

17 interne verplaatsingen in 2017

# WEG MET DE SCHOTTEN TUSSEN DE AFDELINGEN

Zijn werkkamerraam in het stadhuis van Kerkrade kijkt uit over de markt. Net als de marktkoopliden staat algemeen directeur Harry Coumans te boek als no-nonsense persoon. 'Als ik iemand in de ogen kijk en het zit goed, is het gelijk boter bij de vis'.

Harry Coumans, algemeen directeur  
van de gemeente Kerkrade

Vrolijkheid is het eerst waar je aan denkt als je Coumans hoort praten over zijn werk. Misschien past bevlogenheid nog wel beter. De gemeentelijke organisatie van Kerkrade timmert stevig aan de weg. 'We komen best wel van ver, maar we zetten iedere dag stappen voorwaarts.' Coumans hecht waarde aan organische veranderingen. 'We kijken met z'n allen om de organisatie zo in te richten dat die aansluit bij de behoeften van Kerkrade.' Verjonging van de organisatie stond hoog op de prioriteitenlijst van de directeur. 'Op zeker moment hadden we zeventig 60+ medewerkers in dienst. Aan de ene kant is dat vervelend omdat je weet dat het natuurlijk verloop in je personeelsbestand eraan komt. Aan de andere kant is het ook een kans. Via strategische personeelsplanning weten we aan welke vaardigheden een tekort ontstaat op de korte en middellange termijn. Daar

kun je dan rekening mee houden tijdens de werving van nieuwe medewerkers.'

## Generatiepact

Parallel aan het natuurlijke verloop bij de organisatie sloot de gemeente een zogenaamd generatiepact af. 'De bedoeling van het pact is dat oudere medewerkers - als zij dat willen uiteraard - plaatsmaken voor



de jongere generatie. Je levert dan heel veel kennis en ervaring in, maar je zorgt tegelijkertijd weer voor vers bloed in de

organisatie', legt Coumans uit. De gemiddelde leeftijd daalde als gevolg van het generatiepact van 53 jaar in 2014 naar 50 jaar nu. 'En dat is niet alles. In het generatiepact hebben we afgesproken dat we de loonkostenbesparing die dit met zich meebrengt, direct investeren in het aantrekken van nieuwe talenten.' Concreet heeft dit ertoe geleid dat Kerkrade zes jongeren (onder de 27 jaar) extra in dienst kon nemen en daarnaast nog eens 3 traineeships kon aanbieden.

## Talent benutten

Kerkrade probeert via deze verjonging talenten aan zich te binden. 'Een andere manier om talent binnen onze organisatie te krijgen en te houden is door kritisch te kijken naar onze externe inhuur. Als we vroeger een project moesten lanceren keken we eerst welke specialisten we daarvoor nodig hadden >>



en vlogen we die extern in. Tegenwoordig kijken we eerst naar onze interne kennis. Je wil niet weten hoe vaak het gebeurt dat een afdeling behoefte heeft aan iemand met bepaalde vaardigheden en dat iemand met diezelfde vaardigheden werkt op een andere afdeling. Door dat overleg proberen we de schotten tussen onze afdelingen weg te krijgen. Interne mobiliteit vind ik ontzettend belangrijk. Je kunt elkaar onderling helpen, je bespaart enorm op dure externe krachten en de medewerker -

die natuurlijk eerst gevraagd wordt of hij een (tijdelijk) overstap ziet zitten - gaat energieker aan het werk, kan veel bijdragen op een voor hem

nieuwe afdeling, houdt daar een goed gevoel aan over en neemt die positieve vibe weer mee als hij terugkeert naar zijn eigen afdeling. Bovendien steekt hij meestal ook nog wat op van de aanpak op zijn nieuwe afdeling. Die kennis kan hij weer

gebruiken om processen op zijn eigen afdeling beter te stroomlijnen.' De interne mobiliteit is hierdoor extra hard gegroeid. Alleen in 2017 waren er 17 verplaatsingen binnen de organisatie. Daar waren anders (relatief dure) externe medewerkers voor aangenomen.

