Gemeente Hollands Kroon: zelfsturende teams en job crafting

Casestudie, Jos Beeuwkes

Wat is Hollands Kroon?

Gemeente Hollands Kroon is 1 januari 2012 ontstaan na een fusie van vier kleinere gemeenten in de Kop van Noord-Holland. De gemeenten Anna Paulowna, Niedorp, Wieringen en Wieringermeer zijn samengevoegd tot gemeente Hollands Kroon en die bestaat momenteel uit circa 47.000 inwoners. Het gezamenlijke gemeentelijke apparaat omvat ongeveer 350 personen. Om tot een sterke en daadkrachtige organisatie te komen die beter toegerust is op haar taken én een effectievere rol in en met de regio kan vervullen, werd een fusie noodzakelijk geacht.

Waarom is Hollands Kroon sociaal innovatief?

Hollands Kroon werkt binnen het gemeentelijke apparaat met zelfsturende teams waarbij de werknemers zelfredzaam, verantwoordelijk en ondernemend zijn. Na de fusie is de gemeente Hollands Kroon direct gestart met het geven van meer individuele vrijheid aan de medewerkers: dit omdat zij de medewerkers als ‘experts’ zien die elke dag in aanraking komen met de praktijk. Daardoor weten de medewerkers goed wat de behoefte van de burger is. De medewerkers kunnen de burgers op die manier optimaal bedienen, binnen de vanuit de directie en de gemeenteraad opgelegde kaders.

Aanleiding voor en aanpak van zelfsturing

De gemeente is direct na de fusie gestart met een ingrijpend veranderproces. Hollands Kroon heeft zichzelf een organisatievisie aangemeten die volledig gebaseerd is op vertrouwen en waar controle niet meer nodig geacht wordt. Onder andere door de invoering van enkele instrumenten zoals HK Plein en HK academie (over beiden later in de case meer), werd steeds meer verantwoordelijkheid bij de medewerkers gelegd. In de loop van 2013 bleek dat de medewerkers geen managers meer nodig hadden en is men na gaan denken over een organisatiestructuur die bij deze ontwikkelingen binnen Hollands Kroon past. Daarom is men vanaf 2014 binnen de gemeente, na overleg met de ondernemingsraad, gestart met een vierjarig traject richting zelfsturing door zelfsturende teams te implementeren waarbij intussen vrijwel alle afdelingen zijn omgebouwd tot zogeheten ‘pits’ (de zelfsturende teams). De medewerkers die pas in een later stadium stonden ‘ingepland’ om zelfsturend aan het werk te gaan, wilden naar aanleiding van de eerder geboekte resultaten al eerder met zelfsturende teams gaan werken. Dit maakte dat het vierjarig traject, dat oorspronkelijk stapsgewijs zou zijn in een stroomversnelling terecht is gekomen en in drie jaar tijd in principe voltooid is, waarbij het vierde jaar nu wordt gebruikt om alle puntjes echt op de i te zetten.

Direct na de fusie bestond de organisatie uit 9 afdelingen met 9 afdelingshoofden en daarboven nog een directie bestaande uit drie personen. Vanaf maart 2012 is Hollands Kroon gestart met resultaatgericht werken, in eerste instantie gericht op de individuele medewerker maar later op de zelfsturende pits. Binnen deze pits is men dus gezamenlijk verantwoordelijk geworden voor de taakverdeling en de resultaten. Alle processen die binnen de organisatie actief waren, zijn doorgelicht en teruggebracht tot zeven hoofdprocessen. Daarnaast is gekeken naar de maatschappelijke ontwikkelingen en ‘best practices’ om zodoende de pits samen te stellen. In feite is er nu een aantal pits opgesteld die rondom werkprocessen gebouwd zijn. Elk werkproces, bijvoorbeeld het verlenen van vergunningen maar ook het plantsoenonderhoud, wordt door een zelfsturend team uitgevoerd. Door de implementatie van zelfsturende teams is de besluitvorming veranderd. Nu is er geen leidinggevende meer die toestemming moet geven voor allerlei zaken. Het team is volledig verantwoordelijk voor het gehele proces: vanaf de ontwikkeling tot aan de levering van de dienst, zolang alles maar binnen de vooraf vastgestelde kaders

