



P-Direkt: nu en in de toekomst

Op weg naar een Shared Service Center HRM voor het Rijk

Inhoudsopgave

<i>Managementsamenvatting</i>	5
<i>Waarom P-Direkt?</i>	11
<i>Wat is de organisatie P-Direkt?</i>	13
<i>Wat is de ontwikkeling P-Direkt?</i>	17
Welke risico's zijn er?	23
Hoe kijken we naar de toekomst?	25
Hoe organiseren we de plaatsonafhankelijke uitvoering?	26
Hoe verloopt Fase II?	31
<i>Waarom wordt P-Direkt een succes?</i>	35
<i>Bijlage 1: Besturing</i>	37
<i>Bijlage 2 Personeelsparagraaf</i>	41
<i>Bijlage 3 Gegevensintegratie</i>	51

Managementsamenvatting

Voor wie en waarover?

Dit visiestuk is bedoeld voor iedereen die een rol speelt in een succesvolle realisatie van P-Direkt. Het beschrijft hoe we de dienstverlening verder gaan vormgeven. En het beschrijft hoe departementen gebruik gaan maken van die dienstverlening.

Wie zijn wij?

Onze nieuwe organisatie 'P-Direkt' heeft een missie die is gebaseerd op vier hoofdpijlers:

- Standaard dienstverlening. Dit om administratieve processen doelmatig te ondersteunen;
- Afrekenbaar en professioneel. Wij willen uitblinken als organisatie en op het gebied van klanttevredenheid tot de beste 25% in Nederland behoren;
- Hoogwaardige inhoudelijke kennis. We maken de complexiteit van arbeidsvoorwaardelijke regels en HRM in het algemeen begrijpelijk voor medewerkers, managers en HR-professionals. Dit doen we door middel van onze hoogwaardige inhoudelijke kennis;
- Innovatief. P-Direkt signaleert kansen voor haar klanten op het gebied van goedkopere of nieuwe dienstverlening.

Hoe werkt P-Direkt?

In een notendop zal de personeels- en salarisadministratie met de komst van P-Direkt als volgt gaan werken:

- Managers, medewerkers en HR-professionals geven zoveel mogelijk via een portaal (zelf) hun Personeel- en Salarismutaties (P&S) door;
- Een centrale organisatie verwerkt vervolgens de mutaties plaats-onafhankelijk;
- Deze centrale organisatie is een shared service organisatie, die haar functie vervult op basis van standaard dienstverlening;

- De inrichting en het onderhoud van de uitvoeringsprocessen gebeurt in gemeenschappelijk overleg met de klant, ofwel de ministeries.

Welke fases zijn nodig?

Om de invoering van P-Direkt te laten slagen zijn een goede fasering en heldere afspraken nodig tussen P-Direkt en de ministeries.

Wat hebben we afgesproken?

In Fase I (2007-2009):

- levert P-Direkt de ICT- en processtandaarden;
- zet P-Direkt een beheerorganisatie op;
- voeren de ministeries zelfbediening en een eerste- en tweedelijns ondersteuning in hun eigen organisatie in.

In Fase II (2009-2010):

- kunnen ministeries hun HR-taken gebundeld laten uitvoeren in het Shared Service Center HRM.

Wat zijn de no-regret projecten?

De afspraken die wij hebben gemaakt met de ministeries hebben in fase I geleid tot de volgende no-regret projecten. De voortgang in deze projecten is goed.

- Invoering van vereenvoudigde, geüniformeerde HR-processen;
- Invoering van een nieuwe werkwijze, (waar mogelijk) door gebruik te maken van zelfbediening;
- Invoering van een digitaal personeelsdossier, dat vanaf de werkplek toegankelijk is voor medewerkers, managers en HR-professionals;
- Migratie naar een personeelsadministratie op basis van SAP;
- Aansluiting op de rijksbrede salarisvoorziening van het Facilitair Salariscentrum (FSC).

Lessons learned

Het succes van de projecten in Fase I is grotendeels gebaseerd op onze pragmatische aanpak. Vier belangrijke keuzes vormen de basis voor het succesvolle verloop van Fase I:

- De aansluiting bij bestaande organisatiekracht binnen het Rijk;
- Het werken met inhoudelijke standaarden;
- Het benoemen van concrete projecten met een beperkte samenhang;
- Het inrichten van implementatiesupport vanuit P-Direkt.

Welke risico's zijn er?

De invoering van P-Direkt heeft veel voordelen, maar brengt ook risico's met zich mee. Risico's waar u aan moet denken, zijn: divergentie, een ontoereikende externe organisatie, ontoereikend verandermanagement, de uitstroom van talent en een onvoldoende toegeruste ICT-markt.

Hoe gaan de P&S medewerkers over?

HR-talenten zitten niet stil. Sinds de start van P-Direkt:

- is door de veranderde aanpak van het project het 'natuurlijk' verloop onder P&S-medewerkers gestegen;
- is tussen 2004 en eind 2007 het aantal P&S'ers gedaald van ruim 1500 fte tot circa 1100 fte (netto uitstroom, inclusief P-Direkt);
- is rekening gehouden met minder mogelijkheden van de ICT, waardoor in de kosten-batenanalyse 2006 en de update daarvan in 2008 300 fte voor achterblijvende taken is geraamd;
- is de geplande big bang met een massale verschuiving van personeel van de baan en gekozen voor een langere periode van 'kleinere' veranderingen.

We hebben afgesproken dat ieder departement de nieuwe manier van werken eerst in eigen huis introduceert voordat medewerkers ook daadwerkelijk overgaan naar P-Direkt. We stellen voor om als volgt om te gaan met de (ver)plaatsing van medewerkers.

1 Werkgeverschap

Wanneer departementen (delen van hun) dienstverlening onder willen brengen bij P-Direkt, dan kijken we of zij die dienstverlening in eigen huis hebben ontwikkeld volgens de afgesproken principes. Het executieve deel van de departementale organisatie kan dan ‘as-is’ overgaan naar P-Direkt.

2 Werkgelegenheid

Op basis van het O&F rapport (Organisatie & Formatie) uit 2003 verwachten we dat P-Direkt 440 formatieplaatsen groot zal zijn. Op de departementen zijn 300 fte voorzien voor achterblijvende taken. Blijkt bij de aansluiting van de eerste departementen dat meer of juist minder mensen nodig zijn, dan stellen we de schatting van de totale werkgelegenheid (en dus ook de kosten-batenanalyse) bij.

3 Werkplek

De beoogde doelmatigheid schrijft in principe een beperkt aantal locaties voor. We kunnen geen locatie aanwijzen waar de meerderheid van de doelgroep zou willen werken. Dit komt door:

- de huidige spreiding van medewerkers;
- de beperkte bereidheid van medewerkers om te verhuizen of te reizen ten behoeve van het werk.

Omdat het aanwijzen van een optimale locatie op economische of andere objectieve gronden lastig is, kiezen we ervoor om de komende vier jaar Den Haag en Zwolle als hoofdlocaties te handhaven.

Hoe geven wij gegevens en informatie terug aan de departementen?

Binnen het huidige applicatielandschap is het niet mogelijk om één universele en volledig geautomatiseerde oplossing voor de gegevens-integratie van het gehele Rijk te realiseren.

Desondanks willen we een efficiënte oplossing bedenken die de volgende kansen biedt:

- Een plaatsonafhankelijke verwerking van gegevens;
- De verdere standaardisatie van gegevens;
- De beheerkosten tot een minimum beperken.

Omdat we in ieder geval een plaatsonafhankelijke verwerking van gegevens mogelijk willen maken, ondersteunen we drie scenario's:

- Een volledig eigen departementaal landschap waar medewerkers van P-Direkt op muteren en waar de verdeling van verantwoordelijkheden gedetailleerd is vastgelegd;
- Een eigen HR-administratie (deels) vanuit een interface met een centraal HR-systeem;
- Een centraal HR-systeem dat gegevens teruggeeft aan alle overige applicaties op het departement. Er is geen lokaal HR-systeem meer.

Wat staat ons nu te doen?

Voor de komende periode staan er wederom vijf hoofdprojecten op het programma. In een meerjarenplan – en waar nodig nieuwe project-initiaties – worden projecten nader uitgewerkt en in planning gezet:

- Afronding bouw zelfbediening, integratie transactie en informatie en de technische implementatie op de departementen;
- Realisatie van professionele beheerorganisatie P-Direkt;
- Realisatie gegevensintegratie;
- Ontwerp en realisatie van de dienstverlening;
- Bijwerken Organisatie en Formatie (O&F).

Waarom P-Direkt?

Ons doel

Het kabinet heeft zich ten doel gesteld om de kwaliteit van de HRM-functie te verhogen. Zowel bij afzonderlijke ministeries als bij de rijksdienst in zijn geheel. P-Direkt speelt in de verwezenlijking van dit streven een belangrijke rol. Ons doel is om een efficiënte en kwalitatief hoogwaardige salaris- en personeelsadministratie te realiseren¹. Hoe we dat doen en hoeveel het kost, staat in een analyse van kosten en baten.

Onze ambitie

Het is onze ambitie om op alle departementen een centraal beheerde zelfbediening te realiseren én één Shared Service Center, waarin we eerste- en tweedelijns ondersteuning (en back-office) leveren aan de gehele rijksdienst. Hoe we de concepten Zelfbediening en Shared Services opvatten, is uitvoerig beschreven en besproken in kabinetsstandpunten, beleidsstukken en modellen.

Onze visie

In dit visiestuk leest u over onze ontwikkelstrategie, opbouwstrategie en aansluitstrategie. Ofwel: hoe gaan we onze dienstverlening vormgeven en hoe gaan departementen daar gebruik van maken? We laten u kennismaken met de stappen die we al hebben gezet en de projecten die we hebben afgerond. Maar we laten u ook zien hoe we zaken in de toekomst willen aanpakken. Dit visiestuk is dan ook bedoeld voor iedereen die een rol speelt in een succesvolle realisatie van P-Direkt. Nu en in de toekomst.

