



Lessons Learned

Deelnemende organisaties

rijksbrede Werving en Selectie oplossing





Inhoudsopgave

Achtergrond.....	3
Planning.....	3
Doelstelling.....	4
Daadkracht	5
Vertegenwoordigersoverleg (werk/projectgroep).....	7
Inzet kernteam (dit zijn inhoudelijke specialisten zoals betrokken materiedeskundigen, gebruikersvertegenwoordiger)	8
Inrichting (Centraal Functioneel) Beheer	9
Betrokkenheid stuurgroep	10
Processen en bevindingen.....	11
Trainingsmateriaal.....	12
Sturen op prioriteiten.....	13
Leveranciersoverleg	14
Verandermanagement	15



Achtergrond

In 2016 hebben vijf organisaties, bekend als Shared Service Organisaties (deelnemende organisaties) waaronder UBR Personeel, Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), Rijkswaterstaat Corporate Dienst (RWS CD), de Belastingdienst (BD) en het ministerie van Defensie met elkaar afgesproken om te komen tot een invulling voor één gemeenschappelijke ondersteuning voor werving en selectie.

Deze toekomstbestendige rijksbrede HR werving en selectie oplossing ondersteunt de in-, door- en uitstroom van medewerkers van het Rijk en het ministerie van Defensie door beschikbaar werk en talent bij elkaar te brengen. Het werving en selectieproces wordt geharmoniseerd waarbij er rekening wordt gehouden met de generieke bedrijfsfuncties tot één generiek hoofdproces en onderliggende deelprocessen te maken.

Planning





Doelstelling

Nu deze rijksbrede Werving en Selectie oplossing (WenS) bij verschillende deelnemers in gebruik is genomen, is het tijd om terug te kijken. Wat zijn de learnings en wat kan er overgebracht worden aan teamleden van andere rijksbrede projecten zodat deze handvatten gebruikt kunnen worden voor (soepele) implementatie en ingebruikname. De lessons learned van de deelnemende organisaties worden in dit document gedeeld onder uiteenlopende onderwerpen. Bij verschillende punten zijn do's en don'ts vastgesteld. Wil je meer informatie ontvangen over dit project? Neem dan contact op met Anouk Zeekaf, programmamanager WenS via anouk.zeekaf@rijksoverheid.nl.





Daadkracht

- ❖ Zorg voor een actieve samenwerking met rijksbrede stakeholders. In dit geval is dit het Centraal Aanbieders Overleg Personeel P&O Rijk (CAO) dat de rol van stuurgroep invult en het Aanbodplatform Mobiliteit Rijk (AMR) dat de rol van klankbordgroep vervult in het specifieke domein en (arbeidsmarkt) communicatie. Daarnaast is de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR) een belangrijke speler. De GOR voert overleg over het ondernemingsbeleid en de personeelsbelangen in het belang van de ongeveer 120.000 Nederlandse rijksambtenaren (uitgezonderd defensie-ambtenaren, die een aparte arbeidsvoorwaardegrondslag kennen).
- ❖ Stem je communicatie niet alleen rijksbreed, maar ook per deelnemende organisatie of deelnemend onderdeel af. Kijk daarbij goed naar bestaande kanalen en middelen zoals intranetpagina's, nieuwsbrieven en social media. Om het project kracht bij te zetten kunnen folders, roll up bannieren, posters en infographics worden ingezet. Als een eigen social media kanaal, nieuwsbrief en een aparte webpagina het project ondersteunen, zet dit dan op. Zorg er wel voor dat je content up to date blijft en je met communicatieadviseurs en woordvoerders van elke deelnemende organisatie goed samenwerkt en hen up-to-date houdt. Door op regelmatige basis overleggen met hen in te plannen en hen te informeren over events en nieuwsartikelen over het rijksbrede project zorg je voor een goede informatiestroom.



- ❖ Neem gezamenlijk hobbels. Niet alleen met het projectteam en interne stakeholders, maar betrek hier ook bijvoorbeeld de Groepsondernemingsraad Rijk (GOR) bij. Gaat het om privacy eisen? Consulteer een privacy officer en verkrijg in het geval van deelname van het Ministerie van Defensie de Algemene Beveiligingseisen Defensie Opdrachten (ABDO).
- ❖ Focus op de GO LIVE data en stel vooraf vast wat de acceptatiecriteria zijn. TIP: toets deze in een gebruikersacceptatietest.
- ❖ Blijf denken in oplossingen.

