

_____ Jaarlijks melden zich honderden sollicitanten die bij Hollands Kroon willen werken. De Noord-Hollandse gemeente opereert zonder managers en geeft ambtenaren volop vrijheid. In een serie artikelen zoomt Binnenlands Bestuur op de pioniers in. ‘Mensen die graag structuur willen, vallen af.’

DE VRIJHEID, BLIJHEID VAN HOLLANDS KROON

WEG MET DE MANAGERS



BINNENLANDS BESTUUR - WEEK 14 | 2017

Het is maart 2016 als een van de directeuren van de Noord-Hollandse gemeente Hollands Kroon het team van ambtenaar Petra Bais bij zich roept. Het achtkoppige team, verantwoordelijk voor de transitie sociaal domein, heeft een aanbestedingsopdracht succesvol afgerond. Bais: ‘De directeur zei tegen ons: “Hier heb je een cheque, verdeel ‘m maar.”’ De beter presterende teamleden krijgen meer dan degenen die mindere resultaten hebben geboekt, zegt Bais. ‘Wie de meeste inspanningen heeft geleverd bij de opdracht, mag daar ook voor worden beloofd.’ Hollands Kroon, in 2012 ontstaan uit een fusie van de gemeenten Anna Paulowna,

Niedorp, Wieringen en Wieringermeer, gelooft in grote vrijheid voor de ambtenaren. Pardon: medewerkers – ambtenaren, dat klinkt zo ouderwets. Met de nieuwe en zeker in overheidsland revolutionaire manier van werken weet de gemeente de afgelopen jaren regelmatig de aandacht van andere overheden te trekken en de landelijke pers te halen. Maar hoe ziet dat ‘resultaatgericht werken’ er in de dagelijkse praktijk uit? Binnen de gemeente draait alles om de 35 ‘zelfsturende teams’, die bijvoorbeeld de voormalige plantsoendienst en de financiële afdeling hebben vervangen. Tussen deze teams – die Hollands Kroon ‘pits’ noemt – is er

geen hiërarchie; onder de driekoppige directie is iedereen in de organisatie gelijk. Omdat leiders ontbreken, wordt er bijvoorbeeld gewerkt met een roulerende voorzitter. Voordat een team begint, worden de leden eerst twee dagen ‘de hei’ op gestuurd. Daar wordt niet over werk gepraat, maar wel samen bier gedronken. Bais: ‘Het doel is je naaste collega’s goed te leren kennen. Als je weet van elkaars thuissituatie of persoonlijke problemen, accepteer je het als iemand een tijdje minder goed presteert.’

VERSTOPPEN

De teams stellen een plan van aanpak op voor het komende jaar, dat goedgekeurd moet worden door de directie. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor hoe de doelen bereikt worden, al is er wel drie keer per jaar overleg met de leiding. Doorgaans wordt er door de teams één keer per week vergaderd op het gemeentehuis, voor de rest bepaalt ieder zijn eigen agenda. ‘Zolang je resultaten boekt, is er niemand die zich afvraagt waar je blijft’, zegt Bais. Bais’ collega Ellen Bakker werkte ook al bij een van de voorlopers van de gemeente Hollands Kroon (Wieringen), waar het er traditioneel aan toeging. ‘Je moest om negen uur binnen zijn en je ging om vijf uur naar huis. Of je daadwerkelijk wat gedaan had, was minder van belang.’ Met de huidige manier van werken is ‘verstoppen’ volgens haar niet meer mogelijk, omdat iedereen binnen de teams duidelijke taken heeft. ‘De collega die ergens in een hoekje zit en waarvan niemand weet wat hij precies doet, bestaat bij Hollands Kroon niet meer.’

Via de ‘WOP-app’ kunnen de teamleden



HOTELLOBBY

De werkvloer houdt het midden tussen een grand café en een hotelloobby.