en strategie van de directie ligt. In de transitie richting zelfsturing zijn procesoptimalisatie en innovatie als belangrijke speerpunten meegenomen, de medewerkers staan immers het dichtst bij de burgers en zijn daardoor de 'experts'. Daar komt bij dat de medewerkers ook gestimuleerd worden om meer naar de burgers, bedrijven en instellingen toe te gaan: Hollands Kroon werkt volledig 'in de cloud' en alle medewerkers hebben hun eigen device waardoor ze veel mobieler zijn dan voorheen. Tevens zijn alle medewerkers voorzien van laptops en zijn er nog maar een beperkt aantal fysieke werkplekken over. Elke medewerker heeft de vrijheid om zelf zijn of haar werktijden te bepalen.

Werkwijze

De definitie van zelfsturende teams is voor elke organisatie verschillend. In deze casestudy wordt de volgende definitie gehanteerd van Van Amelsvoort, 2011: 'Een zelfsturend team vormt een vaste groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt zelf de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of de ondersteunende diensten'.

- **Nieuwe manier van werken**

  De zelfsturende teams bestaan uit minimaal vijf personen en maximaal negen personen. Deze teams heten 'pits' en houden zich per pit bezig met een proces of thema. Neem als voorbeeld 'Flexpit': deze bestaat uit zeven personen en is in het leven geroepen om andere teams tijdelijk te ondersteunen. De zeven teamleden hebben allemaal een andere expertise en achtergrond, zo kunnen de meeste "gaten" die ontstaan bij andere teams opgevuld worden. Dit team zou je dan ook als een interne 'flexpool' kunnen zien bestaande uit medewerkers die andere teams kunnen ondersteunen.

  Een team is volledig zelfsturend en verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen die zij van de directie hebben meegekregen. De manier waarop deze doelstellingen worden behaald wordt door de teams zelf bepaald. Daarnaast kunnen alle medewerkers ook bijdragen aan de prestaties van andere teams: dit wordt geregeld via HK Plein. Dit plein is een digitale 'markt' waarop werknemers klussen kunnen plaatsen voor taken en werk waar zij ondersteuning bij nodig hebben. In principe kan een werknemer uit een ander team op deze klus reageren vanuit zijn of haar eigen expertise. Dit gaat uiteraard in overleg met de rest van het team; de huidige taken van die persoon dienen uiteraard wel opgepakt te worden.

  Mocht een team niet weten hoe ze zelfsturend moeten functioneren, dan kunnen ze altijd de hulp inschakelen van een coach of innovator: gemeente Hollands Kroon heeft een (externe) pool van coaches en interne innovators die de pits kunnen ondersteunen in hun functioneren.

- **Opdrachten/kaders**

  Elk team krijgt van de directie enkele kaders mee waar het aan moet voldoen. Dat zijn bijvoorbeeld targets en doelstellingen die behaald dienen te worden. Deze kunnen gebaseerd zijn op collegeakkoorden of afspraken tussen wethouders en gemeenteraad. De kaders worden omgevormd tot een specifieke 'meetlat': elk team heeft een specifieke meetlat die de specifieke doelstellingen van dat team aangeeft. Deze specifieke meetlat wordt in samenspraak tussen het team en de directie vastgesteld. Het team maakt een plan van aanpak hoe zij de doelstellingen willen gaan bereiken en koppelen dit plan vervolgens terug naar de directie. Deze geeft haar goedkeuring, waarna ééns in de zoveel tijd geëvalueerd wordt waar het team staat in verhouding tot de meetlat. Daarnaast hanteert de organisatie een algemene meetlat bestaande uit basale doelstellingen en randvoorwaarden die voor elk team gelden. Een voorbeeld van een dergelijke basale