### Extern naar intern

Kerkrade doet dus minder vaak een beroep op externe medewerkers, maar tegelijker-

tijd houdt Coumans de externen die actief zijn binnen zijn organisatie goed in de gaten. 'Zodra we merken dat ze van toegevoegde waarde voor ons zijn, gaan we het gesprek met ze aan. Sommigen staan open om bij

ons in dienst te komen. Dan scheelt dat voor ons veel geld en voor hen biedt het meer zekerheid', aldus Coumans. Kerkrade kon de groep externen danig inperken. Negentien medewerkers gingen van een tijdelijk naar een vast dienstverband.

### Elkaar helpen

Een ander instrument dat Coumans met zijn collega's in de regio inzet om tijdelijke capaciteitsproblemen op te lossen is het mobiliteitsoverleg van gemeentesecretarissen. 'Een keer in de zes weken bespreek ik met mijn collega's uit Voerendaal, Gulpen-Witten, Simpelveld en Vaals actuele capaciteitsvraagstukken in onze gemeenten. Onze inzet is om die direct op te lossen. Als ze bijvoorbeeld in Vaals een P&O-ondersteuner nodig hebben en ik weet dat wij iemand kunnen missen die over de juiste expertise beschikt. Dan doen we gelijk boter bij de vis.' De intentie van het overleg is om elkaar (direct) te helpen. Doordat de gemeentesecretarissen direct onderling overleggen, stappen ze over HR-bezwaren heen. Coumans: 'Eerst lossen we het probleem op, daarna kijken we pas naar de financiële afwikkeling.' Coumans wil graag bruggen bouwen en de samenwerking in de regio versterken. 'Ik denk dat we niet anders kunnen dan elkaar helpen. En wat mij betreft gaat dan inhoud boven vorm.' De directeur betreurt de hautaine houding van de drie grote gemeenten en de provincie die niet meedoen in IGOM-verband. 'Daarmee geef je

”  
**'DE VIER GROTE ORGANISATIES MOETEN GEWOON MEEDOEN'**





een verkeerd signaal af. In principe verloopt het carrièrepad van een ambtenaar van een kleine, naar een middelgrote of grote organisatie. Kleinere gemeenten vormen vaak een springplank en kunnen prima als opleidingsinstituut dienen voor grotere gemeenten', zegt Coumans. Maar de kleintjes hebben ook behoefte aan senioriteit en hier liggen kansen voor de grote broers. 'Zij kunnen senioriteit beschikbaar stellen aan de kleinere. Dat is een win-win

situatie', vindt Coumans. Doordat de vier grote organisaties niet participeren, is dit

“  
**'WE MOETEN  
ELKAAR HELPEN'**

een gemiste mobiliteitskans voor zowel de grotere als de kleinere gemeenten. 'En dat

is eeuwig zonde. Maar ik blijf positief over de toekomst. Zoals gezegd wil ik altijd met iedereen samenwerken. Dus ik zie graag dat de grote vier alsnog aansluiten!



**SUCCESS-  
VERHAAL**

## 'TOON INITIATIEF EN KOM TEVOORSCHIJN'

Hein Bracun werkt al ruim 35 jaar bij de gemeente Kerkrade. Hij werkte in verschillende functies bij de afdeling P&O. Na 20 jaar verruilde hij zijn bureau bij P&O voor een functie als Wijkmanager. Nu stuurt hij het Team Wijkontwikkeling aan. In deze rol kan Bracun zijn interesse in coachen en ontwikkelen van medewerkers kwijt.

'Organisaties kunnen een plek zijn waar mensen opbloeien. Deze functie geeft mij de ruimte om – via talentmanagement – medewerkers persoonlijk te ontwikkelen en coachen in hun loopbaan. Door medewerkers in te zetten op basis van hun talenten en passie doen ze wat ze goed kunnen én leuk vinden.' Het vertrekpunt is: wat kun je heel goed én doe je graag en wat wil je verder ontwikkelen? Toon initiatief en kom tevoorschijn. Medewerkers leren bewuster hun capaciteiten en competenties in te zetten en kunnen zich zo verder ontwikkelen in hun loopbaan. En dit werkt. Vier van de acht medewerkers uit dit team pasten op deze manier samen met Bracun hun functie of takenpakket aan, of zijn doorgestroomd naar een andere functie. Zo draagt talentmanagement bij aan mobilisering van medewerkers!