¹ Zie 'Kabinetsbesluit tot oprichting van een Shared Service Center HRM voor Personeelsregistratie en Salarisadministratie (P&S)

Dit stuk

Het visiestuk is zelfstandig leesbaar. Dat wil zeggen dat kennis van eerdere besluiten en stukken over P-Direkt niet noodzakelijk is om de tekst te begrijpen. We stellen eerst onze organisatie voor; wie zijn we en waar staan we voor? Daarna gaan we in op de totale ontwikkeling van shared services en zelfbediening in de rijksdienst. We beschrijven wat daarvoor nodig is, hoever we nu staan en wat onze volgende stappen zijn. Ondertussen gaan we in op lessons learned, risico's en belangrijke thema's zoals de verplaatsing van personeel en het technische vraagstuk van gegevensintegratie.

Wat is de organisatie P-Direkt?

P-Direkt is een organisatie met een missie. We willen een bijdrage leveren aan een slagvaardig personeelsmanagement binnen de rijksdienst en we streven naar moderne en betrouwbare dienstverlening voor onze vaste klantenkring. Verder zijn we dé HR-dienstverlener voor de rijksdienst, waarbij we het talent van onze mensen maximaal ontwikkelen en inzetten door het bieden van een inspirerende en veilige werkomgeving.

Wat zijn de hoofdpijlers van onze missie?

De missie van onze organisatie is gebaseerd op vier hoofdpijlers:

- 1 Standaard dienstverlening. Dit om administratieve processen doelmatig te ondersteunen;
- 2 Afrekenbaar en professioneel. Wij willen uitblinken als organisatie en op het gebied van klanttevredenheid tot de beste 25% in Nederland behoren;
- 3 Hoogwaardige inhoudelijke kennis. We maken de complexiteit van arbeidsvoorwaardelijke regels en HRM in het algemeen begrijpelijk voor medewerkers, managers en HR-professionals. Dit doen we door middel van onze hoogwaardige inhoudelijke kennis;
- 4 Innovatief. P-Direkt signaleert kansen voor haar klanten op het gebied van goedkopere of nieuwe dienstverlening.

Wie zijn onze klanten en gebruikers?

Een standaard dienstverlening is één van onze belangrijke peilers. Daarom gaan we ook uit van een vaste klantenkring. Sluiten zich op enig moment in de toekomst toch nieuwe klanten aan, dan verwachten we dat zij zich aan de geldende standaarden conformeren.

We maken een nadrukkelijk onderscheid tussen klanten en gebruikers:

- Klanten beslissen namens een ministerie (inclusief daaronder geschaarde ZBO's of BLD'en) over te leveren kwaliteit en prijs;
- Gebruikers zijn managers, medewerkers en HR-professionals die van onze diensten gebruik maken.

Hoe is onze dienstverlening opgebouwd?

We hebben in 2007 een vliegende start gemaakt door een aantal bestaande diensten over te nemen. Zo zijn we verantwoordelijk voor:

- het beheer van Emplaza, PeRCC en het digitale personeelsdossier;
- de uitvoering en het beheer van de Salarisverwerking.

Wat doen we zelf en wat besteden we uit?

Klanten en gebruikers moeten ons kunnen afrekenen op onze doelmatigheid. Daarom besteden we taken uit als blijkt dat andere partijen deze goedkoper of beter kunnen uitvoeren. Bij de ontwikkeling van de ICT en de processen zijn we door departementen geholpen. Als we overgaan op het leveren van diensten, zijn nieuwe samenwerkingsverbanden nodig.

Hierbij willen we ook marktpartijen betrekken, omdat:

- onze huidige partners niet permanent als inbestedende dienst willen optreden;
- marktpartijen delen van het beheer naar verwachting doelmatiger en kwalitatief beter kunnen uitvoeren.

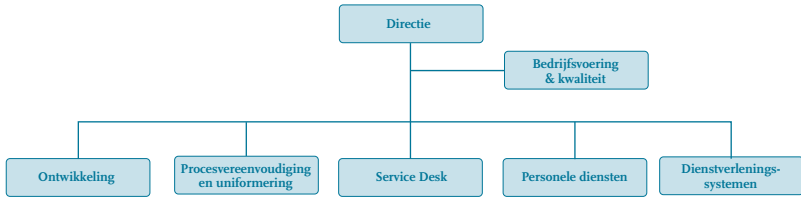
Wij zijn ons ervan bewust dat een laag prijskaartje geen garantie biedt voor lage kosten. Kostenefficiëntie staat of valt uiteindelijk met een slagvaardige regie en een betrouwbare leverancier.

Hoe ziet onze interne organisatie eruit?

De werkzaamheden van onze organisatie zijn verdeeld over vijf verschillende afdelingen:

- 1 Procesvereenvoudiging en –uniformering
- 2 Ontwikkeling
- 3 Dienstverleningssystemen
- 4 Personele diensten
- 5 Service Desk

Het stafbureau Bedrijfsvoering & Kwaliteit en een centrale directie completeren het geheel.



Directie en stafbureau

Vanwege de complexe uitdagingen geven een directeur en een plaatsvervangend directeur leiding aan de organisatie. De stafafdeling Bedrijfsvoering en Kwaliteit verzorgt de zogenaamde PIOFACH-taken en de kwaliteitsfunctie (inclusief veiligheid) binnen P-Direkt. We richten de kwaliteitsfunctie als onafhankelijk bureau in. Deze bewaakt op basis van normen vanuit de directie de kwaliteit van de dienstverlening.

De afdeling Ontwikkeling

Deze afdeling stuurt ontwikkelprojecten aan en vult ontwikkelprojecten in. Het hoofd van de afdeling fungeert ook als programmamanager van de projecten die de afdeling ontwikkelt.

De afdeling Procesvereenvoudiging en –uniformering

Deze afdeling ontwikkelt, borgt en ontsluit kennis op het gebied van HR-uitvoeringsprocessen. Zij vertaalt wet- en regelgeving naar een standaard uitvoering en geven impulsen en initiatieven tot verdere harmonisering en vereenvoudiging van de verschillende uitvoeringsprocessen.

De afdeling Service Desk

Deze afdeling organiseert de eerstelijns dienstverlening. Met de inrichting van deze afdeling zijn we nog niet begonnen.

De afdeling Personele diensten

Deze afdeling ontwikkelt het niet-geautomatiseerde deel van de dienstverlening. Hierbij gaat het om de 1^{ste} lijns en 2^{de} lijns ondersteuning binnen het Shared Service Center. In 2008 stellen we een kwartiermaker aan die de afdeling en de dienstverlening van de afdeling verder vorm gaat geven.

De afdeling Dienstverleningssystemen

Deze afdeling voert het beheer uit van de systemen die onderdeel uitmaken van de P-Direkt dienstverlening. Dit zijn behalve overgenomen diensten zoals Emplaza en PeRCC, ook nieuwe producten zoals de zelfbedieningsapplicatie en SAP-HR.

Wat is onze cultuur?

P-Direkt is een open, dienstverlenende organisatie waar korte lijnen, snel schakelen, professionaliteit en een klantgerichte houding het beeld bepalen. In 2008 besteden we dan ook extra aandacht aan het bestendigen van deze cultuurwaarden.

Shared Service Center in opbouw

Voorlopig is P-Direkt een Shared Service Center in opbouw. Dat vergt veel van de organisatie en de mensen die er werken. En dat merk je. Echt sprake van een allesomvattende cultuur is er nog niet. Dat is ook niet zo vreemd gezien de instroom en wisselingen van personeel, de ontwikkelingen in de dienstverlening en de vele projecten.

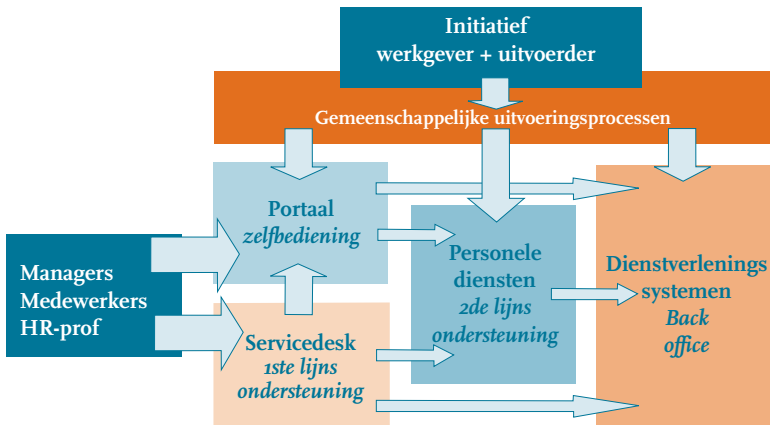
Wat is de ontwikkeling P-Direkt?

Bij de opzet van P-Direkt draait het grofweg gezien om twee zaken, namelijk de introductie van HR-zelfbediening en de inrichting van een Shared Service Center. Om het proces zo soepel en overzichtelijk mogelijk te laten verlopen, hebben we het project in twee fases opgedeeld.

Hoe werkt P-Direkt?

In het onderstaande model laten we in een notendop zien hoe P-Direkt werkt:

- 1 Managers, medewerkers en HR-professionals geven zoveel mogelijk via een portaal (zelf) hun Personeel- en Salarismutataties (P&S) door;
- 2 Een centrale organisatie verwerkt vervolgens de mutaties plaats-onafhankelijk;
- 3 Deze centrale organisatie is een shared service organisatie, die haar functie vervult op basis van standaard dienstverlening;
- 4 De inrichting en het onderhoud van de uitvoeringsprocessen gebeurt in gemeenschappelijk overleg met de klant, ofwel de ministeries.



Welke fases zijn nodig?

Om de invoering van P-Direkt te laten slagen zijn een goede fasering en heldere afspraken nodig tussen P-Direkt en de ministeries. Wat hebben we afgesproken?

In Fase I (2007-2009):

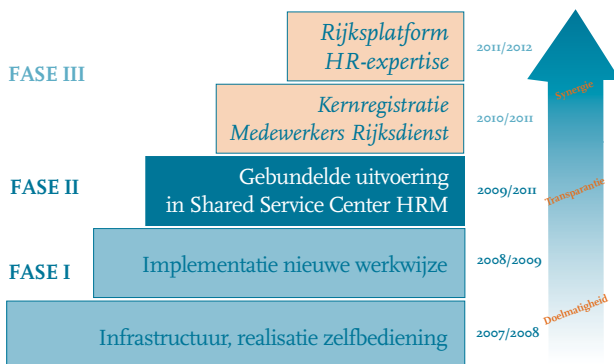
- levert P-Direkt de ICT- en processtandaarden;
- zet P-Direkt een beheerorganisatie op;
- voeren de ministeries zelfbediening en een eerste- en tweedelijns ondersteuning in hun eigen organisatie in.