“Vaak denk je dat de situatie of werkwijze bij verschillende partijen anders is. Als je hier echter verder over doorpraat, ontdek je dat er veel meer overeenkomsten zijn dan verschillen”, aldus John Geurts, sr. Medewerker BV-IV Ministerie van Defensie. “Door samen te werken met anderen zie je niet alleen de sterke punten van anderen die voor Defensie van belang kunnen zijn, maar wordt je ook gewezen op de sterke punten van Defensie waar anderen profijt van hebben. Deze uitwisseling stimuleert mij enorm om mij in te zetten voor dit project.”



Vertegenwoordigersoverleg (werk/projectgroep)

- ❖ Probeer continuïteit in de samenstelling van het team te houden.
- ❖ Het team moet bestaan uit gemotiveerde en betrokken mensen, bij voorkeur een vertegenwoordiger van elke deelnemende organisatie, die een gezamenlijk doel voor ogen hebben.
- ❖ Discussies zijn er, laat dat gebeuren. Regelmatig tijd nemen voor reflecties is hier ook een onderdeel van. Elkaar kunnen en durven aanspreken is een basis vereiste. Soms gaat het hard-tegen-hard, maar zorg dat je daarna weer samen lol maakt. Hard op de inhoud, zacht op de relatie.
- ❖ Zorg voor een vast wekelijks overlegmoment en hou hier aan vast.
- ❖ Blijf aandacht voor persoonlijke zaken van de deelnemers houden. TIP: een whats app groep kan hierbij helpen.
- ❖ Beheer is vanaf de start actief betrokken en zit bij voorkeur aan tafel.
- ❖ Zorg voor ambassadeurschap binnen de verschillende geledingen en lagen van de deelnemende SSO's. Door samenwerken en positieve energie wordt het een goed project en worden de juiste resultaten bereikt.
- ❖ Zoek naar verbinding. Zoek eerst naar overeenkomsten, en richt je daarna pas op de verschillen.
- ❖ Zorg voor vertrouwen in het team. Zo kom je tot de beste oplossing.
- ❖ Neem de tijd als partijen om elkaar (organisatiecultuur, vakjargon etc) te leren kennen. Elke tijdsinvestering op dit gebied aan het begin van een rijksbreed traject wordt in een latere fase dubbel terugverdiend.

Karin Brinkhoff, Senior Adviseur Bedrijfsvoering HRM Shared Service Center Dienst Justitiële Inrichtingen: "Als deelnemende organisaties behoren we tot verschillende ministeries, maar zo verschillend zijn we niet! Als projectteam streven we ernaar om er altijd in gezamenlijkheid uit te komen. En dit kan volgens mij niet zonder te denken in mogelijkheden i.p.v. problemen. Tot slot wil ik graag nog meegeven dat ik van mening ben dat we de Wens-oplossing pas goed benutten als we over de muren van ons eigen deelnemende organisaties heen blijven kijken. We doen het samen!"



Inzet kernteam (dit zijn inhoudelijke specialisten zoals betrokken materiedeskundigen, gebruikersvertegenwoordiger)

- ❖ Zorg voor Betrokkenheid, consequente vulling, ook tijdens verlofperiode.
- ❖ Maak helder wat de (gezamenlijke) doelstelling is.
- ❖ Zorg voor goede faciliteiten en (bij voorkeur onafhankelijke) facilitator. Neem hierin het volgende mee: prik een vast moment per week voor het projectoverleg met de vertegenwoordigers van elke SSO, een tijdige planning en toegang, een duidelijke voorzittersrol, verslaggeving en actiehouders.
- ❖ Leg (alle) gemaakte afspraken vast.
- ❖ Het is een gezamenlijke zoektocht. Geef dat tijd en ruimte; alleen ga je sneller, samen kom je verder.
- ❖ Zorg voor een uniforme invulling van de template. Leg vooraf de uitgangspunten hieromheen vast, zoals “Generiek, tenzij..” “Gebruiker centraal, ...” en vraag bij de inrichting af wat dat betekent.
- ❖ Betrokkenheid van Beheerders, Architecten en Informatiebeveiligers is enorm belangrijk.
- ❖ Ondersteuning van de (IT-) leverancier is key. Plan op regelmatige basis vergaderingen in en blijf met hen evalueren. Hou elkaar scherp.
- ❖ Overleg met elkaar met respect voor de verschillen, zo ontstaat er wederzijds begrip.

