

Ministerie SZW ontwikkelt hr-visie voor 2020

Voorspellende gave

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wil het eigen hr-beleid toekomstproof maken. Dit om vergrijzing, ontgroening, verkleuring van de arbeidsmarkt in combinatie met een centralisatie van hr-beleid te kunnen opvangen. Het ministerie betrok de medewerkers intensief bij een verkenning van de verwachte veranderingen en ontwikkelde daaruit een nieuwe hr-visie voor de toekomst.

Tekst **Ronald Duerinck** en **Lia Hol**, Liaison organisatie- en loopbaanontwikkeling

Foto **Dreamstime**

Hoe ziet het hr-beleid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) eruit in 2020? Niemand die het nog weet, maar er is wel een project opgezet om te proberen hier duidelijkheid over te krijgen. Inzicht in de verre toekomst stelt het ministerie in staat om daar nu reeds beleidsmaatregelen op af te stemmen. Dit moet bijdragen aan de professionalisering van het

inzichten.

Otto Scharmer onderscheidt in zijn Theorie U (leidinggeven vanuit de toekomst) vijf fasen waarbij bepaalde attitudes horen: aandachtig kijken en het opzij zetten van vooroordelen naar onderzoeken, laten inspireren, beleven en de focus opnieuw richten. Van daaruit ontstaat een visie die zich uit kristalliseert. Verder in het proces krijgen de ideeën vorm in de dagelijkse

De verwachting is dat de aanpassing van hr-instrumenten maximaal een jaar zal duren

departement. Vorig jaar zette het ministerie een om een project om een stip op de horizon te zetten richting 2020 wat betreft hrm.

Het eerste uitgangspunt van dit project was om de visie op hrm een doorvertaling te laten zijn van de missie en de visie van SZW richting het personeel. De regiegroep wilde zo veel mogelijk medewerkers betrekken bij de totstandkoming van de visie op hrm. Een tweede uitgangspunt was dat er bij de ontwikkeling rekening gehouden moest worden met de complexe omgeving waarin SZW zich begeeft. Het ministerie heeft te maken met tal van ontwikkelingen op het gebied van wetgeving en demografie. De visie moet managers een leidraad geven om op deze thema's te sturen. Per thema moest duidelijk worden wat voor werkgever SZW wil zijn in 2020, welke inzet het ministerie pleegt om deze werkgever te zijn, wat er wordt verwacht van medewerkers en wat de rol is van leidinggevendenden.

Theorie U

Bij aanvang van het project koos SZW voor het zogenaamde U-proces uit de Theorie U. Theorie U is, volgens de ontwikkelaar Otto Scharmer: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient vanuit een open geest, een open hart en een open wil. Scharmer is verbonden aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Theorie U combineert een wetenschappelijke, rationele wijze van werken met een intuïtieve manier om zo beelden te ontwikkelen van de toekomst. Het doet een beroep op beide hersenhelften, maar ook op het hart. Otto Scharmer adviseert bijvoorbeeld aandachtig te kijken en te luisteren op een manier die ons in staat stelt onze blinde vlek in denken waar te nemen. Juist het kennen van je blinde vlek biedt kansen voor ontwikkeling. Bij het tot stand komen van de hr-visie van SZW was het dan ook belangrijk om niet vanuit het oude, vertrouwde denkpatroon en de al aanwezige kennis uit te gaan. Vrij van vooronderstellingen kunnen medewerkers gemakkelijker inspelen op wat zich gaandeweg het project aandient aan kennis, inspiratie en

werkelijkheid en in het werk.

Inspiratielunches

Na de eerste verkennende fase waarin de opdracht geformuleerd is, stakeholders in kaart gebracht zijn en openstaande vragen zijn beantwoord, maakte de regiegroep een volgende stap in het proces. Eigen oordelen parkeren en met een open blik kijken, leren, onderzoeken en je laten inspireren was het motto. In het U-proces van Otto Scharmer is dit de sensingfase; gedurende twee maanden wordt zoveel mogelijk informatie verzameld. De afdeling p&o gebruikte deze informatie om de organisatiebrede missie en visie voor 2020 te vertalen naar hr. P&o inspiratielunches behandelen thema's zoals, duurzame inzetbaarheid, diversiteit, generatie Y en leiderschap. Externe deskundigen gaven hier hun visies op de thema's. Iedereen van het ministerie was welkom om deel te nemen aan deze bijeenkomsten. Managers en medewerkers van allerlei pluimage hebben

