

————— Wie is de baas in een zelfsturend team zonder leidinggevende? Degene met de grootste mond? Hollands Kroon erkent dat er binnen sommige teams waarin in principe iedereen gelijk is toch hiërarchie ontstaat. ‘Sommige mensen beschikken over natuurlijk leiderschap.’

**ZELFSTUREND**

Bijna alle medewerkers geven aan nooit meer in een traditionele organisatie of onder een manager te willen werken.



GELOOF IN DIE ENE REDEN  
WAAROM HET WEL KAN

# ZO MIN MOGELIJK HIËRARCHIE

## DE GEDACHTE IS: ZONDER ‘GELAAGDHEID’ OOK GEEN BUREAUCRATIE

‘Ben je een traditionele ambtenaar die houdt van regels, hiërarchie en een vaste werkplek? Dan pas je niet bij ons.’ Aan het woord is organisatieadviseur Corine Hansen van Hollands Kroon. ‘Als je ondernemend bent, graag met andere mensen samenwerkt en werk en privé op een soepele manier kunt combineren, pas je wel goed bij Hollands Kroon.’ De gemeente wil meer op hoofdlijnen gaan besturen en inwoners, bedrijven en instellingen meer zeggenschap geven. Tegelij-

kertijd verlangt Hollands Kroon een grote bijdrage van inwoners, zoals het groen in hun wijk onderhouden of het bestieren van het buurthuis. ‘Als we van onze burgers zelfredzaamheid verwachten, moeten onze medewerkers ook zelfredzaam zijn. Wie buiten wil winnen, moet binnen beginnen’, zegt Hansen. Hollands Kroon streeft naar zo min mogelijk hiërarchie in de organisatie; onder de driekoppige directie is in theorie iedere medewerker gelijk. Zo bestaat de functie van manager niet meer en vrijwel alle medewerkers werken in een van de tweedertig ‘zelfsturende teams’ – die de gemeente ‘pits’ noemt. Zonder ‘gelaagdheid’ ook geen bureaucratie, zo is de gedachte. Een van de eerste concrete maatregelen

na de fusie in 2012 tussen Anna Paulowna, Niedorp, Wieringen en Wieringermeer was het afschaffen van het tijdschrijven en de verlofregistratie. Via het ‘resultaatgericht werken’ moeten medewerkers vooral beoordeeld worden op wat ze presteren in plaats van hoe vaak ze op het gemeentekantoor zijn. En om de ‘mobiliteit en de flexibiliteit in de organisatie’ te stimuleren, kunnen alle medewerkers op het Hollands Kroon Plein opdrachten plaatsen en zich aanmelden voor klussen – ook buiten de eigen portefeuille. Alle partijen profiteren daar volgens Hollands Kroon van: de gemeente hoeft voor die taken geen externe krachten in te huren en de ambtenaar verricht werkzaamheden die hij of zij leuk vindt. Rebecca Strooper,



## 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.



verantwoordelijk voor de dienstverlening, beslist bijvoorbeeld ook mee over welke sollicitanten Hollands Kroon aanneemt. Omdat medewerkers zelf hun eigen functie kunnen creëren, gaan de aloude ‘functieprofielen’ de prullenbak in. Binnenkort wordt een nieuw waarderingssysteem ingevoerd (zie kader).

Van het personeel wordt ‘vergaande flexibiliteit’ gevraagd, zoals ’s avonds en in het weekend bereikbaar zijn. Daar krijgen de medewerkers veel vrijheid voor terug. ‘Al ga je zeventien weken per jaar op vakantie. Dat boeit ons niet’, zei toenmalig directeur Anja van der Horst in 2015 tegen *de Volkskrant*. ‘Zolang je werk er maar niet onder lijdt.’ In de praktijk houdt bijna iedereen zich aan de vaste vakantieperiodes (zie kader).