PIONIEREN IN DE POLDER

In Hollands Kroon doen ze het helemaal anders: er zijn geen managers, geen vaste werktijden en iedereen mag zo lang op vakantie als hij wil. Mits het werk gedaan wordt. Binnenlands Bestuur doet verslag.

elkaar beoordelen. Heb je je werk goed gedaan, dan krijg je misschien wel een digitaal duimpje van je collega's. Hoewel managers ontbreken, wordt er wel degelijk kritiek geuit binnen Hollands Kroon, zegt Bais. 'Er is hier zo'n open en veilige cultuur dat je alles tegen elkaar kunt zeggen. Het klinkt misschien gek, maar ik vind kritiek echt een cadeautje. Daar word je namelijk alleen maar beter van.' Bais en Bakker gedijen goed bij de grote vrijheid en eigen verantwoordelijk. En ze zijn niet de enigen. Tot nu heeft slechts één team bij de gemeente niet de eindstreep gehaald. Het ziekteverzuim bij Hollands Kroon is met iets meer dan 3 procent laag en de werktevredenheid met een 7,4 hoog. Jaarlijks melden zich honderden sollicitanten die graag bij Hollands Kroon willen werken. Niet gek voor een plattelandsgemeente in een uithoek van het land, vinden ze bij Hollands Kroon. Grote nadelen aan de werkwijze ziet Bais niet. Een consequentie van de werkwijze is volgens haar wel dat de meeste medewerkers er vanuit gaan dat hun collega's 24 uur per dag en zeven dagen per week bereikbaar zijn. 'Daar moet je tegen kunnen.' Bij Hollands Kroon zijn er ook werknemers die niet goed mee kunnen of willen komen: zo'n veertig zijn er de afgelopen jaren vertrokken bij de fusiegemeente. 'Mensen die graag structuur willen, vallen af', zegt Bakker. En ook ambtenaren die belang hechten aan status zijn volgens haar bij Hollands Kroon niet op hun plek, omdat er buiten de directie nu eenmaal geen 'hoge functies' meer bestaan.

BESPARING

Het schrappen van de managementlaag is niet alleen fijn voor ambtenaren die graag zelfstandig werken, maar ook voor de gemeentelijke begroting. Vorig jaar heeft Hollands Kroon 4,7 miljoen euro minder uitgegeven aan personeelslasten dan in 2011, het laatste jaar dat de vier gemeenten nog zelfstandig waren. 'Wij zijn de enige fusiegemeente die meteen geld bespaart', zegt gemeentesecretaris Arthur Cremers. Hij is een van de geestelijk vaders van de nieuwe werkwijze. In het 'Kroondomein' in Anna Paulowna vertelt Cremers over de filosofie daarachter en de ambitie om de

slimste en meest innovatieve gemeente van Nederland te worden. Ook wil Hollands Kroon zo 'servicegericht' mogelijk zijn. Een paspoort hoeft bijvoorbeeld niet meer afgehaald te worden op het gemeentekantoor, maar wordt gratis thuis of op het werk bezorgd.

Maar eerst wil hij een rondleiding geven door het compleet gerenoveerde pand aan de Burgemeester Mijnliefstraat. Van een benauwd kantoor met systeemplafonds en donkere gangen en kamertjes is het Kroondomein veranderd in een aaneenschakeling van open ruimtes in warme kleuren, ingericht volgens de laatste interieurtrends. De 'werkvloer' houdt het midden tussen een grand café en een hotellobby. Vaste werkplekken zijn er niet meer, wel een open keuken. Overal staan bureaus waar mensen hun laptop kunnen aansluiten. Vergaderruimtes worden via een app gereserveerd.

Extra trots is de gemeentesecretaris op de voormalige kamer van B en W. Op een enorm beeldscherm kan er bijvoorbeeld vergaderd worden met het bestuurscentrum, 800 meter verderop. Daar zitten de burgemeester, de wethouders en de secretarissen. Die fysieke afstand is volgens Cremers nodig om te voorkomen dat wethouders zich te veel met het werk van medewerkers bemoeien. 'Maar voor echt belangrijke zaken kunnen ze natuurlijk een van de gemeentefietsen pakken of – als het regent – via het scherm contact leggen.'

RANGLIJSTEN

Verspreid over het pand hangen meer beeldschermen, waarop ranglijsten van de teamprestaties zullen worden geprojecteerd. Cremers: 'Of dat stimulerend werkt of juist voor een vervelend gevoel zorgt bij niet zo goed scorende teams, moeten we afwachten. Bij Hollands Kroon proberen we vooral heel veel en als het niet blijkt te werken, stoppen we er ook weer mee.'

