

VVD-fractievoorzitter in Hollands Kroon Jan Swaag in bestuurscentrum De Ontmoeting, waarvan de verbouwing ruim een miljoen euro meer kostte dan begroot. 'De gemeente verdient het voordeel van de twijfel.' Foto's Aurélie Geurts

- Flexwerken, thuis of aan willekeurig bureau
- Tweederde van APV-regels zijn geschrapt (wildplassen toegestaan)

In het gemeentekantoor van Anna Paulowna staat een pingpongtafel ter ontspanning. Hier werken ambtenaren niet aan grijze bureaus onder systeemplafonds, maar aan statafels van geperst hout of bungelend in rieten hangstoelen. Kraanwater komt uit een biertap genaamd 'krnwtr', aan de muur hangen tablets en motivatiespreuken als 'Geloof in die ene reden waarom het wel kan'.

Dit is het decor van de gemeente 2.0. Althans, dat is hoe ze er in de fusiegemeente Hollands Kroon – waartoe Anna Paulowna behoort – graag over denken. Sinds de fusiegemeente vijf jaar geleden tot stand kwam, doen ze alles anders in de kop van Noord-Holland. Hier tref je geen managers, maar 32 zelfsturende teams van ambtenaren. Die bepalen hun eigen werktijden, beheren samen hun budget en werven zelf nieuwe collega's, voorheen met een *The Voice of Holland*-achtige sollicitatieprocedure – inclusief draaiende stoelen.

Aan ambitie heeft het nooit ontbroken. Hollands Kroon moest de 'slimste' en duurzaamste gemeente van Nederland worden, waar volledige digitalisering het gemeenteloket overbodig maakt. In ambtenarenkringen laat Hollands Kroon zich graag voorstaan op zijn pionierswerk, en schuwt daarbij zelffelicitaties niet.

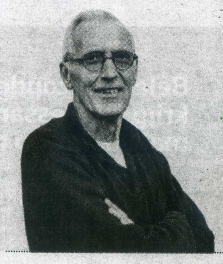
Maar nu twee topambtenaren en twee wethouders zijn opgestapt, verkeert Hollands Kroon in een identiteitscrisis. Reden voor de bestuurlijke leegloop is de verbouwing van twee gemeentekantoren, die 2,4 miljoen euro hoger uitviel dan de 7,5 miljoen die was begroot. Wethouders Theo Meskers (VVD) en Frits Westerkamp (lokale partij Lada) bleven een motie van wantrouwen voor en namen ontslag, nadat eerder al de gemeentesecretaris en de concern controller moesten vertrekken. De schuld van de financiële miskleun gaven ze aan de zelfsturende ambtenarij, die de geldproblemen lange tijd stilhield voor wethouders en gemeenteraad.

Aan de 'revolutionaire' werkwijze wordt nu openlijk getwijfeld. Is het experiment mislukt?

'Je kan werken met zelfsturende teams, maar ergens moet een stuurman zijn', zegt Wim Sepers (70) in zijn huiskamer in 't Veld, een dorpje dat onder Hollands Kroon valt. Samen met Tjeerd van Weering (73) en Rob Ravesteijn (69) vormt hij de kern van een groepje 'betrokken inwoners' dat de gemeentelijke vernieuwingsdrift met argwaan volgt.

De financiële flater legt bloot wat zij allang wisten: dat het in de gemeente ontbreekt aan interne controle. 'Al een jaar geleden pikte ik geluiden op dat de verbouwingskosten over het budget gingen, maar formeel wist de gemeenteraad hier niets van', zegt Ravesteijn. De zelfsturende ambtenaren geven een eigen invulling aan de begroting, constateert hij. 'Het is de wereld op z'n kop: burgers zouden moeten regeren via de volksvertegenwoordiging, maar hier maken ambtenaren de dienst uit.'