Toen de nieuwe organisatiestructuur ruim vijf jaar geleden werd aangekondigd, waren zeker niet alle medewerkers even enthousiast, herinnert Hansen zich. ‘De meeste mensen zitten in principe niet te wachten op veranderingen. Dat is niet leeftijdsgebonden, bij sommige jongeren denk ik weleens: onder welke steen heb jij gelegen? En er zijn oudere medewerkers die de nieuwe werkwijze geweldig vinden.’ Maar dat geldt zeker niet voor alle medewerkers. De afgelopen jaren hebben ruim vijftig mensen de fusiegemeente verlaten. Deels vanwege natuurlijk verloop, maar er zijn ook medewerkers vertrokken uit onvrede over de nieuwe organisatiestructuur.

Hansen: ‘We hebben niet geprobeerd om mensen te overtuigen om mee te gaan in de veranderingen, je moet het zelf graag willen. Sommige mensen hebben liever een manager boven zich die ze vertelt wat ze moeten doen. Zij worden ergens anders gelukkiger.’

Er zijn volgens Hansen ook goede vakinhoudelijke specialisten vertrokken, omdat ze de nieuwe werkwijze niet zagen zitten. De organisatieadviseur vertelt over een ex-collega die het ‘schrijven van beleid geweldig vindt en liever alleen werkt dan in een team. Dan weet je: dat gaat ’m niet worden bij ons. Hij werkt nu bij een andere gemeente en daar voelt hij zich als een vis in het water.’

## GROOTSTE MOND

Ook Erwin Baltus (45) zag in de nieuwe organisatiestructuur geen plek meer voor zichzelf. Hij was bij de fusiegemeente en voorloper Anna Paulowna onderdeel van het managementteam. ‘Buiten de directieleden heeft Hollands Kroon nu geen managers meer. Ik zou het leidinggeven gaan missen.’ Overigens heeft Baltus bij zijn huidige werkgever – de gemeente Amsterdam – ook geen leidinggevende functie. ‘Maar ik wilde ook eens naar een grotere organisatie toe.’ Van de huidige 350 werknemers lijken de meesten enthousiast over de nieuwe werkwijze, getuige de gemiddelde werktevredenheid van een 7,4. De tientallen (oud-) ▶

## ‘GEEN COMMUNISTISCHE HEILSTAAT’

Onder de driekoppige directie is in theorie iedere medewerker van de gemeente Hollands Kroon gelijk. Een financieel specialist staat op papier dus niet boven een medewerker van de plantsoendienst, maar in de praktijk zijn er natuurlijk wel verschillen in opleiding, capaciteiten en ervaring. En dat mag best tot uitdrukking komen in het salaris, vindt de gemeente. ‘Hollands Kroon moet geen communistische heilstaat worden’, zegt Ronald Smit, verantwoordelijk voor de waardering en beloning van medewerkers.

Er zijn bij de gemeente nog ‘gewoon’ salarisschalen, al worden die in juli vervangen door vijf ‘waarderingsgroepen’ (A tot en met E). Het grote verschil is dat de beloning niet langer wordt gekoppeld aan een functie, maar aan de capaciteiten van een medewerker. Smit: ‘Het draait bij Hollands Kroon om de mens, niet om de functie.’ De tweëndertig ‘zelfsturende teams’ stellen zelf aan de directie voor in welke waarderingsgroep de teamleden zouden moeten vallen. Volgens organisatieadviseur Corine Hansen gaan de teams daar ‘verantwoordelijk’ mee om. ‘Mensen proberen echt eerlijk te zijn over zichzelf en over hun directe collega’s.’

Vanaf 2019 moet elk team een extra ‘flexibel budget’ bovenop het reguliere salaris krijgen. Het is de bedoeling dat het bedrag onderling wordt verdeeld en dat de mensen die goed presteren meer krijgen dan hun collega’s. In 2021 moeten de teams verantwoordelijk zijn voor de verdeling van hun volledige salarisbudget. Wel is er volgens Smit een discussie gaande over flexibel belonen. ‘Wij hebben een positief mensbeeld en gaan ervan uit dat iedereen altijd zijn best doet. Het is daarom de vraag of dat soort beloningsvormen wel bij ons passen.’