In Fase II (2009-2010):

- kunnen ministeries hun HR-taken gebundeld laten uitvoeren in het Shared Service Center HRM.

Fase III?

Naarmate fase I en fase II vorderen, verwachten we nieuwe vragen en nieuwe ambities. Dan moet u bijvoorbeeld denken aan de kernregistraties of een verdere bundeling van HR-expertise. Ook het doorontwikkelen van processen, ICT en organisatie binnen de huidige scope zal aandacht vragen. De nog 'vage' stappen na de realisatie van zelfbediening en shared services, noemen we voor het gemak fase III. Hiermee willen we aangeven dat we weten dat mogelijke nieuwe ontwikkelingen eraan komen, maar dat we deze pas ná de realisatie van onze oorspronkelijke opdracht zullen oppakken.



Hoe verloopt Fase I?

Sinds de start in 2007 is de ontwikkeling en invoering van zelfbediening voortvarend opgepakt. Ook de realisatie van de ICT-infrastructuur verloopt voorspoedig. Vijf zogenaamde no-regret projecten vormen de basis van het succes tot nu toe.

Wat zijn de no-regret projecten?

De afspraken die wij hebben gemaakt met de ministeries hebben geleid tot de volgende no-regret projecten:

- 1 Invoering van vereenvoudigde, geüniformeerde HR-processen;
- 2 Invoering van een nieuwe werkwijze, (waar mogelijk) door gebruik te maken van zelfbediening;
- 3 Invoering van een digitaal personeelsdossier, dat vanaf de werkplek toegankelijk is voor medewerkers, managers en HR-professionals;
- 4 Migratie naar een personeelsadministratie op basis van SAP;
- 5 Aansluiting op de rijksbrede salarisvoorziening van het Facilitair Salariscentrum (FSC).

Wie doet wat?

De geslaagde invoering van zelfbediening (project 1 en 2) is vooral te danken aan een goede verdeling van de verantwoordelijkheden.

P-Direkt:

- realiseert en test de zelfbedieningsapplicatie;
- voorziet de applicatie van verschillende kwaliteitsstempels;
- levert de applicatie aan de ministeries.

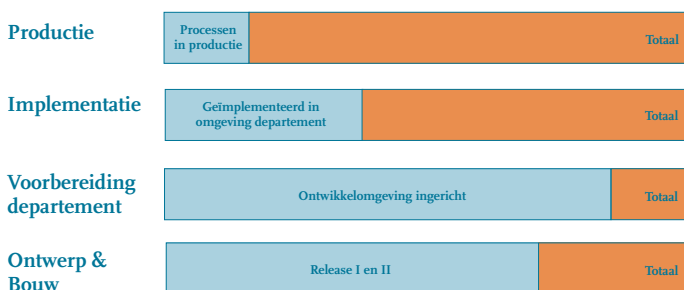
De ministeries:

- maken de applicatie geschikt voor hun eigen systeem;
- voeren de nieuwe werkwijze door in hun organisaties.

Waar staan we nu?

In 2007 hebben we release I en release II van de zelfbedieningsapplicatie opgeleverd. Dat wil zeggen dat er voor ongeveer 2/3 van de processen een rijksbrede applicatie wordt aangeboden. We verwachten in 2008 tot een afronding te komen van de bouwactiviteiten bij P-Direkt.

De implementatie van het ICT-aanbod op de departementen is een stevige opgave. Er zijn technische uitdagingen: de rijksbrede oplossing moet in een specifieke omgeving werkend gemaakt worden. En er zijn organisatorische en veranderkundige uitdagingen: gebruikers en HR-medewerkers moeten geïnstrueerd worden. De afzonderlijke ministeries staan voor die opgave.



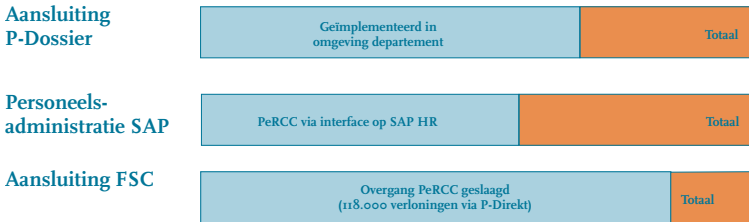
Hoe doen de ministeries het?

De meeste ministeries zijn goed voorbereid op de invoering van de ICT- en processtandaarden van P-Direkt. Bij het ministerie van Financiën en bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat zijn de eerste processen in productie. De ministeries van SZW, VWS en Buitenlandse Zaken kiezen een andere implementatiestrategie en volgen daarom een alternatieve route. Overigens werken deze departementen – waar mogelijk – wel al met de standaard processen van P-Direkt.

Wat leveren we al?

Ook de invoering van bestaande diensten (project 3 tot en met 5) verloopt goed. Zo zijn in 2007 de PeRCC departementen op de salarisadministratie van P-Direkt aangesloten. Sinds 1 januari 2008

voert onze locatie in Zwolle 118.000 verloningen uit. Dit komt neer op een maandelijkse uitbetaling van gemiddeld € 225 miljoen. Verder zijn vrijwel alle ministeries aangesloten op de centrale RMA, het digitale personeelsdossier. We verwachten dat alleen Buitenlandse Zaken eind 2008 nog moet aansluiten.



Wat doen we nog meer?

Behalve aan de levering van ICT- en processtandaarden heeft P-Direkt gewerkt aan de opzet van een beheerorganisatie. Het beheer van bestaande dienstverleningssystemen zoals Emplaza, PeRCC, FSC en de RMA is ingevuld en loopt redelijk tot goed. De volgende stap is het maken van de omslag naar het beheer van dienstverlening en een keten van applicaties binnen P-Direkt. De voorbereidingen hiervoor zijn al in volle gang.

Welke projectmatige keuzes zijn gemaakt?

Het succes van de projecten in Fase I is grotendeels gebaseerd op de pragmatische aanpak van de rijksdienst. We ondernemen actie op die onderdelen waarover voldoende bekend is en laten ons zo weinig mogelijk afremmen door studies en analyses van zaken die wellicht mis kunnen gaan.

Vier belangrijke keuzes vormen de basis voor het succesvolle verloop van Fase I:

- 1 De aansluiting bij de bestaande organisatiekracht;
- 2 Het werken met inhoudelijke standaarden;
- 3 Het benoemen van concrete projecten met een beperkte samenhang;
- 4 Het inrichten van implementatiesupport vanuit P-Direkt.

1 *De aansluiting bij de bestaande organisatiekracht*

Enkele departementen hebben (min of meer) een *no-regret project* geadopteerd. Hierbij trad het departement soms op als leverancier, soms als opdrachtgever en trekker. Gebruikmaking van de bestaande infrastructuur, zoals de beheerorganisatie of contracten met leveranciers, zorgde voor een snelle en beheerste ontwikkeling van de projecten. De aansluiting bij de bestaande organisatiekracht heeft als bijkomend voordeel dat departementen meer vertrouwen in P-Direkt hebben. De ontwikkeling vindt immers dicht bij huis plaats.

2 *Het werken met inhoudelijke standaarden*

Het risico van ontwikkeling op verschillende plaatsen is dat er een verschil in inzicht ontstaat. Daarom hebben we in Fase I op twee manieren uniformiteit gerealiseerd.

- 1 Bij de inrichting van de zelfbediening is gebruik gemaakt van vaste processtandaarden;
- 2 Bij het project Migratie SAP HR zijn schoningsregels gebruikt die vervolgens door teams van professionals zijn toegepast.

Verder bouwen we ‘onder architectuur’. Wat betekent dat we voorafgaand aan de ontwikkeling overeenstemming hebben gezocht over de componenten die we gingen inzetten. Er komt regelmatig een architectuur board bij elkaar om nieuwe inzichten en keuzes in de architectuur af te stemmen.

3 *Het benoemen van concrete projecten met een beperkte samenhang*

Het nadeel van een groot programma als P-Direkt is dat het meestal complex en lastig te sturen is. Daarom hebben we P-Direkt opgesplitst in (redelijk) onafhankelijke projecten. Hierdoor is een slagvaardige besturing op tijd, geld, kwaliteit en risico's mogelijk.

Waarbij losse verbanden zoals een *change advisory board*, standaarden of projectoverleggen voor samenhang zorgen tussen de projecten.

Een belangrijk verschil met het verleden is dat professioneel en bestuurlijk vertrouwen aan de basis liggen van de projecten. Eerder waren dat bestuurlijke inbreng en professionele afstand.

4 *Het inrichten van implementatiesupport vanuit P-Direkt.*

ICT- en processtandaarden veranderen continu. Goede toelichting is dan ook noodzakelijk. Daarom hebben we tijdens Fase I hulp geboden aan ministeries bij de invoering van de projecten. Dat deden we op verschillende vlakken. Goed contact tussen ons en de departementen en de departementen onderling voorkomt dat we het wiel meerdere keren opnieuw uitvinden. Bovendien verloopt de invoering veel doelmatiger.

Welke risico's zijn er?

De invoering van P-Direkt heeft veel voordelen, maar brengt ook risico's met zich mee. Risico's waar u aan moet denken, zijn: divergentie, een ontoereikende externe organisatie, ontoereikend verandermanagement, de uitstroom van talent en een onvoldoende toegeruste ICT-markt.

Divergentie voorkomen

Departementen zijn in Fase I zelf verantwoordelijk voor een zo optimaal mogelijke uitvoering van de eigen HR-taken. Hiervoor leveren we de noodzakelijke ICT- en processtandaarden. We lopen het risico dat de uitvoering per departement toch verschillend uitpakt. Daarom helpen we die departementen die moeite hebben om de standaard in te voeren. De standaardisatiecommissie komt in actie als blijkt dat aanpassing van de processtandaard nodig is. Verder bespreekt de *change advisory board* afwijkingen op de ICT-standaard.

Externe organisatie toerusten

De invoering van Zelfbediening en Shared Services zijn wezenlijke veranderingen voor het gehele concern Rijk. Vertrouwen in de nieuwe dienstverlening en in ons als nieuwe dienstverlener zijn dan ook niet vanzelfsprekend. We hebben daarom in fase I veel aandacht besteed aan de bestuurlijke en projectmatige aansturing van de ontwikkeling. Denk bijvoorbeeld aan het convenant van de pSG's en het instellen van de zogenaamde contracthoudersraden. In het vervolg zullen we alert blijven op een passende externe organisatie.