Het radicaal omgooien van de gemeentelijke organisatie was volgens de gemeentesecretaris bittere noodzaak. 'De samenleving verandert enorm snel en de klassieke bureaucratie heeft vaak geen antwoord op de vragen van vandaag de dag. Een moderne overheid is servicegericht en faciliteert en stimuleert eigen initiatief van ▶

OUD IS NIET VASTGEROEST

Oudere medewerkers passen zich beter aan de nieuwe werkwijze van de gemeente Hollands Kroon aan dan hun jongere collega's. Dat zegt gemeentesecretaris Arthur Cremers. 'Een 60-plusser staat doorgaans wat steviger in zijn schoenen en denkt: "Eindelijk wordt er vertrouwd in mijn capaciteiten en ik hoef niet meer naar de pijpen van een manager te dansen." 30-plussers zijn vaak nog wat onzekerder en hebben meer sturing en complimenten nodig.' De afgelopen jaren hebben meerdere medewerkers besloten om na hun pensioen te blijven doorwerken, omdat ze zo enthousiast zijn over de nieuwe cultuur bij de gemeente.

inwoners. En vertrouwt de mensen, probeert niet alles met regeltjes af te dwingen.' Zo is er in Hollands Kroon fors geschrapt in de Algemene Plaatselijke Verordening (APV). Daar stonden aanvankelijk 130 bepalingen in, zoals het niet mogen bespieden van je buurvrouw met een verrekijker. Cremers: 'Dat gaat uit van wantrouwen in je inwoners. Wij denken dat mensen fatsoenlijk zijn en zelf wel weten wat wel en niet kan.' De gemeenteraad besloot na verhitte debatten om tweederde van de verbodsbepalingen uit de APV te schrappen. 'Als mensen in het weiland willen wildplassen, het mag in Hollands Kroon', schrijft Cremers in *Poleposition*, een boek over de grote veranderingen bij de gemeente. 'Maar het is echt niet zo dat er in Hol-

lands Kroon nu volop wordt wildgeplast', zegt de gemeentesecretaris. Ook in de regels waaraan medewerkers zich moeten houden, is gesnoeid: vakantie- en verlofregistratie, functieschalen en verzuimprotocollen en de afdeling Personeelszaken bestaan niet meer. Declaraties worden alleen nog steekproefsgewijs gecontroleerd. Toch is het 'hier geen vrijstaat Hollands Kroon', zegt Cremers. Zo moet elk team op het gebied van bedrijfsvoering voldoen aan zestien punten, zoals het hanteren van de gemeentelijke huisstijl. Dat is volgens Cremers nodig om discussie te voorkomen over wat medewerkers wel en niet mogen. 'Binnen deze kaders mag de creativiteit alle kanten op bloeien.'

HK ACADEMY

Zelfsturing is geen doel op zich, zegt Cremers. 'We willen de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie leggen, omdat mensen op de werkvloer het beste weten wat er speelt. Managers vormen daarbij een belemmering en dus is het beter en goedkoper om ze af te schaffen.' Het geld dat wordt bespaard, inves-

teert de gemeente onder meer in de ontwikkeling van de overige medewerkers. Iedere werknemer van Hollands Kroon krijgt via de 'HK Academy' jaarlijks 1.000 kronen (gelijk aan euro's), vrij te besteden aan de eigen ontwikkeling. Ook stimuleert de gemeente medewerkers om klussen buiten hun eigen portefeuille te doen. Cremers: 'Stel dat je je bezighoudt met vergunningen, maar je bent toevallig heel goed in monteren en sociale media, dan kan je meehelpen met het maken van gemeentelijke voorlichtingsfilmpjes.' De informele werkwijze en grote eigen verantwoordelijkheid werken prima in Hollands Kroon, een gemeente met zo'n 350 werknemers en 47.000 inwoners. Maar zou het ook bij een grote gemeente als Amsterdam mogelijk zijn? 'Hoewel het moeilijker is om in een grotere organisatie iedereen mee te krijgen, kan het', denkt Cremers. 'Als je maar de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie durft te leggen. Bij bedrijven als Netflix en Bol.com wordt er ook volgens dit principe gewerkt, dan moet het bij grote Nederlandse gemeenten ook lukken.' ●

ADVERTENTIE



Ben jij die nieuwe burgemeester van Zaanstad?

Eigenzinnig Zaanstad zoekt dito burgemeester (v/m)

Als je burgemeester bent in Zaanstad, heb je uitzicht op het spraakmakende, vernieuwde centrum. Je bent burgemeester van een 150.000+-gemeente met een geheel eigen historie en karakter in de Metropoolregio Amsterdam. De ambities zijn groot, de uitdagingen ook, dus er is werk aan de winkel. Saai is het nooit, wel 'leuk moeilijk' voor een bestuurder (v/m) met lef.

burgemeester.zaanstad.nl

ZNSTD