**KEES VAN DUFFELEN**  
**(JURIDISCH ADVISEUR, 49 JAAR)**

'Ik vind de grote vrijheid die we bij Hollands Kroon krijgen heel plezierig. Ik kan mijn eigen werktijden indelen en zelf bepalen waar ik werk. Soms is dat vanuit huis, maar meestal kom ik toch gewoon naar het gemeentekantoor in Anna Paulowna. Files heb je in dit deel van het land niet veel, dus daar hoef je niet voor thuis te blijven.

Het afschaffen van de urenregistratie klinkt natuurlijk heel spannend, maar in de praktijk gaan mensen echt niet telkens een paar maanden weg. Als ik er niet ben, komen alle vragen bij de collega's uit mijn team terecht. Die groepsdruk voel je. Het nadeel van deze werkwijze is juist dat je eerder meer gaat werken dan in je contract staat, omdat je je teamleden niet in de steek wilt laten.

Het is veel logischer dat ik nu door mijn collega's word beoordeeld. Voorheen deden managers dat, maar die hadden geen idee van wat mijn werk inhoudt. Ik moest zelfs een keer uitleggen wat een Wob-verzoek is. Over de beoordelingen en beloningen ontstaat geen onenigheid binnen ons team; iedereen ziet wat de collega's hebben gepresteerd en dus is het logisch dat de één een hogere bonus krijgt dan de ander.'

medewerkers die *Binnenlands Bestuur* de afgelopen maanden sprak, roemen vrijwel unaniem de grote vrijheid en eigen verantwoordelijkheid die ze bij de gemeente krijgen. 'Verfrissend, leerzaam en bevrijdend', zo vat voormalig communicatiestrateg Chantal Kolleman (41) haar werk bij Hollands Kroon samen. 'Ik ben nu gedetacheerd bij een gemeente die nog steeds als een ouderwets apparaat functioneert en bij vraagstukken eerst naar binnen kijkt in plaats van naar buiten. Bij Hollands Kroon is dat echt andersom.'

Bijna alle huidige medewerkers zeggen nooit meer in een traditionele organisatie of onder een manager te willen werken. Dat vindt Baltus logisch. 'De afgelopen jaren zijn er veel mensen vertrokken die de nieuwe werkwijze niet zien zitten.

De vacatures zijn opgevuld door mensen die juist graag veel eigen verantwoordelijkheid en ruimte willen. Voor hen is Hollands Kroon een geweldige plek.'

Volgens meerdere medewerkers is een nadeel van de nieuwe werkwijze dat mensen meer gaan werken dan in hun contract staat, omdat ze hun teamleden niet in de steek willen laten. De meest recente cijfers over het ziekteverzuim lijken dat te ondersteunen. Dat lag bij Hollands Kroon de afgelopen jaren met zo'n 3 procent onder het landelijk gemiddelde van ruim 5 procent, maar in 2016 is dat gestegen naar een dikke 5,2 procent. 'De oorzaak is een toename van het aantal langdurig zieken, vaak een combinatie van privé- en werkgerelateerde oorzaken', aldus de onlangs

# 'Sommige mensen hebben liever een manager boven zich die ze vertelt wat ze moeten doen'

gepresenteerde Jaarrekening 2016.

Lang niet iedereen functioneert even goed in de zelfsturende teams, zeggen meerdere bronnen. Zo zouden binnen sommige teams de mensen met de grootste mond de dienst uitmaken en voor manager spelen, terwijl ze niet als zodanig beoordeeld worden. Mensen met een wat terughoudender karakter zouden hierdoor minder goed tot hun recht komen. De directie zou te weinig zicht hebben wat er gebeurt binnen de 'koninkrijkjes' en 'apenrotsen', zoals critici de zelfsturende teams noemen.