Instellen verandernetwerk

Departementen onderschatten soms de moeite die ze moeten doen om de nieuwe werkwijze te laten slagen. Daarom hebben we een verandernetwerk en implementatiesupport ingesteld. Het verandernetwerk helpt verandermanagers in hun benadering van managers, medewerkers en HR-ondersteuners bij de uitvoering van nieuwe taken. Ook is ondersteuning in het leven geroepen voor de technische implementatie van ICT-producten.

Ondersteunig organisatieveranderingen

We hebben gemerkt dat de implementatieondersteuning op ICT, processen en verandermanagement één belangrijk aspect niet goed afdekken: de ondersteuning van de organisatieveranderingen. Wat gaat de HR-ondersteuner nu precies doen? Hoeveel mensen heb ik nodig voor achterblijvende taken? Ook voor de oplossing van deze vragen zullen we ondersteuning gaan inrichten.

Medewerkers perspectief bieden

De verandering en besparing op de HR-uitvoering die we beogen, kan in Fase II leiden tot een uitstroom van HR-talent. Hierdoor staat de kwaliteit van de verschillende onderdelen van het programma onder druk. We doen er dan ook alles aan om deze medewerkers snel perspectief te bieden.

Opbouwen relatie ICT-leveranciers

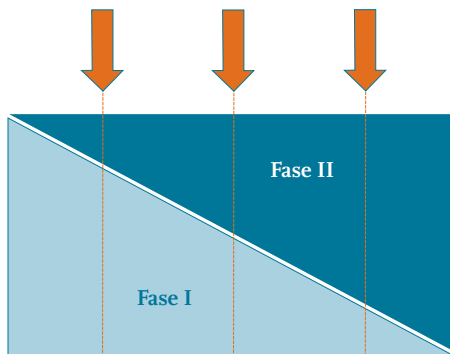
De grenzen van de ICT-markt komen in zicht, zowel ten aanzien van kwaliteit als capaciteit. Hier proberen we bij de inkoop van P-Direkt op in te spelen. Zo bouwen we bijvoorbeeld lange termijn relaties op met belangrijke leveranciers die specifieke kennis in huis hebben. Ook in het aanbestedingstraject houden we hier rekening mee.

Hoe kijken we naar de toekomst?

Wat de toekomst brengt ná de realisatie van zelfbediening en de invoering van shared services, is nu nog niet bekend. Ook zijn sommige beren op de weg naar het Shared Service Center nog slechts schimmen. Vaststaat wel dat het toekomstige succes van P-Direkt afhangt van acties die we nu ondernemen.

Hoe gaan we naar een volgende fase?

Veel acties die in Fase I gepland zijn, zijn in gang gezet. Maar ze zijn nog niet allemaal afgerond. Momenteel bevinden we ons op de grens van Fase I en Fase II. Hierbij neemt de inzet op Fase I-activiteiten geleidelijk af en neemt het belang van Fase II-activiteiten steeds meer toe. Mocht Fase III in beeld komen, dan proberen we een vergelijkbare geleidelijke fasewisseling te arrangeren. Dit betekent dat we met Fase III beginnen als 75% van Fase II is afgerond.



Verwachtingen gewekt?

Fase I heeft een dynamiek tot stand gebracht waarbij we als centrale dienstverleningsorganisatie geaccepteerd zijn. Hierdoor is de aansluiting op de nieuwe rijksbrede salarisverwerking vanzelfsprekend, evenals de implementatie van de ontwikkelde zelfbedieningsprocessen. Dit leidt ook tot grotere verwachtingen om de dienstverlening snel uit te breiden. En dus te starten met fase II.

De toekomst is nu?

Het succes van P-Direkt hangt niet af van toekomstige bespiegelingen, maar van een gedegen programma dat anticipeert op de eerstvolgende resultaten. Dit neemt niet weg dat we wel rekening moeten houden met ontwikkelingen in de nabije toekomst. Mooi voorbeeld in dit kader is de reorganisatie van de HR-transacties binnen de departementen. Deze slaagt alleen als we nu al kijken naar hoe – en met name waar – we over twee of drie jaar HR-taken willen bundelen. Ondanks dat we niet alles weten over het verloop van fase II, moeten we een aantal aannames doen en besluiten nemen om door te kunnen bouwen aan P-Direkt.

Hoe organiseren we de plaatsafhankelijke uitvoering?

Een belangrijke randvoorwaarde voor P-Direkt is de plaatsafhankelijke uitvoering van HR-transacties. Hiervoor zijn twee zaken van wezenlijk belang. Allereerst hebben we voor de verwerking van deze transacties mensen uit bestaande HR-onderdelen nodig. Ten tweede moeten de data na verwerking terug naar de departementen waar ze vandaan komen. Dit is de gegevensintegratie.

Wat is de volgende stap?

Als eenmaal de ICT-infrastructuur staat en zelfbediening een feit is, is het tijd voor een volgende stap in Fase I: de plaatsafhankelijke uitvoering van HR-transacties. Dit betekent dat we op iedere plaats in Nederland en vanuit ieder organisatieonderdeel van het Rijk de HR-gegevens van een departement kunnen raadplegen en bewerken.

Deze plaatsonafhankelijke uitvoering van HR-transacties vormt de opmaat voor Fase II, namelijk de gebundelde uitvoering van HR-taken in een Shared Service Center.

Hoe doen we dat?

Voor de plaatsonafhankelijke uitvoering van HR-transacties maken we gebruik van succesfactoren uit de eerste projecten van Fase I. Zo:

- zoeken we opnieuw aansluiting bij de bestaande organisatiekracht;
- geven we richting vanuit de inhoud;
- stellen we voor de activiteiten concrete projecten op.

We verwachten in Fase II meer samenhang door de aard van de activiteiten. Hierdoor zullen we de afstemming minder vrij organiseren.

Hoe gaan medewerkers mee?

We gaven het al aan: HR-talenten zitten niet stil. Sinds de start van P-Direkt:

- is door de veranderde aanpak van het project het ‘natuurlijk’ verloop onder P&S-medewerkers gestegen;
- is tussen 2004 en eind 2007 het aantal P&S’ers gedaald van ruim 1500 fte tot circa 1100 fte (netto uitstroom, inclusief P-Direkt);
- is rekening gehouden met minder mogelijkheden van de ICT, waardoor in de kosten-batenanalyse 2006 en de update daarvan in 2008 300 fte voor achterblijvende taken is geraamd;
- is de geplande *big bang* met een massale verschuiving van personeel van de baan en gekozen voor een langere periode van ‘kleinere’ veranderingen.

We hebben afgesproken dat ieder departement de nieuwe manier van werken eerst in eigen huis introduceert voordat medewerkers ook daadwerkelijk overgaan naar P-Direkt.

Welke locatie kiezen we?

De (noodgedwongen) plotselinge krimp in de totale werkgelegenheid is van de baan. Waar we ons nu op richten is de vraag op welke locatie

medewerkers terecht komen. En hoe we de kwaliteit gaan borgen. Willen we talent voor de rijksdienst behouden en departementale organisatieveranderingen in gang zetten, dan is duidelijkheid over de toekomst van medewerkers geboden. Hierbij spelen drie zaken een belangrijke rol:

- 1 Werkgeverschap;
- 2 Werkgelegenheid;
- 3 Werkplek.

1 Werkgeverschap

Het is de bedoeling dat departementen hun HR-dienstverlening in eigen huis organiseren volgens de principes van het shared service concept en de standaarden van P-Direkt. Brengen departementen (delen van hun) dienstverlening vervolgens onder bij P-Direkt, dan kijken we of dit inderdaad volgens die principes is gedaan. Het executieve deel van de departementale organisatie kan dan ‘as-is’ overgaan naar P-Direkt.

2 Werkgelegenheid

Op basis van het O&F rapport (Organisatie & Formatie) uit 2003 verwachten we dat P-Direkt 440 formatieplaatsen groot zal zijn. Op de departementen zijn 300 fte voorzien voor achterblijvende taken. Blijkt bij de aansluiting van de eerste departementen dat meer of juist minder mensen nodig zijn, dan stellen we de schatting van de totale werkgelegenheid (en dus ook de kosten-batenanalyse) bij.

3 Werkplek

De beoogde doelmatigheid schrijft in principe een beperkt aantal locaties voor. We kunnen geen locatie aanwijzen waar de meerderheid van de doelgroep zou willen werken. Dit komt door:

- de huidige spreiding van medewerkers;
- de beperkte bereidheid van medewerkers om te verhuizen of te reizen ten behoeve van het werk.

Omdat het aanwijzen van een optimale locatie op economische of andere objectieve gronden lastig is, kiezen we ervoor om de komende vier jaar Den Haag en Zwolle als hoofdlocaties te handhaven.

Wat betekent dit voor mijn mensen?

De keuze voor Den Haag en Zwolle pakt voor het ene departement beter uit dan voor het andere. Om hier zicht op te krijgen laten we ieder departement aangeven hoe en wanneer zij haar medewerkers wil verdelen. P-Direkt begeleidt de inventarisatie om ervoor te zorgen dat ieder departement gelijke uitgangspunten hanteert.

De vier mogelijke routes:

- 1 Overgaan naar P-Direkt (totale werkgelegenheid 400²);
- 2 Inzet op achterblijvende taken (totale werkgelegenheid 300);
- 3 Plaatsing elders in de eigen organisatie;
- 4 Plaatsing elders in de rijksdienst of uitstroom.

Gegevensintegratie: wat is mogelijk?

De rijksdienst zal uiteindelijk de HR-gegevens van alle rijksambtenaren zoveel mogelijk op dezelfde manier gaan beheren. Dat betekent één HR-systeem (SAP) en een eenduidige inrichting van dat systeem.

Niet alle departementen werken met dezelfde HR-applicaties of beheren hun gegevens op een vergelijkbare manier. Of de inpassing van HR-data van P-Direkt binnen de verschillende departementale 'landschappen' lukt, hangt af van hoe het landschap eruit ziet en hoe departementen hun interne informatievoorziening hebben georganiseerd. Het staat vast dat het binnen het huidige applicatielandschap niet mogelijk is om één universele en volledig geautomatiseerde oplossing voor de gegevens-integratie van het gehele Rijk te realiseren.