randvoorwaarde is of de teams in hun communicatie naar buiten toe wel de vastgestelde huisstijl aanhouden.
Uiteindelijk is het team verantwoordelijk voor de wijze waarop de doelstellingen en targets behaald worden. Indien een medewerker bijvoorbeeld een idee heeft omtrent een beleidsthema staat de organisatie hier wel voor open. De medewerker in kwestie kan het idee dan voorleggen aan de directie. Als de directie het idee en het nadien geschreven plan van aanpak goedkeurt, mag deze medewerker hiermee aan de slag. Dit is echter alleen mogelijk als de rest van het team aangeeft dat zij de huidige taken van die medewerker over kunnen nemen, of dat die taken geen prioriteit hebben. Eén teamlid van 'Flexpit' wilde zich bijvoorbeeld met een ander onderwerp bezig gaan houden omdat zij zich daar heel erg in interesseerde. Haar teamleden gaven aan dat ze de ruimte kon krijgen om daar concreet iets mee te gaan doen, waarna de directie haar ook goedkeuring heeft gegeven. Vanaf dat moment heeft zij enkele taken overgedragen aan haar teamleden binnen 'Flexpit' om zich zodoende meer te kunnen richten op dat andere onderwerp.

- **Feedback/functioneringsgesprekken**
  Individuele functioneringsgesprekken bestaan niet meer. Elk tertaal heeft de directie een gesprek met elke pit over de voortgang en de resultaten, mede aan de hand van de meetlat. Deze gesprekken vinden met het gehele team tegelijk plaats en worden vastgelegd door de pit in hun tertaalrapportage. Daarnaast kan ook individuele feedback gegeven worden aan de hand van de WOP-app (Waarderen op Persoon) die voor gemeente Hollands Kroon is ontwikkeld. Middels deze app kan een medewerker feedback geven aan collega's, maar kan deze medewerker ook inzien wat voor feedback hij of zij krijgt van anderen over zijn of haar functioneren. Deze app is laagdrempelig, kan 24/7 gebruikt worden en draagt bij aan de openheid en transparantie die de organisatie nastreeft.

- **Promotie/salaris**
  Bij de gemeente komen de salarissen (nog) niet via zelfsturing tot stand. Momenteel ontvangen de medewerkers van gemeente Hollands Kroon doorgaans nog hetzelfde salaris als ze ontvingen voor de fusie. Er worden nog zestien salarisschalen gehanteerd, de directie wil echter dit aantal, in samenspraak met de ondernemingsraad, terugschroeven naar vijf groepen. Binnen deze groepen zitten 2 salarisbedragen: die voor verondersteld talent en voor bewezen talent. Het salaris dat iemand ontvangt, hangt niet samen met de functie die deze persoon bekleedt maar is gebaseerd op talent, toegevoegde waarde, oplossend vermogen en resultaten. Pits moeten voor 1 juli 2017 een voorstel aan de directie doen wie in welke groep zit en in welk van de 2 salarisbedragen. Dit is de eerste stap naar meer zelfsturing als het gaat om salarissen. De directie is hierbij nog steeds het besluitvormend orgaan en kan dan ook afwijken van het voorstel. In 2019 is het de bedoeling dat elke pit een flexibel salarisdeel krijgt waar ze zelf over mogen beslissen, waar het in 2021 de bedoeling is dat het gehele salarisbudget de verantwoordelijkheid wordt van de pit zelf.

Job crafting: het vormgeven van je eigen takenpakket
Job crafting betekent in deze casestudy dat werknemers hun eigen takenpakket concretiseren en samenstellen.