**HEILIG GELOOF**

**Organisatieadviseur Hansen erkent dat er binnen sommige teams hiërarchie ontstaat, maar bestrijdt dat daardoor medewerkers ondergesneeuwd raken.** 'Sommige mensen beschikken over natuurlijk leiderschap. De teamleden maken onderling uit hoe besluiten worden genomen.' Voormalig onderwijsbeleidsmedewerker Frank Meulbroek (35) ziet een ander risico in het werken met zelfsturende teams: 'Ik heb in de praktijk zien gebeuren dat er eilandjes ontstaan die los van elkaar opereren en onvoldoende samenwerken.' Volgens Meulbroek is het 'bijna onvermijdelijk dat als je van zes of zeven afdelingen naar ruim dertig teams gaat niemand meer

de integraliteit bewaakt'. Voorheen vervulden de afdelingshoofden die rol, aldus de oud-beleidsmedewerker. 'Een goede samenwerking is bij Hollands Kroon echt afhankelijk van de teams zelf. Ik heb de filosofie dat afdelingshoofden overbodig zijn nooit helemaal begrepen. Een goede manager verdient zijn geld dubbel en dwars terug. Ik vond het vertrek van ons afdelingshoofd een gemis, hij was een aanwinst voor de gemeente en hij stond voor zijn afdeling.'

Hollands Kroon werkt niet per se beter of efficiënter dan andere gemeenten, zegt Meulbroek. 'Dat kan ook niet als je veel pioniert, daar hoort bij dat je soms fouten maakt en pas na meerdere pogingen je doel bereikt. Door alle tijd en energie die de omslag naar zelfsturende teams heeft gekost, denk ik dat Hollands Kroon de afgelopen jaren eerder minder efficiënt heeft gewerkt dan vergelijkbare gemeenten.' Het succesvol laten samenwerken van de teams kost volgens Hansen inderdaad tijd. 'Mensen moeten wennen aan elkaar, het werken in teamverband en aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Maar de gelijkheid vinden veruit de meeste medewerkers van Hollands Kroon erg fijn. Wij blijven heilig geloven in de zelfsturende teams.' ●

**ADRIAAN SCHOENMAKER (EX-MEDEWERKER, 30 JAAR)**

'Ik maakte deel uit van de eerste groep trainees van de nieuwe gemeente. Bij de Stem van Hollands Kroon, gebaseerd op The voice of Holland, moest ik me in 2013 samen met bijna tweehonderd andere kandidaten presenteren aan drie directeuren die met hun rug naar me toe zaten. Dat theatrale past goed bij Hollands Kroon, waar geldt: hoe gekker, hoe beter. Omdat ik mijn praatje wel klaar heb, werd ik uiteindelijk als een van de zes kandidaten geselecteerd.

Ik heb in twee jaar op vier afdelingen gewerkt en zo alle kanten van het gemeentelijk bedrijf leren kennen. Ik heb enorm veel geleerd en ik ben blij met de kansen die ik heb gekregen, maar het werk viel me tegen. Hollands Kroon weet zich met een goede pr neer te zetten als frisse en vernieuwende organisatie, maar de werkzaamheden bestaan ook daar vooral uit vergaderen en stukken schrijven. Ik merkte dat de bureaucratie niets voor mij is en daarom ben ik ruim twee jaar geleden overstapt naar het onderwijs.

Wij als trainees vormden feitelijk het eerste zelfsturende team. We kregen veel vrijheid om te doen wat we wilden, maar mede omdat we jong en onervaren waren, ontstonden er veel conflicten.

We hadden geen directe leidinggevende die dat kon oplossen en vanuit de directie kwam er ook nauwelijks ondersteuning.

Het viel me op dat de meeste collega's tegen de directieleden altijd heel enthousiast deden over de nieuwe werkwijze, maar buiten bij een sigaretje hoorde ik wel andere verhalen. Sommige mensen vinden dat Hollands Kroon doorslaat in de vernieuwingsdrang. Een directie wil natuurlijk graag een stempel op de organisatie drukken, maar de gemiddelde werknemer wil vooral gewoon rustig zijn werk doen.

Ik vind de ambities van Hollands Kroon om medewerkers meer vrijheid en burgers meer zeggenschap te geven mooi, maar ik vraag me zeer af of dat gelukt is. Zetten zich in Hollands Kroon daadwerkelijk meer burgers in dan in andere gemeenten? En werkt Hollands Kroon efficiënter dan pakweg de gemeente Schagen? Hollands Kroon heeft veel mooie verhalen voor de bühne, maar het wordt tijd dat daar een wetenschappelijke onderbouwing voor komt.'