² Dit is exclusief de 10% staf die is voorzien.

Desondanks willen we een efficiënte oplossing bedenken die de volgende kansen biedt:

- 1 Een plaatsonafhankelijke verwerking van gegevens;
- 2 De verdere standaardisatie van gegevens;
- 3 De beheerkosten tot een minimum beperken.

Deze oplossing gaat uit van de drie volgende scenario's:

- 1 Een volledig eigen departementaal landschap waar medewerkers van P-Direkt op muteren en waar de verdeling van verantwoordelijkheden gedetailleerd is vastgelegd;
- 2 Een eigen HR-administratie (deels) vanuit een interface met een centraal HR-systeem;
- 3 Een centraal HR-systeem dat gegevens teruggeeft aan alle overige applicaties op het departement. Er is geen lokaal HR-systeem meer.

Gegevensintegratie: hoe doen we het?

Uiteindelijk zijn er drie mogelijke oplossingen voor de uitvoering van de plaatsonafhankelijke verwerking van HR-gegevens. Dit leest u in de tabel hieronder. P-Direkt zal alle mogelijkheden ondersteunen, zodra één of meerdere departementen erom vraagt. In principe is iedere oplossing een volgende stap in de richting van de meest efficiënte vorm van gegevensintegratie.

Kansen	Vermindering beheerskosten	Standaardisatie	Plaatsonafhankelijke uitvoering
Scenario's			
1 Plaatsonafhankelijke ontsluiting van lokale HR omgeving (SAP ERP)			Beperkt
2 Rijksbrede HR gekoppeld op decentrale HR administratie (SAP ERP)		Gedeeltelijk	Vrijwel volledig
3 Rijksbrede HR gekoppeld aan overige applicaties in het landschap (geen andere SAP modules)	Volledig	Volledig	Volledig

Hoe verloopt Fase II?

Daar waar in Fase I alles draait om ICT, ligt de nadruk in Fase II op organisatieverandering. Zaken die aan de orde komen zijn: aandacht voor communicatie, verandermanagement en personele zorg.

Hoe verloopt de overgang?

In onderstaand schema stapelen we een aantal hoofdstappen op elkaar die leiden tot het ene rijksbrede Shared Service Center. U ziet hoe Fase I (zelfbediening) en Fase II (Shared Services) geleidelijk in elkaar overlopen.



Welke projecten staan op het programma?

Dit jaar en in 2009 zijn we druk met de afronding van de (no-regret) projecten uit Fase I.

Verder staan de volgende projecten op het programma:

- 1 Afronding bouw zelfbediening, integratie transactie en informatie en de technische implementatie op de departementen;
- 2 Realisatie van professionele beheerorganisatie P-Direkt;
- 3 Realisatie gegevensintegratie;
- 4 Ontwerp en realisatie van de dienstverlening;
- 5 Bijwerken Organisatie en Formatie (O&F).

Het plan is om deze projecten en de bijbehorende mijlpalen uit te werken in een meerjarenplan en waar nodig in nieuwe projectinitiaties.

ad 1. De laatste puntjes op de 'i'

Met de bouw van de laatste release en de voorbereiding van de overdracht aan de beheerorganisatie is de zelfbedieningscomponent zo goed als afgerond. Aansluitend pakken we de integratie met het HRM-portaal – de informatievoorziening – en het personeelsdossier op. De meeste tijd zit in de technische realisatie van de zelfbediening op de departementen, omdat de invoering op meerdere plekken tegelijkertijd plaatsvindt en er steeds meer processen van start gaan. Daarom hebben we een faseplan opgesteld dat inmiddels is goedgekeurd door de contracthoudersraad. In het plan zijn ook de inspanningen van de implementatieondersteuning door P-Direkt meegenomen.

ad 2. De keten in kaart

We gaan met P-Direkt richting een centraal beheer van dienstverlening en een ketenaanpak van applicaties. Om dit proces in goede banen te leiden, zijn twee afdelingen opgezet:

- de afdeling Procesvereenvoudiging en Uniformering (PVU). Deze stelt business requirements (wet- en regelgeving, content en processen) op;
- de afdeling Dienstverleningssystemen (DVS). Deze stelt specificaties op voor de verschillende onderdelen van de keten.

Een beheerarchitectuur vormt de basis voor de samenwerking tussen de twee afdelingen. Beide afdelingen gaan -in nauwe samenspraak met de afdeling Ontwikkeling- als eerste de overdracht van nieuwe applicaties naar P-Direkt voorbereiden. Dit zal op een systematische, transparante, maar vooral ook pragmatische en snelle manier gebeuren.

ad 3. Fase I als voorbeeld

Zoals eerder aangegeven bestaan er drie scenario's voor de realisatie van de gegevensintegratie. Wat het eerste scenario betreft stellen we organisatorische afspraken op die we vervolgens op elkaar afstemmen.

Voor de twee andere scenario's bouwen we een set van *interfaces*.
Hiervoor gebruiken we standaard templates.

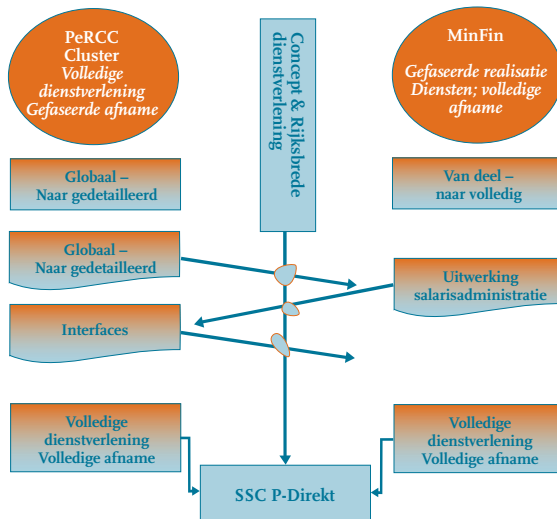
De aanpak van Fase I is het uitgangspunt:

- P-Direkt ontwerpt en bouwt in samenspraak met experts van de departementen;
- Het departement zorgt zelf voor de invoering.

ad 4. Samen naar één einddoel

De realisatie van P-Direkt vraagt om een nieuwe vorm van samenwerking:

- We gaan met twee grote ontwikkelclusters een strategisch partnership aan;
- We ontwerpen en realiseren gezamenlijk de nieuwe dienstverlening op basis van de gekozen conceptuele uitkomsten;
- De departementen leveren realistische ontwikkelproducten en diensten;
- P-Direkt bundelt de oplossingen. Met als resultaat: één einddoel.



De komende tijd bundelen we alle activiteiten in een aanpak die afhankelijk is van de planningen van de departementen. De planningen zijn voor een deel gereed.

ad 5. De juiste mensen, op het juiste moment, op de juiste plaats

Het organiseren en formeren van een goede HR-organisatie voor P-Direkt is een belangrijke en verantwoordelijke taak. Een van de eerste dingen die we doen is kijken welke impact de locatiekeuze heeft op de inrichting ervan. P-Direkt regisseert dit proces. Verder is het zaak dat we de procesrollen (die van HR-ondersteuner en HR-verwerker) vertalen naar functies. Waarbij we onder meer kijken welke competenties nodig zijn, wie scholing nodig heeft en wat de cultuur van de organisatie is.

Hoe sluiten departementen aan?

Aansluiten is maatwerk. Voor twee clusters van departementen – PeRCC en MinFin – is in het bovenstaande model de aansluitstrategie aangegeven. Een alternatieve aansluiting is de turn-key strategie. Hierin sluit het departement in één keer aan op een volledige dienstverlening. Deze laatste strategie vergt veel voorbereidingen en goede afspraken. Het risico dat de organisatie de implementatielast niet goed doorziet is groot als de omzetting in korte tijd moet plaatsvinden. Met ieder departement stellen we daarom, wanneer de tijd rijp is, een aansluitplan op.

Waarom wordt P-Direkt een succes?

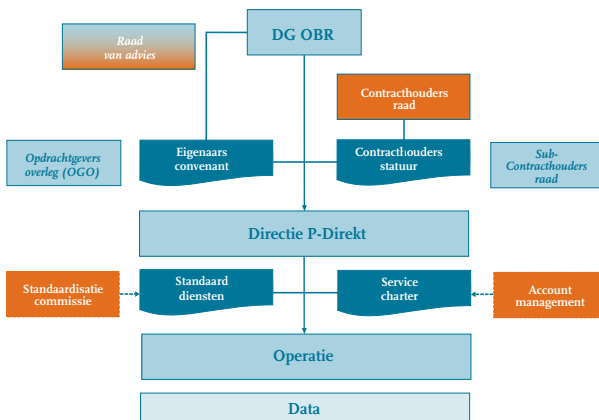
De invoering van shared services heeft een grote impact op de hele organisatie. Er ontstaat een nieuw spel tussen werkvloer, uitvoering en concern. Het ontbreekt aan een besturingsmodel en spelregels die een dergelijke verandering in één keer goed afdekken. Toch zijn wij ervan overtuigd dat P-Direkt gaat slagen. Het sleutelwoord: vertrouwen.

... omdat we pragmatisch werken

P-Direkt vaart wel bij een pragmatische aanpak. Zo biedt het aangaan van partnerships tussen het eigen ministerie en P-Direkt de werkvloer de kans om geleidelijk kennis te maken met de nieuwe dienstverlener. We zullen daarnaast principieel vasthouden aan standaard dienstverlening, maar ook praktisch meedenken over de tijdelijke ondersteuning van maatwerk. Wij realiseren ons dat er tijd en inzet nodig is om de grote rijksdienst aan te sluiten op standaard processen en diensten. Voorwaarde is in ieder geval dat partijen elkaar aan kunnen spreken.

... er duidelijke rollen en verantwoordelijkheden benoemd zijn

De hiërarchische verhouding tussen concern, afnemers en de directie van P-Direkt is minstens zo belangrijk als de samenstelling en bevoegdheden van de verschillende betrokkenen. We kiezen voor de onderstaande structuur.