Veranderende tijden

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid staat aan de vooravond van grote veranderingen. Deze hebben grote invloed op het functioneren van het ministerie. Tijdig en goed inspelen op deze veranderingen, helpt de organisatie om op de juiste manier om te gaan met de vele veranderingen in de samenleving. Eén van die veranderingen betreffen de sociale zekerheid. Tegelijkertijd zijn de gezamenlijke ministeries bezig om hr-aspecten in onderlinge samenwerking te regelen. Steeds meer hr-thema's staan op de interdepartementale agenda. Dit tegen de achtergrond van vergrijzing en ontgroening. De nieuwe hr-visie van het ministerie vormt een leidraad voor actuele hr-thema's, zoals duurzame inzetbaarheid, diversiteit in de samenleving en op de arbeidsmarkt, generatiemanagement, leren en ontwikkelen en het nieuwe werken.

die uitnodiging aangenomen en hebben mee gediscussieerd. MT leden werd om de beurt gevraagd om de sessie te openen of om deel te nemen aan de discussies. Een andere projectgroep binnen het ministerie bezocht inspirerende voorbeeldbedrijven op het gebied van het nieuwe werken. Ook hun inzichten zijn in dit proces meegenomen. Daarnaast zijn er klankbord-sessies georganiseerd met managers over thema's die specifiek bij de Rijksoverheid spelen. Tenslotte is de regiegroep de regio ingetrokken om daar een dialoog te voeren met SZW medewerkers die niet in Den Haag werken. Veel medewerkers hebben van de gelegenheden gebruik gemaakt en meegepraat en meegepraat.

Diepste punt

De vraag die opspeelde was: hoe deze informatie op een goede manier bruikbaar te maken voor de te ontwikkelen hr-visie? Hiermee kwam de regiegroep in de volgende fase van het U-proces: de presencing fase. Het diepste punt in de U was bereikt: bezinning, verdieping en het maken van keuzes. Op een mooie dag in juni verzamelden twintig managers, medewerkers en p&o'ers zich in de Caballerofabriek in Den Haag voor een broedsessie. Het doel was om de essentie van en de kernthema's voor de hr-visie uit alle informatie te filteren.

Om niet alleen de inhoud, maar ook de sfeer, het moment en de manier van samenwerken vast te houden, is de dag gefilmd. Deze film is gebruikt om ook niet aanwezige medewerkers en het management team van SZW mee te nemen in het proces van deze dag. Aan het eind van de middag werd de balans opgemaakt: vier kernthema's met de belangrijkste ingrediënten en een idee van de eerste stappen 'op weg naar' waren geformuleerd.

Aansluitend boog een klein comité, de zogenaamde redactiecommissie, zich over de uitkomsten van de broedsessie. De redactiecommissie heeft de vorm, structuur en inhoud van de hr-visie geformuleerd. In de weken daarna is dat verder uitgekristalliseerd en werd de hr-visie geboren. Deze visie is omarmd door het management team.

Speerpunten

Aan de organisatie de opdracht om de hr-visie om te zetten in actie. P&o was de facilitator. De visie moet leiden tot nieuwe stuurinstrumenten, gedrag en cultuur. Het management team van SZW heeft hiervoor speerpunten geformuleerd. Deze speerpunten geven antwoord op de vraag waar de organisatie de komende jaren op moet inzetten. Per hr-thema leverde dit drie organisatiebrede speerpunten op voor de komende jaren. De speerpunten van het management zijn inmiddels omgezet naar een plan van aanpak met concrete activiteiten, een tijdsplan en een afspraak over de verantwoordelijke managers. De verwachting is dat de aanpassing van hr-instrumenten maximaal een jaar zal duren. De effecten op de organisatiecultuur zullen pas op langere termijn zichtbaar worden.

Het doel van de broedsessie was om de essentie van en de kernthema's voor de hr-visie uit alle informatie te filteren

De bedoeling is dat medewerkers bij het ministerie zich zullen inzetten voor bepaalde acties in het plan van aanpak. Het management team heeft toegezegd dat er een ambassadeur uit het management wordt aangesteld per speerpunt. Die zal zich verbinden met het speerpunt en zich inzetten om concrete resultaten te boeken.

