspirerende bestuurders en managers.

Op 6 juli 2017; 12:27

Stoppen met het aanbieden van lichte thuiszorg is niet prikkelen, dat is dwingen.

"Gras niet met een nagelschaartje knippen" lijkt tekstueel heel leuk, maar slaat gewoon nergens op.

Deze gemeente zal nog steeds het gras maaien.

"De twee belangrijkste doelstellingen zijn behaald": nee, dat kan je pas na een paar jaar stellen.

Als het niet blijkt te werken, heb je namelijk niets bereikt. Zowel organisatorisch als qua bezuinigingen.

Op 6 juli 2017; 09:21

Burgemeester Jaap Nawijn (VVD): we hebben de samenleving weten te prikkelen om zelf meer te ondernemen, we zijn gestopt met het aanbieden van lichte thuiszorg, het onderhouden/aanleggen van het openbaar groen, wij geloven nl in zelfredzaamheid van onze inwoners, o ja de wachttijd voor een huurwoning voor senioren is opgelopen naar tussen de acht en tien jaar met dit alles zijn we echt goedkoper uit dan andere gemeenten.....

Op 6 juli 2017; 07:29

Weer zo'n nietszeggend artikel over Hollands Kroon. BB ga eens kijken bij gemeenten die echt voorop lopen.

Bijv. bij Zwolle (grote gemeenten), Peel en Maas ( Middelgrote gemeenten).

Op 6 juli 2017; 07:15

Weer Hollands Kroon in het nieuws. En weer met een nietszeggend artikel. Ik word er een beetje moe van.

BB ga eens kijken bij gemeenten die echt voorop lopen. Zoals bijv. Zwolle bij de grote gemeenten of Peel en Maas bij de middelgrote gemeenten.

Op 6 juli 2017; 07:13

"Burgers moet je niet pampieren' Wat een framing van deze bestuurstechnocraten. Wat een zelfverheerlijking.

Wat een gebrek aan zelfkritiek. Geen eigen kamer: het gaat niet om functionaliteit maar om symbooldaden.

Gaat niet alleen of je minder geld uitgeeft maar wat je er mee doet. In ieder geval niet voor je burgers zorgen: