

## De vele voordelen van een zelfsturende gemeente

Zelfsturing heeft bij gemeente Hollands Kroon geleid tot zelfstandige, gemotiveerde ambtenaren met laag ziekteverzuim. "We verwachten mondigheid en participatie van onze burgers, dan kunnen wij ons ook niet langer achter regeltjes verschuilen."

Jolanda Verhoeks is concerncontroller bij gemeente Hollands Kroon, in 2012 ontstaan door een fusie van de gemeenten Wieringen, Wieringermeer, Anna Paulowna en Niedorp. Sinds 2013 is hier het proces van zelfsturing gestart, met alle voordelen en uitdagingen die daarmee samengaan. Zowel voor de gemeenteorganisatie zelf als voor haar medewerkers.

### ***Wat zijn - in jullie ervaring – nu eigenlijk die voordelen van zelfsturing?***

"De managementlaag tussen directie en uitvoerende medewerkers is nu helemaal weg. Dat betekent dat onze medewerkers veel meer zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid krijgen en dat motiveert enorm. Ze krijgen alle ruimte om een opdracht zelfstandig uit te voeren, en daarbij wordt creativiteit en inventiviteit sterk gestimuleerd. Mensen kunnen balans aanbrengen tussen werk en privé door zelf hun werktijden te regelen. Een prikklok of vaste werktijden, daar doen we niet aan. Zolang ze maar goed bereikbaar zijn voor de collega's in hun team. Ook mogen ze zelf bepalen hoe lang en wanneer ze op vakantie gaan. Eveneens in overleg met hun teamgenoten, want bij zelfsturing heb je elkaar echt nodig.

De gemeente als organisatie heeft dankzij de zelfsturing een heel laag ziekteverzuim. En onderzoek laat zien dat we hoog scoren op motivatie en werkplezier. Ook zijn de lijnen in onze organisatie letterlijk heel kort: directie, college van B&W hebben rechtstreeks contact met de medewerkers op de werkvloer. Verder zien we dat onze medewerkers zich veel sneller ontwikkelen nu er geen managementlaag meer tussen zit."

### ***Hoe is dat proces tot zelfsturing bij jullie in zijn werk gegaan?***

"Dat begon in 2013 door de intentie uit te spreken dat we in 2018 alleen nog maar in zelfsturende teams wilden werken. We hadden geen blauwdruk die we konden gebruiken, dus we hebben heel veel zelf moeten uitvinden. Een gemiddelde reorganisatie duurt ongeveer een jaar. Maar bij ons gingen allerlei regels en bestaande kaders op de schop. Medewerkers hebben tijd nodig om zich persoonlijk te ontwikkelen in de richting van zelfsturing. Zo'n proces vraagt wel enkele jaren.

Na de fusie in 2012 hadden we al resultaatgericht werken ingevoerd, een belangrijk onderdeel van zelfsturend werken. Het leren loslaten van de controle door leidinggevenden is misschien wel het allerspannendste in dat hele proces.

Voor ons was de overstap op zelfsturing geen verkapte bezuiniging. Vanaf het begin hebben we duidelijk gecommuniceerd dat niemand weg hoefde. Dat gaf veel rust. En rust is belangrijk voor mensen die in een veranderingsproces zitten.

We zijn nú al bezig met het vormen van de laatste zelfsturende teams, veel sneller dan gedacht. Maar we zijn er nog niet, hoor. We kunnen nog wel een kwaliteitsslag maken. Daarbij spelen de vijf kernwaarden van onze organisatie - contact, vertrouwen, bevlogenheid, lef, en respect – een sleutelrol."

### ***Is iedereen er geschikt voor om binnen een zelfsturende organisatie te werken?***

"Waarschijnlijk niet. Een organisatie met veel regels geeft je meer de mogelijkheid om jouw eigen verantwoordelijkheid over de schutting te 'kieperen'. Dat kan bij ons niet meer. Daar moet je tegen kunnen.

Wij vragen tegenwoordig van onze burgers mondigheid en participatie. Dan kan je als gemeente niet achterblijven en je niet langer achter regels verstoppen. Bij Hollands Kroon denken we vanuit oplossingen en mogelijkheden, terwijl de traditionele gemeentes nog vaak werken vanuit problemen en regeltjes.

Net als elke organisatie hebben ook wij een klein percentage medewerkers met wie we van mening verschillen over hun functioneren. De ontwikkelingen gaan bij Hollands Kroon heel erg snel, dat vraagt ondernemende competenties van onze medewerkers. En als dat niet bij jou past? Dan gaan we samen op zoek naar andere mogelijkheden, binnen of buiten onze organisatie.

Voorals mens die het leuk vinden om maatschappelijk te ondernemen, te pionieren, voelen zich heel prettig bij zelfsturing. En vervolgens ontdekken zij dat ze nooit meer ergens anders willen werken, want ze waarderen die eigen verantwoordelijkheid enorm."

### ***Heb je tips voor gemeentes die de overstap naar zelfsturende teams overwegen?***

"Doe het vooral niet vanuit bezuiniging. Het vraagt veel van mensen. Dat gaat het beste als ze zeker weten dat hun baan niet op de tocht staat.

Laat als directie de controle los en vertrouw je mensen. De vakspecialisten komen met veel slimme oplossingen dan je managers ooit hadden kunnen bedenken.

Nieuwe medewerkers selecteren we wel bewust op de vijf kernwaarden van onze organisatie, want wij zoeken naar mensen die geschikt zijn voor zelfsturing.

Geef je medewerkers een ruim opleidingsbudget voor persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling. Wij bieden onze medewerkers ook de mogelijkheid van coaching door een externe coach. Dus als je ergens tegenaan loopt, kan je er ook zelf wat aan doen."

*Jolanda Verhoeks is een van de sprekers op het event 'De kracht van zelfsturende teams' op 27 september in Utrecht.*

***De Kracht van Zelfsturende Teams: Kom ook naar het event over zelfsturing op 27 september. [Lees meer>>](#)***

Betty Van Wijngaarden