... en goed eigenaarschap hebben

Het eigenaarschap van P-Direkt ligt bij de DG OBR. De strategische discussie over de invulling van het eigenaarschap blijft niet beperkt tot HRM: richtlijnen voor de uitvoering zullen waarschijnlijk de bedrijfskolommen overstijgen. Een contracthoudersraad bepaalt de dienstverlening die wij leveren. Voor een optimale werking leggen we deze bevoegdheid tijdens de ontwikkeling bij sub contracthoudersraden. De eigenaar wordt in de ontwikkeling versterkt met het opdrachtgeversoverleg (of OGO).

P-Direkt stuurt de operatie aan op basis van:

- een service charter (bewaakt door het accountmanagement);
- standaard diensten (bewaakt door de standaardisatiecommissie).

Bijlage 1 Besturing

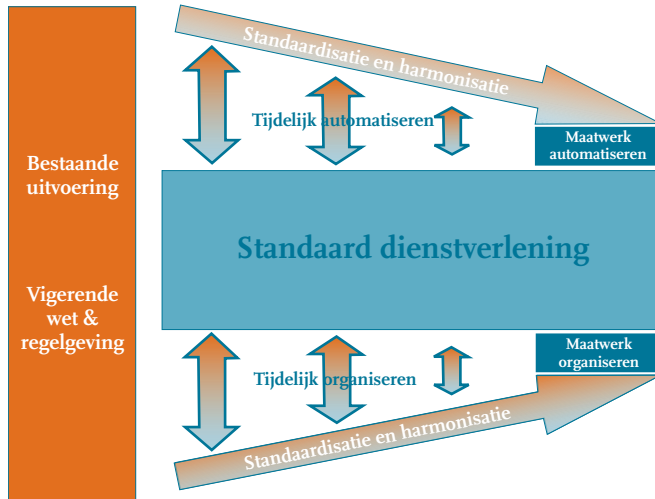
We streven naar een transparante besturing die recht doet aan verschillende belangen en uitgangspunten. Op alle lagen van de besturing zien we de afweging terug tussen individuele klanttevredenheid en de gezamenlijk ambitie ten aanzien van kwaliteit en doelmatigheid. Het is een nieuwe spel dat vraagt om goede spelregels en goed geïnstrueerde grensrechters.

De politieke en bestuurlijke aandacht voor de bedrijfsvoering is in algemene zin sterk aan het veranderen. De oprichting van het DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk is een feit en dat leidt tot veel aanpassingen in de aansturing van alle dienstverleners. Wij verwachten dat met name het beleid ten aanzien van de uitvoering (strategisch) in de komende tijd door DG OBR nader ingevuld gaat worden. Wanneer deze invulling een feit is, zullen we daar op aansluiten.

In het kabinetsbesluit van juni 2003 is reeds vastgelegd dat een batenlastendienst de geëigende vorm is voor P-Direkt. Dat betekent dat een aantal zaken zijn voorgeschreven vanuit de eisen die aan deze organisatievorm gesteld worden.

Verandermanagement

Voor de komende periode zien we als bijzonder aandachtspunt het feit dat een standaard dienstverlening niet vanaf dag één gerealiseerd zal zijn. De bestaande uitvoeringspraktijk en de eigen regels schikken zich niet direct naar de nieuwe dienstverlening.

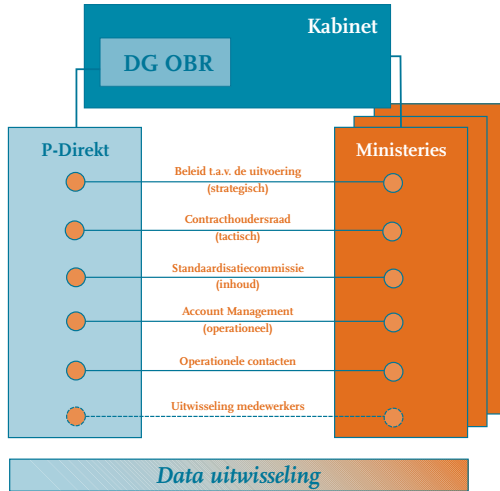


Zeker wanneer we tijdelijk maatwerk ondersteunen, moeten alle betrokkenen alsnog geëncmitteerd blijven aan het wegwerken van dat maatwerk. Eventueel moet een individuele deelnemer aangesproken worden door het collectief wanneer afspraken niet of onvoldoende worden nageleefd. Wij hebben hierin een belangrijke regietaak die vooral door de afdeling procesvereenvoudiging en uniformering zal worden ingevuld.

Afstemming concern, uitvoering en werkvloer.

Bezien vanuit het concept van een Shared Service Center komen we tot de volgende reeks aan afstemming van concern tot de werkvloer³.

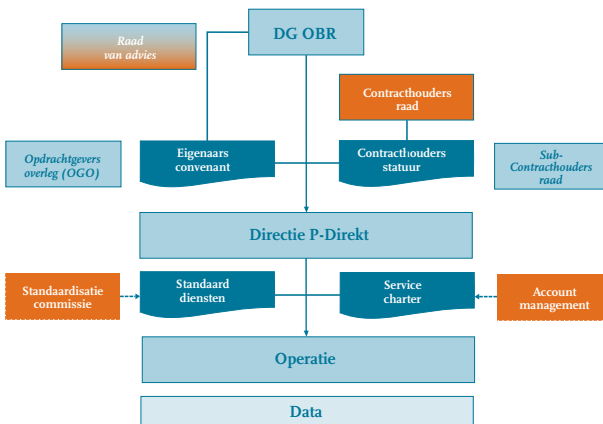
³ Ontleend aan J. Strikwerda: Shared Service Centers; 2004



We willen benadrukken dat we naast formele bestuurlijke gremia, veel heil zien in goede operationele contacten. Wanneer we te zeer benaderd worden als een buitenstaander zullen we de spanning tussen individuele wensen en gezamenlijke ambities niet goed het hoofd kunnen bieden.

Hiërarchie

De hiërarchische verhouding tussen de hierboven geschetste rollen zien we als volgt:



Het eigenaarschap wordt belegd bij DG OBR. DG OBR zal naar verwachting die rol in de komende periode aanscherpen en veranderen als gevolg van de verschuivingen in verantwoordelijkheden. Een contracthoudersraad bepaalt op tactisch niveau de dienstverlening die door P-Direkt geleverd moeten gaan worden: ten behoeve van de ontwikkeling wordt deze raad tijdelijk geassisteerd door sub contracthoudersraden. De rol van de eigenaar wordt tijdens de ontwikkeling tijdelijk ondersteund door het opdrachtgeveroverleg.

P-Direkt stuurt de operatie aan vanuit twee hoofdprincipes: vanuit een service charter (bewaakt door het accountmanagement) en vanuit standaard diensten (bewaakt door de standaardisatiecommissie).

Contracthoudersraad	
Voorzitter	Directeur POIR – (tijdens ontwikkeling DG OBR)
Leden	Directeuren bedrijfsvoering – (tijdens ontwikkeling pSG's)
Bevoegdheid	Opdrachtgevend
Scope	Te leveren diensten van P-Direkt
Frequentie	5 x per jaar
Secretariaat	POIR
Standaardisatiecommissie	
Voorzitter	Directeur POIR
Leden	Door pSG-beraad aangewezen lijnmanagers en stafmanagers
Bevoegdheid	Op basis van jaarlijks mandaat pSG-beraad
Scope	Op basis van jaarlijks mandaat pSG-beraad
Frequentie	10 x per jaar
Secretariaat	P-Direkt
Raad van advies	
Invullen afhankelijk van de brede discussie over de aansturing van de bedrijfsvoering	

Naast deze formele overlegorganen zijn er diverse overleggen die vanuit toegewezen verantwoordelijkheden ingevuld worden. Het overleg met de medezeggenschap bijvoorbeeld of een overleg van programma-managers. Deze overleggen worden beheerd en ingevuld door een afdeling communicatie binnen P-Direkt.

Bijlage 2 Personeelsparagraaf

Inleiding

Het personele vraagstuk rond de ontwikkeling P-Direkt werd in de eerste periode gevangen in sterk geformaliseerde (plaatsings)procedures en een alles omvattend O&F rapport. Omdat we nu op een meer geleidelijke aanpak zitten – ontwerp-, en ontwikkelstrategie – ligt ook hier een andere aanpak voor de hand.

In essentie is de eindplaat voor de P-Direkt organisatie onveranderd. De vraag is nog steeds hoe een deel van de huidige populatie P&S medewerkers van de ministeries op een zorgvuldige manier ingezet kan worden voor het shared service center P-Direkt. Deze vraag heeft vier hoofdbestanddelen:

- Omvang van de werkgelegenheid;
- Medewerkers die wisselen van werkgever;
- Medewerkers die worden geconcentreerd op één of enkele locaties;
- Medewerkers die geconfronteerd worden met een andere manier van werken.

Met het veranderen van de aanpak en door het verstrijken van tijd zijn de uitgangspunten voor de oplossing van het organisatievraagstuk belangrijk gewijzigd.

- 1 Medewerkers uit de doelgroep hebben niet stil gezeten: het gewijzigde perspectief heeft het ‘natuurlijk’ verloop onder P&S medewerkers laten stijgen;
- 2 Er staat geen big bang meer gepland met een massale verschuiving van personeel maar een langere periode van ‘kleinere’ veranderingen;
- 3 De nieuwe werkwijze wordt eerst op het departement zelf ingericht voordat medewerkers wisselen van werkgever, lees: overgaan naar P-Direkt.

Meer tijd en kleinere stappen maken het personele vraagstuk per definitie beter hanteerbaar. Duidelijkheid en een gezamenlijke richting

zijn echter wel degelijk nodig om een veilige en doelmatige organisatieverandering in te zetten. Medewerkers moeten weten wat hun perspectief is binnen het Rijk en werkgevers moeten kunnen bepalen waar ze naartoe werken met hun organisaties. Doel van deze bijlage is om een stand van zaken te geven en een aantal ankerpunten te definiëren die in de komende periode van 4 jaar personele de veranderingen afbakenen.

Waar staan we

Als we kijken naar de doelgroep, zien we grote verschuivingen. Veel medewerkers uit de oorspronkelijke doelgroep zijn verplaatst, uitgestroomd en/of vervangen door tijdelijke krachten. Onderstaande cijfers geven een indicatie van de huidige stand van zaken, zoals geïnventariseerd in de KBA van 2008.