“De investering in tijd aan het begin van het project om elkaar te leren begrijpen en te werken aan een gezamenlijke taal, heeft ons op een niveau gebracht waarin we kunnen denken vanuit een gezamenlijk belang zonder daarbij de wensen van de eigen organisatie uit het oog te verliezen”, zegt Edgar de Graaf, Projectleider Programma HRM Rijkswaterstaat. Ik kan ieder beginnend Rijksbreed project aanraden om hier extra tijd in te investeringen. Het betaalt zich namelijk dubbel en dwars terug!”



Inrichting (Centraal Functioneel) Beheer

- ❖ Betrek (Centraal Functioneel) Beheer vanaf de start van het rijksbrede project bij de ontwikkeling.
- ❖ Betrek de eigen superusers / lokaal functioneel beheer vanaf de start
- ❖ Zorg dat acties snel en adequaat worden opgepakt en benoemd. Maak de acties daarnaast SMART zodat deze afgerond kunnen worden.
- ❖ Samenwerking met (Centraal Functioneel) Beheer en de (IT)- leverancier moet optimaal zijn.
- ❖ Het moet een steile leercurve zijn.
- ❖ Er dient voldoende kennis van en betrokken bij bedrijfsprocessen te zijn.

*Marco Brant, programmamanager rijksbrede Werving en Selectie oplossing:
"Mijn lessons learned voor de deelnemende organisaties? Dat is heel makkelijk en bevat maar één woord: DOEN! Het is het "plan, do, check, act" waarmee we het verschil gaan maken met elkaar. Doe dingen, ondervind het, zorg dat je bij blijft en blijf sturen. Stel dingen niet uit en heb het lef om dingen op te pakken. Lukt het niet? Stel het bij en ga weer verder. Je leert alleen maar door het te doen. Het is een continu proces, dus gewoon DOEN!"*



Betrokkenheid stuurgroep

- ❖ Zorg voor steun en betrokkenheid van het senior management.
- ❖ Zet het rijksbrede project op de (politieke) kaart.
- ❖ Voordat er een stuurgroepoverleg plaatsvindt, bespreek dit eerst voor met de deelnemende organisatie en de betrokken persoon.
- ❖ Gebruik een klankbordgroep om belangrijke ontwikkelingen te delen.

“Mijn motto is: hard op de inhoud, zacht op de relatie. In ieder project en zeker in een rijksbreed project, is het belangrijk tijd te nemen voor kennismaking en het (h)erkennen van ieders gemeenschappelijke en deelbelangen”, aldus Christiaan van de Kolk, Programma-/ Projectmanager Belastingdienst. “We zijn het niet altijd inhoudelijk eens geweest met elkaar. Prima! Dit is echter niet ten koste gegaan van de relatie. Het besef dat we met het project een unieke kans hebben een doorbraak te realiseren maakt dat we vanuit een gemeenschappelijke visie, zonder daarbij de eisen en wensen van de eigen organisatie uit het oog te verliezen, voortgang blijven boeken.”



Processen en bevindingen

Processen

- ❖ Stel gezamenlijk een procesbeschrijving op. Zoek daarbij naar overeenkomsten. Hou het op globaal niveau.
- ❖ Review de procesbeschrijving.
- ❖ Richt het beheer van processen in.
- ❖ Stel vast, leg vast en stel de documentatie beschikbaar.
- ❖ Betrek een adviseur Processen bij het project.
- ❖ Betrek tijdig de mensen op de vloer, dit zijn namelijk de toekomstige gebruikers.

Bevindingen

- ❖ Leg de bevindingen vast in een digitaal systeem en loop hier regelmatig doorheen, bij voorkeur elke week tijdens het projectoverleg.
- ❖ Plan in Sprints.
- ❖ Richt een duidelijk proces rondom de bevindingen in.
- ❖ Leg gemaakte afspraken vast in een centraal te bereiken en te beheren omgeving. Informatie veroudert immers snel.

Wendy Winkelman, adviseur bedrijfsvoering bij Defensie Ondersteuningscommando: "Niet (lang) denken, maar doen! Door een hoge overlegfrequentie en het direct doorpakken op de onderwerpen die ter sprake zijn, worden snel meters gemaakt. De openheid naar elkaar toe en het commitment vanuit de lijn helpen om over te gaan tot daden, maar ook om te finetunen en er de tijd voor te nemen als dat wel nodig is. De teamspirit en het enthousiasme dat we met elkaar delen over het project maken dat WenS een steviae basis heeft."



Trainingsmateriaal

- Zorg voor handleidingen die door elke deelnemende organisatie gebruikt kunnen worden.
- Leg stapsgewijs vast hoe de nieuwe oplossing werkt.
- Zet beeld en videomateriaal in.
- Bekijk wat er generiek (rijksbreed) ingezet kan worden en stem daar het trainingsmateriaal op af.
- Bekijk daarnaast wat de vraag per deelnemende organisatie is en breng dit in kaart. Stem daar tevens het trainingsmateriaal op af.