> **Je kan werken met zelfsturende teams, maar ergens moet een stuurman zijn**
>
> **Wim Sepers**
> Inwoner Hollands Kroon



Alles flex

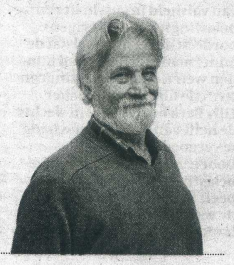
Zo ervaart Jan Eichhorn, fractievoorzitter van GroenLinks, het ook. 'Waarom zouden we nog een begroting opstellen, als van de uitgaven uiteindelijk toch geen hout klopt?' Volgens hem is het onduidelijk aan wie de ambtenarenteams verantwoording afleggen. Als raadslid vindt hij het dan ook lastig toezichthouden. 'Van de 32 teams ken ik er vier. Van de rest heb ik geen idee wat ze doen.'

In een gemeente waar alles flex moet, ontvangt zelfs de burgemeester niet in eigen kantoor, maar dient hij een zaaltje te reserveren. Daar ziet hij vandaag van af, want in deze roerige tijden kiest de gemeentedirectie voor mediastilte.

Niet te beroerd om het op te nemen voor het 'nieuwe werken' is Jan Swaag, fractievoorzitter van de lokale VVD. 'Ik geloof nog steeds in de nieuwe koers', zegt hij in bestuurscentrum De Ontmoeting, waarvan de verbouwing ruim een miljoen euro meer kostte dan begroot. 'Die budgetoverschrijding valt niet goed te praten', benadrukt Swaag, 'maar de gemeente verdient het voordeel van de twijfel, omdat er ook veel dingen goed gaan. Ik vind het nu te gemakkelijk om te concluderen dat er iets structureel fout zit in de organisatie.'

Wat niet heeft meegeholpen is het vertrek van het drietal dat het 'nieuwe werken' in Hollands Kroon gestalte gaf, zegt Swaag. Van de drie directieleden, die over hun methode vorig jaar het boek *Poleposition* publiceerden, verkozen twee een baan in Alkmaar. De derde – gemeentesecretaris Arthur Cremers – stapte vorige maand op vanwege de financiële malaise, maar schreef wel mee aan de beleidsvisie die Hollands Kroon weer op de rails moet krijgen.

> **Het is de wereld op z'n kop: hier maken ambtenaren de dienst uit**
>
> **Rob Ravesteijn**
> Inwoner Hollands Kroon



Intussen zijn twee interim-bestuurders van buiten gehaald, die rust in de tent moeten brengen. 'Het komend halfjaar wordt belangrijk', stelt Swaag. 'Ik ga ervan uit dat de problemen in de organisatie straks zijn opgelost.'

Zo veel vertrouwen heeft Eichhorn niet in gemeentelijke zelfreflectie. De gemeente is een in zichzelf gekeerd bolwerk, zegt hij, dat in al zijn vernieuwingsdrift de burger wat uit het oog is verloren. 'Ik krijg regelmatig mailtjes van inwoners die klagen dat de gemeente niets van zich laat horen of zelfs maar de telefoon opneemt.' Hollands Kroon telt ook veel rechtszaken tussen bewoners en gemeente, weet Eichhorn, waarbij de ambtenarij zich niet altijd aan het vonnis zou houden.

Managementtaal

Hoe nu verder? Alle veranderingen terugdraaien ziet geen van de partijen zitten. 'Het hele concept van zelfsturing de nek omdraaien is niet de oplossing', zegt ook Rob van Eijbergen, hoogleraar bestuurskunde en specialist in zelfsturing. Maar het kan geen kwaad de grip vanuit de directie op de ambtenarij weer te verstevigen. 'Zeker bij gemeentelijke organisaties pleit ik ervoor dat per team één iemand, een primus inter pares, de leiding heeft.'

In de huiskamer van Wim Sepers betwijfelen ze of de gemeente de hand in eigen boezem zal steken. In haar stukken grossiert de gemeente vooralsnog in nietszeggende managementtaal, van zelfbezinning heeft Ravesteijn nog bar weinig gezien. 'Twee hoge ambtenaren en twee wethouders vertrekken en ze gaan weer over tot de orde van de dag.'