- **Taakontwerp en –verdeling**
  Voor het concretiseren en verdelen van de taken is het team verantwoordelijk zolang dit maar in teamverband bepaald wordt. Elke medewerker heeft ook individueel invloed op de taken die hij of zij uitvoert. De medewerker kan taken aanpakken die hij of zij graag zou willen uitvoeren en/of zich in zou willen ontwikkelen. Dit kan ook door bijvoorbeeld taken op projectbasis aan te pakken

die aangeboden worden via HK Plein. Indien de taken zijn verdeeld is het de eigen verantwoordelijkheid van elk team hoe zij met elkaar omgaan. Elke pit heeft haar eigen methode om de teamleden up-to-date te houden. Sommige mensen vinden het fijn om zelf een eigen agenda te vormen met taken die besproken en uitgevoerd moeten worden, het andere team ziet elkaar alleen maar in een informelere setting. Dit blijkt ook door het feit dat binnen teams geen vaste rolverdeling gehanteerd wordt. Het ene team heeft bijvoorbeeld een soort voorzitter aangesteld die alle punten voor de agenda verzamelt, het andere team heeft dat niet.

- **Professionele ontwikkeling**
  Hollands Kroon probeert de professionele ontwikkeling van haar werknemers actief te stimuleren door per medewerker een budget vrij te stellen van 1000 euro (‘kronen’ genoemd) per jaar, die de medewerker naar eigen inzicht mag spenderen. Dit kunnen ze bijvoorbeeld doen door gebruik te maken van mogelijkheden binnen de eigen HK Academie, maar ook door extern cursussen of trainingen te volgen. Deze HK Academie vormt in feite een lijst met trainingen, cursussen en workshops waarvoor een medewerker, maar ook een geheel team, zich kan inschrijven. Gemiddeld gezien heeft een werknemer in 2015 7 trainingen, cursussen of workshops gevolgd, aangeboden door deze academie. Het overgrote deel van de medewerkers maakt dan ook gebruik van deze mogelijkheden. Het onderling uitwisselen van feedback vormt een graadmeter voor hoe ver een medewerker gevorderd is in zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Indien een werknemer geen resultaten boekt omdat diegene zichzelf niet ontwikkelt, zal die persoon wel ter discussie komen te staan bij de rest van het team en uiteindelijk de directie waarna besloten kan worden om de medewerker over te laten plaatsen naar een ander team of het contract te beëindigen.
  Hollands Kroon ziet de aanvullende waarde van bijscholing maar stelt wel dat opleiding, persoonlijke ontwikkeling en het uitbreiden van persoonlijke capaciteiten de verantwoordelijkheid van de werknemer is. In dit ontwikkelingstraject, met als doel de medewerker in en door het werk te laten leren en ontwikkelen, wordt een medewerker niet per definitie begeleid of ondersteund. Mocht iemand wel behoefte hebben aan begeleiding, dan kan aanspraak gemaakt worden op de externe ‘pools’ met coaches.

- **Invloed van andere factoren**
  De respondenten geven aan dat factoren zoals leeftijd of opleidingsniveau van werknemers hier geen invloed op hebben. Zij geven aan dat zelfsturing vanuit de werknemer zelf moet komen, maar dat de organisatie daar wel een optimale omgeving voor moet creëren. Een belangrijk onderdeel van die omgeving is een goede communicatie, zowel tussen medewerkers onderling als tussen medewerkers en directie.

- **Resultaten (van zelfsturende teams en job crafting)**
  Effecten op de organisatie
  Na de invoering van zelfsturende teams is in zijn totaliteit ongeveer 5 miljoen euro minder uitgegeven aan formatiekosten dan voorheen, wat op een totale begroting van 45 miljoen euro (na de implementatie van zelfsturende teams) een groot bedrag vormt. Waar volgens cijfers van het CBS eind 2014 het gemiddelde van het ziekteverzuimpercentage rond de 5% lag bij publieke organisaties (zo ook bij de gemeente Holland Kroon), zijn deze door de invoering van zelfsturende teams momenteel verlaagd naar 3% bij de gemeente Hollands Kroon. Het veranderingsproces naar zelfsturende teams is nog niet helemaal voltooid, dus het percentage kan in de toekomst nog lager uitvallen. De respondenten stellen daarnaast dat de innovatiekracht van de organisatie door het bovenstaande is toegenomen: doordat de teams zelf verantwoordelijk geworden zijn voor wat ze

doen en hoe ze dat invullen, zijn ze ook meer geneigd om na te denken hoe ze de werkprocessen kunnen verbeteren. Daarnaast staan zij ook dichter bij de behoeften van de burgers en omdat ze meer zelf mogen beslissen, kunnen ze meer maatwerk leveren aan die burgers. De respondenten stellen daarbij dat hun betrokkenheid bij wat ze uitvoeren toegenomen is door de grotere verantwoordelijkheid wat zich volgens de respondenten uit in een hogere effectiviteit.