Marieke van der Aa is als categoriemanager Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit voor het Rijk betrokken geweest bij WenS: “Het project is in een stroomversnelling terecht gekomen op het moment dat de directeuren van de vijf deelnemende organisaties de intentieverklaring tekenden om dit vanuit een rijksbrede samenwerking uit te rollen. Mijn les is dat de werelden van medewerkers die iets willen verbeteren in hun proces en de wereld van directeuren die bevoegd zijn om (financiële) beslissingen te nemen eerder bij elkaar moeten komen. Op het moment dat er daadwerkelijk een sponsor en opdrachtgever is kan men er ook echt voor gaan”, zegt Marieke.

“Positief vind ik de enorme drive die er achter dit project zit om dit tot een gezamenlijk succes te maken. Dat geeft veel vertrouwen en energie! Ik zie dan ook dat iedereen met plezier aan het werk is.”



Sturen op prioriteiten

- ❖ Stel de prioriteiten helder vast, neem hier ook tussentijdse resultaten in mee.
- ❖ Communiceer deze ook duidelijk en regelmatig. Markeer en vier alle bereikte mijlpalen.
- ❖ Hou hier tempo in.
- ❖ Voordat er nieuwe deelnemende organisaties aansluiten moet er gezorgd worden dat de oplossing bij de overige deelnemende organisaties geïmplementeerd en in gebruik is genomen. Alleen op die manier kan er vlot aangesloten en voortgang geboekt worden.

“Omdat het een rijksbreed project is, waarin elke deelnemende organisatie zijn eigen wensen en verwachtingen heeft, is het erg belangrijk om oog te hebben voor elkaar, elkaar de ruimte te geven en je meer te verdiepen in de werkwijze van de ander. Alleen op deze manier kunnen er gezamenlijke keuzes gemaakt worden waar iedereen achter staat en waarmee werving & selectie binnen de eigen deelnemende organisatie op een meer efficiënte en effectieve manier ingericht kan worden”, zegt Nabila Ananou, coördinator HRMO-backoffice binnen Rijkswaterstaat.



Leveranciersoverleg

- ❖ Plan dit op regelmatige basis in, het liefst op een vast moment.
- ❖ Zorg voor een sfeer waarin alles gezegd kan worden. Wees kritisch, maar geef ook complimenten bij wat goed gaat.
- ❖ Vergader los van het teamoverleg.
- ❖ Leg de afspraken vast en koppel dit terug tijdens het teamoverleg.
- ❖ Hou scherpe focus op de scope.

Robert Leijte was als lid van het Management Team van Launch!, verantwoordelijk voor de rijksoverheidsector en vanuit deze hoedanigheid tevens implementatiepartner voor de uitrol van de SaaS (Software as a Service) Recruitment oplossing van SAP SuccessFactors.

“Leren is een continu proces. Er kan wel al één belangrijke les getrokken worden. Het SaaS-project-denken vraagt alle betrokkenen om af te stappen van de klassieke ‘opdrachtgever – opdrachtnemer’ rolverdeling en dwingt daarmee alle betrokkenen om echt op te gaan in één projectteam, één projectplan en één gezamenlijk projectdoel. De projectvoortgang verloopt nu vlot en stemt iedereen tot tevredenheid. Op naar de eerste projectmijlpaal!”



Verandermanagement

- ❖ Maak in een vroeg stadium een vergelijking tussen het huidige werkproces van de organisatie en de gevolgen voor de huidige werkprocessen
- ❖ Steek tijd in inzichtelijk maken van de relatie tussen het huidige vakjargon en het nieuwe rijksbrede vakjargon
- ❖ Zoek op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau ambassadeurs binnen de organisatie om de gewenste verandering uit te dragen
- ❖ Communiceer; vertel het verhaal en de filosofie achter het project en laat dit leven binnen de organisatie

“We hebben in dit project te maken met verschillende stakeholders en dus verschillende belangen en wensen. In mijn rol is het daarom belangrijk om goed te luisteren, door te vragen en nee durven te zeggen. Welk advies heb ik voor het project? Blijf communiceren met elkaar. Uiteindelijk willen we met z’n allen één doel bereiken: één Rijksoverheid, één werkgever”, zegt Marlisse Tomaello, binnen UBR dienstonderdeel Personeel als Product Owner verantwoordelijk voor de rijksbrede Werving en Selectie oplossing.