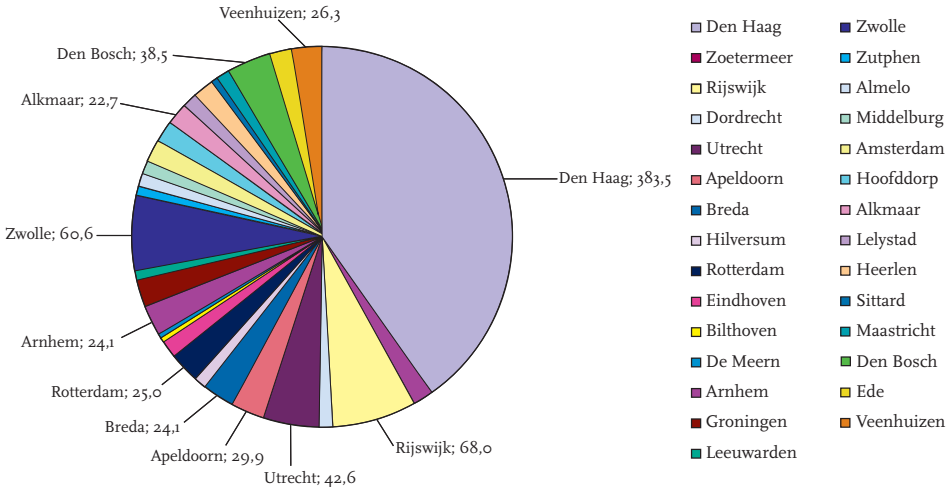
Personele mutatie in fte

In fte	Stand 1/7/2004	Bruto uitstroom	Stand 1/1/2008	Tijdelijke krachten en resttaken	Netto uitstroom
AZ	4,5	-1,6	2,9		-1,6
BZ	23,5	-5,5	18	6	0,5
JUS	433,1	-79,4	353,7	98,1	18,7
BZK	82,1	-44,11	37,99		-44,11
OCW	19	-7	12	1	-6
FIN	413	-173	240		-173
VROM	37	-2	35		-2
VenW	220	-120	100	35,5	-84,5
EZ	49,2	-16,78	32,42		-16,78
LNV	145	-76	69	40	-36
SZW	48	-14	34	0	-14
VWS	29	-12	17	3	-9
Totaal	1503,4	-551,4	952,0	183,6	-367,8

Uit bovenstaande tabel valt op te maken dat van de oorspronkelijke 1503 fte, op 1 januari 2008 nog 952 fte binnen de doelgroep werkzaam is (tijdelijke krachten en resttaken uitgezonderd). Dat is een afname van 35%.

Ten aanzien van de personele migratie is het van belang om te bekijken waar de doelgroep zich bevindt. Onderstaande grafiek geeft de spreiding

weer. De locaties met meer dan 20 fte zijn in de taartdiagram met cijfers aangeduid. Op de overige locaties werken dus minder dan 20 fte.



De volgende kanttekeningen moeten worden gemaakt:

- In overleg met V&W is ten aanzien van hun cijfers de veronderstelling gemaakt dat 40% in Den Haag werkzaam is en de overige medewerkers naar evenredigheid zijn verdeeld over de locaties Rijswijk, Utrecht, Arnhem, Middelburg, Lelystad, Heerlen en Maastricht;
- Nadere gegevens over de medewerkers van de Rechtbanken (53 fte) zijn niet op detailniveau voorhanden. Daarom zijn deze medewerkers naar evenredigheid verdeeld over alle locaties (1,8 fte per locatie). Dit heeft voor het totaalbeeld geen consequenties.

In bovenstaande grafiek en onderstaande tabel is te lezen dat de helft van de P&S medewerkers (478,6 fte) in de regio Den Haag (Den Haag, Rijswijk, Zoetermeer, Dordrecht) werkzaam is. Daarna is het grootste deel in Zwolle werkzaam.

	EZ	LNV	BZK	Fin	AZ	OCW	VROM	VWS	Buza	Justitie	SZW	V&W	Totaal
Den Haag	25,9	64	38	22,9	2,9	12	35	13	18	77,8	34	40,0	383,5
Zoetermeer										14,8			14,8
Rijswijk										59,4		8,6	68,0
Dordrecht										12,3			12,3
Utrecht	2,4			14,3						17,3		8,6	42,6
Apeldoorn				28,0						1,8			29,9
Breda				22,2						1,8			24,1
Hilversum				7,6						1,8			9,5
Rotterdam				23,2						1,8			25,0
Eindhoven				12,1						1,8			13,9
Bilthoven									4	1,8			5,8
De Meern		1								1,8			2,8
Arnhem				13,7						1,8		8,6	24,1
Groningen	2,4			16,2						1,8			20,5
Leeuwarden										8,8			8,8
Zwolle	1,2			43,8						15,6			60,6
Zutphen		2								1,8			3,8
Almelo				9,3						3,0			12,3
Middelburg										1,8		8,6	10,4
Amsterdam		2		5,7						11,2			19,2
Hoofddorp				8,3						5,8			14,2
Alkmaar				5,4						17,3			22,7
Lelystad										1,8		8,6	10,4
Heerlen				7,2						1,8		8,6	17,7
Sittard	0,5									1,8			2,3
Maastricht										1,8		8,6	10,4
Den Bosch										38,5			38,5
Ede										17,8			17,8
Veenhuizen										26,3			26,3
Totaal	32,4	69	38	240,0	2,9	12	35	17	18	353,7	34	100,0	= 952,0

Onveranderd perspectief

De keuze voor shared services als organisatieprincipe heeft zijn uitwerking op de hoofdbestanddelen van het personele vraagstuk:

- 1 Een shared service heeft vanuit een doelmatigheids oogpunt een beperkt aantal locaties.

Een shared service center moet komen tot kwalitatief hoogwaardige en doelmatige dienstverlening. Naarmate er meer locaties zijn, nemen coördinatiekosten toe – management, afstemming, etc. – en is het

lastiger om eenzelfde werkwijze te handhaven. De beschikbaarheid en kosten van bepaalde personele competenties kunnen leiden tot een business case voor tijdelijke of zelfs permanente satellietlocaties.

- 2 De toekomstige medewerkers van P-Direkt zijn professioneel georganiseerd en gericht op dienstverlening aan de hele rijkdienst.

De omschakeling van een associatie met een eigen dienst of departement naar een associatie met collega professionals is een niet te onderschatten verandering voor toekomstige medewerkers van P-Direkt. Ook de andere invulling van klantgerichtheid en het werken met voorgeschreven procedures zijn voor veel medewerkers nieuw. Dit kwalitatieve aspect van het personele vraagstuk vereist van de nieuwe werkgever de nodige begeleiding. Dit kan alleen op effectieve wijze worden bestuurd indien sprake is van een beperkt aantal locaties.

- 3 De omvang van werkgelegenheid in het shared service center is op voorhand slechts te schatten.

Zowel de omvang van de dienstverlening als de doelmatigheid van de voortbrenging zijn aan allerlei invloeden onderhevig. De inschatting die is gedaan komt neer op een shared service center met 440 medewerkers en 300 formatieplaatsen op de ministeries voor de achterblijvende taken. Er is geen reden om die inschatting op dit moment te wijzigen; iedere andere meting zal een ander maar niet per se beter getal opleveren.

Veranderingen in de inzet van mensen moeten voorzien zijn van waarborgen op de zorgvuldigheid. Medewerkers moeten zo snel mogelijk kunnen inschatten of hun positie geraakt wordt en hoe die positie geraakt wordt. Op die manier zijn zij in staat om hun maatregelen te treffen en zich te richten op de achterblijvende taken, of op werken bij P-Direkt of andere taken binnen of uiteindelijk zelfs buiten de rijkdienst.

Ankerpunten

We stellen voor ankerpunten te definiëren in een verder flexibele verandering van het personeel. Een ankerpunt is een concrete afspraak tot en met 2012 aangaande de vier hoofdbestanddelen van het personele vraagstuk: omvang, werkgeverschap, locatie en nieuwe werkwijze. Door op die hoofdpunten afspraken te maken, kan ieder bestaand en nieuw onderdeel van het Rijk zijn pad bepalen.

Werkgeverschap: mens volgt werk

Het uitgangspunt is dat de departementen de dienstverlening in eigen huis organiseren volgens de principes van het shared service concept en de standaarden van P-Direkt. De PerCC departementen en Financiën werken in partnerschap met P-Direkt aan die uniforme werkwijze. Binnen de samenwerking met het PerCC-cluster en Financiën worden inhoudelijke aspecten van de dienstverlening verder doorontwikkeld; denk aan scope, werkprocessen, competenties personeel, verdere automatisering, etc. Daar waar er belangrijke consequenties zijn voor de 12 – bijvoorbeeld scopevragen of hoofdbeslissingen over de invulling van rollen – worden de besluiten genomen door de 12 departementen.

Wanneer departementen dienstverlening of delen van de dienstverlening bij P-Direkt gaan onderbrengen, wordt gekeken of het werk inderdaad georganiseerd is volgens de eerder bepaalde uniforme werkwijze. P-Direkt toetst daarbij op basis van de hierboven genoemde standaarden. Wanneer die toets wordt doorstaan, wordt het principe van mens volgt werk gehanteerd. De organisatie op het departement wordt – voor zover het productief personeel betreft – ‘as-is’ (schoon) overgenomen. Ter verduidelijking: dit geldt voor alle ministeries, ongeacht het tijdstip waarop activiteiten bij P-Direkt worden ondergebracht. Mogelijk ontstaat hierdoor bij P-Direkt tijdelijk een zekere mate van overcapaciteit omdat na verloop van tijd schaalvoordelen worden gerealiseerd. Aan de andere kant blijft P-Direkt gericht op uitbreiding van haar dienstenpakket en leidt natuurlijk verloop tot een nieuw optimum.

Wanneer het departement nog (tijdelijk) maatwerk ondersteunt, dan worden daar apart afspraken over gemaakt. Capaciteit die nodig is voor dergelijke activiteiten wordt met tijdelijk personeel ingevuld of het departement gaat een structurele overeenkomst aan met P-Direkt over de ondersteuning. Andere departementen mogen geen enkele last ondervinden van die activiteiten.

Omvang

De globale inschatting van 440 formatieplaatsen volgens het O&F rapport uit 2004 houden we aan als indicatie voor de werkgelegenheid. Daarvan is destijds ingeschat dat 10% staffuncties zijn. Het primaire proces van P-Direkt betreft dus 400 formatieplaatsen. Naast de 400 plaatsen bij P-Direkt zijn er 300 plaatsen achterblijvend op de departementen.