- **Effecten voor de medewerker**
  In 2014 en 2016 heeft Hollands Kroon werkplezieronderzoeken gehouden om de werknemerstevredenheid in kaart te brengen. In 2014 scoorde Hollands Kroon een 7.1 op werkplezier en een 6.7 voor beste werkgever. In 2016 scoorde Hollands Kroon een 7.4 op werkplezier en een 7.1 voor beste werkgever. Op beide punten heeft Hollands Kroon in 2016 dus beter gescoord dan in 2014. Geconcludeerd kan worden dat dit te maken heeft met de ingezette transitie richting zelfsturing en meer verantwoordelijkheden voor de medewerkers. Daarnaast kan gesteld worden dat de organisatie haar werknemers probeert te stimuleren om zichzelf professioneel te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het oprichten van de HK Academie en het ter beschikking stellen van 1000 kronen per medewerker die naar eigen inzicht gespendeerd mogen worden.
  De respondenten stellen dat zij zich na de invoering van de zelfsturende teams meer verantwoordelijk zijn gaan voelen voor hun werkzaamheden. Dit heeft ook een positieve invloed op hun mate van betrokkenheid bij de organisatie.

Lessons learned

- Succes- en faalfactoren
  Gemeente Hollands Kroon geeft aan dat hun manier van werken geen blauwdruk is voor andere organisaties om zelfsturende teams op dezelfde manier te implementeren. Zij stellen dan ook dat iedere organisatie anders is: wat bij Hollands Kroon werkt, hoeft niet bij een andere organisatie te werken. In het geval van Hollands Kroon is de invoering van zelfsturende teams stapsgewijs ingezet met als doel uiteindelijk de gehele organisatie en elke pit zelfsturend te laten functioneren. Daarnaast geven de respondenten aan dat het niet erg is om je fouten toe te geven: niet alles in een veranderproces gaat in één keer goed. Sommige beslissingen die gemaakt worden door zowel de teams als door de directie kunnen bijvoorbeeld verkeerd uitpakken. Het eindresultaat dat een organisatie voor ogen heeft, kan gedurende het proces veranderen door interne maar ook externe factoren. Bijsturen gedurende het proces is dan een vereiste om toch een zo goed mogelijk resultaat te kunnen boeken.
  Tevens moet er natuurlijk worden samengewerkt binnen teams. Deze samenwerking is met name gebaseerd op onderling vertrouwen tussen teamleden, maar ook op het wederzijds vertrouwen tussen de teams en de directie. De directie moet vertrouwen hebben in een effectief teamproces en goede teamresultaten, maar het team moet ook vertrouwen kunnen hebben in de directie. Dit ontbreekt er echter nog weleens aan: vanuit de directie zou meer het vertrouwen uitgesproken kunnen worden in de werkwijze van de teams. Daarnaast streeft de organisatie transparantie richting de burgers na, dus zou de directie ook transparant richting de werknemers moeten zijn. Ook hier is nog ruimte voor verbetering.
  Een goede samenwerking is volgens de respondenten een vereiste voor goede teamprestaties, maar zij erkent dat een goede samenwerking niet zomaar ontstaat. Teamprocessen ontstaan natuurlijk, maar je kunt de teamleden daarin wel faciliteren door ze individuele ruimte te gunnen tot ontwikkeling.

Respondenten:
Anja van der Horst (Directeur Bedrijfsvoering)
Corine Hansen & Zoraida Schuitema (Medewerkers O&O en Flexpit)
Han van Egmond (Ondernemingsraadslid)

Datum afname interviews: 12-05-2016