



Loslaten is het nieuwe leidinggeven

Hollands Kroon op poleposition

Burgers moeten steeds meer zelf doen, hun zelfredzaamheid groeit. Dat betekent niet dat de overheid steeds minder doet. Wel dat haar rol verandert: faciliteren in plaats van acteren. Die boodschap heeft de gemeente Hollands Kroon goed begrepen. *Poleposition* is het verhaal van Wim van Twuijver (voormalig gemeentesecretaris Hollands Kroon), Anja van der Horst (directeur bedrijfsvoering) en Arthur Cremers (huidige gemeentesecretaris Hollands Kroon), die het onorthodoxe besluit namen om binnen de gemeente te gaan werken met zelfsturende teams. 'De zelfredzaamheid die we van onze inwoners vragen, mogen we ook van onze medewerkers verwachten,' aldus Anja. *Carmen Kromosono-Jonathans, Thansz Teksten & Projecten*



Auteurs Arthur Cremers, Anja van der Horst en Wim van Twuijver omschrijven in het boek *Poleposition* de Tien Principes van Hollands Kroon: absolute succesfactoren van deze unieke organisaties.

Paprika's, logistiek en datacenters

Langs de A7, zo'n 40 kilometer ten noorden van Amsterdam ligt het Agriport Bedrijvenpark; een enorm terrein met lange rijen kassen zo ver als je kunt kijken. Bij een van de bedrijven die daar gevestigd is - *Barendse-DC*, 's werelds grootste oranje paprika teler - werd op woensdag 26 oktober *Poleposition* gelanceerd. Deze bijzondere locatie is niet zonder reden uitgekozen. Agriport is één van de grootste bedrijven in Hollands Kroon, die de afgelopen jaren sterk is gegroeid in groot-schalige glastuinbouw en vollegrond teelten, logistiek en datacenters. Een bij-

zondere combinatie; gedurfd, maar effectief. Eigenschappen die ook het verhaal van Wim, Anja en Arthur kenmerken.

Veranderaars

Wim van Twuijver neemt ons mee terug naar 2011, toen hij als kwartiermaker startte met de voorbereidingen voor de nieuwe fusiegemeente Hollands Kroon, dat destijds nog bestond uit vier kleinere gemeentes. 'Ik kreeg de luxe om een eigen managementteam en een eigen directie samen te stellen. Tijdens een van de sollicitatiegesprekken die daarop volgde kwam Arthur Cremers binnen. Een ietwat kalende man in pak met een

passie voor wielrennen, het type 'klas-sieke ambtenaar', lacht Wim. 'Ik weet nog dat ik dacht: Deze moet ik niet hebben!' Dezelfde gedachte komt bij hem op als Anja van der Horst zich aan hem voorstelt; een dame met grote paarse lokken, een knalgeel mantelpakje en een opvallend oranje horloge. Maar na de gesprekken met andere sollicitanten kwam hij daarop terug: 'In deze twee mensen zag ik iets wat ik bij de anderen niet zag: Arthur en Anja zijn veranderaars. Is dat nodig? Ja! Want de samenleving verandert en ook nog eens in een rap tempo. Dus je kunt niet anders dan mee veranderen.'

De (Hollands) Kroon op het werk

En in een rap tempo mee veranderen is iets wat Hollands Kroon volgens Arthur Dallau, directeur van de NVVB, op een ongekende wijze heeft gedaan. 'Om in de termen van de formule 1 te blijven: In vier jaar tijd is Hollands Kroon van 0 naar 100 gegaan. Jullie hebben laten zien dat de vijf kernwaarden van jullie gemeente (bevolgenheid, contact, respect, vertrouwen en lef) ook echt centraal staan binnen de organisatie. Niet alleen op het hoogste niveau, maar ook bij de mensen die de dienstverlening elke dag concreet handen en voeten moeten geven. De *Tien Principes van Hollands Kroon* die jullie in

het boek beschrijven zijn dan ook geen loze kreten, maar de absolute succesfactoren van een unieke organisatie.'

Eerste exemplaar

Na de lovende woorden van Arthur Dallau heeft burgemeester Jaap Nawijn de eer om het allereerste exemplaar van *Poleposition* in ontvangst te mogen nemen. Burgemeester Nawijn, die in 2012 startte in Hollands Kroon, omschrijft de eerste periode van samenwerking met het drietal als een 'periode vol verwondering, bewondering en herkenning.' Hij bewondert met name het respect, lef en het vertrouwen dat het drietal steeds opnieuw laat zien

bij het centraal stellen van de medewerkers in de organisatie, ook als er fouten worden gemaakt. 'Zelf moet ik af en toe nog wennen aan de nieuwe werkwijze,' bekent de burgemeester eerlijk. 'Zo is er onlangs een nieuw teamlid geselecteerd en ik was zo eigenwijs dat ik ook vond dat ik daar iets over mocht zeggen, maar deze drie mensen hebben me er vriendelijk op geattendeerd dat dit in de nieuwe situatie niet gebruikelijk is,' vertelt hij lachend.

All over the world

Hoe uniek de zelfsturende werkwijze in Hollands Kroon is, blijkt uit het verhaal van Harco Enting, Directeur Publiek Microsoft

Nederland. Microsoft liet in 2012 twee gigantische datacenters plaatsen op het bedrijventerrein van Agriport. 'Door het vertrouwen van Hollands Kroon in Microsoft, zijn wij berokken geraakt bij dit bijzondere verhaal, dat wij op ons beurt weer hebben verteld op ons hoofdkantoor. Zo is het gekomen dat het verhaal over Hollands Kroon is opgenomen in een boek over 'Public Clouds' dat Microsoft uitbrengt en dat we aanbieden aan alle staatshoofden in de wereld. Burgemeester Nawijn krijgt een van de slechts duizend gedrukte exemplaren aangeboden.

Medewerkers aan het stuur

In 2016 heeft de gemeente Hollands Kroon de vorming van zelfsturende teams afgerond. Hieraan is twee jaar hard gewerkt. Medewerkers delen zelf hun tijd in, regelen zelf hun vakantiedagen en bepalen zelf hoe ze hun budget inzetten voor opleiding en ontwikkeling. 'Dit vereist een zelfstandige, verantwoordelijke, maar ook een ondernemende houding bij werknemers,' vertelt Anja. 'Dat lijkt mis-

schien vanzelfsprekend, maar deze plannen hebben in het begin behoorlijk wat onrust veroorzaakt. Er zijn zelfs mensen afgehaakt, want niet iedereen ziet het zitten om op deze manier te werken. In onze maatschappij worden we al van kleins af aan gedrukt om alles volgens de regels te doen; we leren af om zelfstandig te denken en te handelen. Dat is jammer, want er zit zoveel creativiteit en kracht in mensen, ze moeten alleen wel de ruimte krijgen om dat te ontplooiën. En die ruimte krijgen ze bij ons.

Dienstverlening is topsport

Medewerkers de ruimte geven om zichzelf te kunnen ontplooiën en ontwikkelen. Dat klinkt mooi, maar het is volgens Anja makkelijker gezegd dan gedaan. 'Deze nieuwe werkwijze is niet alleen voor de medewerkers, maar ook voor de directie een omschakeling geweest: je moet durven loslaten in plaats van willen controleren. Loslaten hebben we moeten leren. Je eerste neiging is om alles dicht te timmeren, maar je kunt niet alle beren

op de weg voorzien. Wanneer er zo'n beer opduikt moet je flexibel zijn en bijsturen.' Wim vergelijkt de dienstverlening met topsport: 'Alles draait om het geven van vertrouwen. Messi scoort ook niet bij elke strafschop die hij neemt. Wat zou je doen als je zijn trainer was? Hem uit het team zetten? Natuurlijk niet, je geeft hem vertrouwen! Eerlijk is eerlijk, bij de gemeente werken niet alleen maar Messi's, er werken ook minder getalenteerde verdieders. Spelers maken ook fouten, maar ook zij verdienen vooral het vertrouwen en leren daar weer van. Je voorkomt niet dat er af en toe fouten worden gemaakt en dat hoeft ook niet. Fouten horen erbij, zolang je er maar iets van leert zodat je het in de toekomst anders kunt doen.'

Binnen beginnen is buiten winnen

Het drietal hoopt dat ze door het vertellen van dit bijzondere verhaal ook andere gemeenten enthousiast kan maken voor het werken met zelfsturende teams. 'De oude manier van werken past volgens ons niet meer bij de huidige, snel ontwikkelende samenleving,' aldus Anja. 'We gunnen anderen ook de groei en ruimte die wij hebben ervaren. Dat verschil is niet alleen merkbaar binnen onze organisatie, maar ook daarbuiten: we horen regelmatig van inwoners dat ze blij zijn met de snelheid waarmee we zaken oppakken en met de manier waarop we meedenken. Daar doe je het voor.' Om die reden nodigt het drietal eenieder dan ook van harte uit om hun ideeën te jatten, kopiëren, navertellen of vervelvoudigen! Anja van der Horst geeft alvast drie essentiële tips op weg naar een zelfsturende organisatie: 1) Vertrouwen hebben. *Je zit er niet voor die paar mensen die misschien misbruik maken van voorzieningen, je zit er voor het overgrote deel dat er goed mee omgaat!* 2) Doen! *Je ziet wel waar het schip strandt.* 3) Durf los te laten. *Ga op je handen zitten en sta toe dat er fouten worden gemaakt.* □

Bent u nieuwsgierig geworden naar het boek? Dan kunt u het boek bestellen via: <http://www.boekenbestellen.nl/boek/poleposition>



Burgemeester Jaap Nawijn had de eer om het allereerste exemplaar van *Poleposition* in ontvangst te mogen nemen. Burgemeester Nawijn, die in 2012 startte in Hollands Kroon, omschrijft de eerste periode van samenwerking met het drietal als een 'periode vol verwondering, bewondering en herkenning.'