Wanneer bij de aansluiting van de eerste departementen blijkt dat voor de nieuwe werkwijze meer of juist minder mensen nodig zijn, dan wordt de schatting voor de totale werkgelegenheid – en dus ook de business case – op basis van die informatie bijgesteld. In alle gevallen levert een aansluitend departement op basis van mens volgt werk zoveel mensen als op basis van de nieuwe werkwijze en daaraan gekoppelde toetsingscriteria ten aanzien van ‘schoon over’ wordt bepaald. Voor alle overige functies van P-Direkt en de opvulling van het natuurlijk verloop geldt dat deze conform de rijksbrede normen worden opengesteld.

Locatie

Het concept van een shared service schrijft in principe één locatie voor. De vraag naar de plaats van die locatie in Nederland is een lastige. Wanneer er een locatie zou kunnen worden aangewezen waar het grootst mogelijke deel van de huidige populatie zou willen of kunnen werken, dan ligt die locatie voor de hand. Daarbij moet rekening gehouden worden met het feit dat P&S medewerkers slechts beperkt bereid zijn om te verhuizen of om te reizen. Wanneer we dan naar de huidige spreiding kijken dan geeft dat het volgende beeld. Er is een duidelijke concentratie in Den Haag. Deze wordt in de komende jaren

nog versterkt omdat een aantal ministeries haar taken gaat centraliseren in Den Haag. Daarnaast is een kleine clustering in Zwolle en omstreken te zien. Verder zijn er geen duidelijke kernen aan te wijzen. Voorstel is daarom om Den Haag als hoofdlocatie te handhaven en de satelliet Zwolle in de periode tot 2012 door te ontwikkelen tot een tweede hoofdlocatie.

Een keuze voor de locaties Den Haag en Zwolle heeft niet zo zeer invloed op de totale problematiek voor het Rijk, maar wel op de verdeling van de lasten over de ministeries. De mogelijkheid voor ministeries om boven-tallige P&S-ers elders op te nemen in de organisatie is overigens ook verschillend, dus een volledig gelijke verdeling van lasten is niet haalbaar.

Om tot een goed inzicht te komen in de bestuurlijke afweging en de verdeling van de lasten over het personeel zal ieder departement een personeel transitieplan schrijven dat is geënt op de twee hoofdlocaties Den Haag en Zwolle. Daarbij geeft ieder departement aan hoe en wanneer zij haar huidige medewerkers wil verdelen over de vier mogelijk routes:

- 1 Overgaan naar P-Direkt (totale werkgelegenheid 400⁴);
- 2 Inzet op achterblijvende taken (totale werkgelegenheid 300);
- 3 Plaatsing elders in de eigen organisatie;
- 4 Plaatsing elders in de rijksdienst of uitstroom.

P-Direkt zal deze inventarisatie begeleiden om ervoor te zorgen dat gelijke uitgangspunten worden gehanteerd. Een ministerie kan ervoor kiezen om geen rapport op te maken, zij wordt dan geacht haar personele vraagstuk in te vullen via routes 3 en 4.

P-Direkt kiest voor de periode tot 2012 dus voor twee hoofdlocaties. Het kan zijn dat er in de aanloop naar de concentratie van werkzaamheden op de twee locaties, kleine satellieten worden ingericht. Aangezien het werk plaatsonafhankelijk kan worden uitgevoerd kan met de juiste infrastructuur ook van buiten de hoofdlocaties gewerkt worden.

⁴ De totaal geraamde werkgelegenheid bij P-Direkt is 440; dat is inclusief 10% overhead.

Door het verandervraagstuk en de zorg voor nieuwe medewerkers in die verandering, moeten dergelijk locaties echter wel beperkt worden en ook een duidelijk tijdelijk karakter krijgen. De mogelijkheid voor satellieten kan tijdelijke problemen die ontstaan vanuit de locatie-discussie wel belangrijk kleiner maken.

Wanneer er na 2012 redenen zijn om tot andere locaties te komen dan de twee hoofdlocaties dan betreft dat een reorganisatie binnen de verantwoordelijkheid van BZK in casu P-Direkt. Daarvoor zal dus tegen die tijd een opgave van zwaarwegende redenen moeten zijn en een afzonderlijke afstemming met de medezeggenschap. Op dit moment is er geen reden om aan te nemen dat een dergelijke afweging na 2012 aan de orde zal zijn.

Projecten

De uitwerking van het meerjarenplan leidt tot het initiëren van een aantal projecten. Ten aanzien van de personele component zien we de volgende trajecten:

Routeplan departementen

In overleg met departementen inventariseren hoe zij hun personele vraagstuk gaan oplossen in relatie tot de hoofdlocaties Den Haag en Zwolle.

Herijking O&F rapport

Het oorspronkelijke O&F rapport zal worden herijkt. De kaders en het eindperspectief blijven overeind, maar de kwalitatieve invulling van de formatie zal worden aangepast aan de nieuwe inzichten. In samenwerking met de PeRCC departementen en Financiën en in samenspraak met alle andere departementen worden de ontworpen procesrollen van HR ondersteuner en HR verwerker vertaald in functionele eisen ten aanzien van kennis, competenties, vaardigheden en opleiding. Ook wordt gekeken naar het functiehuis van P-Direkt als geheel en eventuele aanpassingen daarop als gevolg van de veranderingen in scope en reikwijdte van de afgelopen jaren.

Cultuur

De opbouw van een rijksbreed shared service center leidt tot het onderbrengen van mensen met verschillende achtergronden, werkwijzen en cultuur. P-Direkt wil een aantrekkelijke werkgever zijn voor alle medewerkers en hen een organisatiecultuur bieden die de missie van P-Direkt ondersteunt en versterkt. Hiertoe wordt een project opgezet.

Bijlage 3 Gegevensintegratie

Wanneer aanvragen voor transacties via een workflow – lees het transactieportaal – eenvoudig naar een willekeurige plaats gestuurd kunnen worden, wil dat niet zeggen dat de verwerking al helemaal plaatsonafhankelijk is. Een van de zaken die aanvullend geregeld moet worden is: De teruglevering van de bewerkte data (gegevensintegratie) aan de organisatie-eenheden.

Een universele en volledig geautomatiseerde oplossing voor het gehele Rijk is binnen het huidige applicatielandschap niet mogelijk. Eenmalig gegevensbeheer is door de vele koppelingen moeizaam in zowel de realisatie als het beheer (synchronisatie). Er zijn steeds complexere en in toenemende mate in elkaar grijpende toepassingslandschappen gerealiseerd op de departementen waardoor problemen ontstaan met betrekking tot geïsoleerde, redundante en inconsequente gegevensbestanden.

P-Direkt is als potentiële centrale leverancier van informatie en gegevens een voorloper van een andere, meer rationele informatiehuishouding voor het Rijk. Als voorloper loopt P-Direkt – samen met Rijksweb – als een van de eersten tegen de mogelijkheden en onmogelijkheden aan van gegevensintegratie. Een opgave die de nodige flexibiliteit en creativiteit zal vragen om alle partijen – inclusief P-Direkt – voldoende tijd te geven om zich te voegen naar de nieuwe situatie.

De volgende drie elementen spelen in de afweging van de verschillende oplossingen:

- Plaatsonafhankelijke uitvoering

De primaire opgave voor de gegevensintegratie is het faciliteren van een plaatsonafhankelijke uitvoering van de verwerking. Dat wil zeggen dat op iedere plaats in Nederland en vanuit ieder organisatieonderdeel van het Rijk de HR-gegevens van een departement geraadpleegd en bewerkt

moeten kunnen worden. Met de bedoeling om deze functies op één plek te kunnen concentreren.

- Vermindering beheerkosten

Met uitzondering van de PeRCC departementen beheert ieder departement op dit moment zijn eigen HR landschap. Nieuwe releases leiden hierdoor op meerdere plekken tot nieuwe technische implementaties. Bij de beoogde ketenautomatisering zijn technische releases en wijzigingen als gevolg van nieuwe regelgeving een regelmatig en arbeidsintensief fenomeen. Gekoppeld aan de beperkte beschikbaarheid van de benodigde kennis is er een zeker risico voor het beheer wanneer dat op een te geringe schaal wordt georganiseerd.

- Standaardisatie

Zowel de centraal beheerde zelfbedieningsfunctionaliteit als het uiteindelijke shared service center hebben één belangrijke randvoorwaarde: standaardisatie. Handhaven en bewaken van standaarden en uniformiteit is complex en kostbaar. Weliswaar groeien door de aanpak van Fase I de verschillende landschappen naar elkaar toe, maar blijft het complex en kostbaar in de uitvoering om niet gekoppelde inrichtingen en systemen uniform te houden. Centraal ontwikkelen, decentraal uitrollen zal een lastige exercitie blijven, want telkens moeten ontstane verschillen worden onderzocht en geadresseerd.

Probleemstelling

De volgende elementen van de gegevensintegratie zijn van belang:

- Procesgedreven veranderingen;
- Gedeeld gebruik van medewerkergegevens;
- Mate van overeenstemming met de rijksbrede standaard.

Procesgedreven veranderingen

De invoering van de geüniformeerde en vereenvoudigde processen of SAP Zelfbedieningsportaal zorgt ervoor dat eenduidige en betrouwbare medewerker- en managerinformatie ontstaat, waarbij gestreefd wordt

naar eenmalige invoer en meervoudig gebruik. De processcope is echter onvolledig: op departementen worden gegevens aangevuld en bewerkt vanuit processen buiten de scope van P-Direkt. Met name het gebruik van tijd-werk-registraties en roosterapplicaties zorgt voor departement-specifieke mutaties op het HR-systeem.

Gedeeld gebruik van medewerkersgegevens

HR of medewerkergegevens worden niet uitsluitend (her)gebruikt binnen de P-Direkt processen; binnen de departementale bedrijfsvoeringsprocessen wordt evengoed gebruik gemaakt van medewerkergegevens; denk bijvoorbeeld aan:

- Autorisatie en authenticiteit voor zowel fysieke als logische beveiliging;
- Adressengidsen;
- Tijdregistraties en resourceplanning;
- HR Processen buiten de P-Direkt-scope.

De P-Direkt processen zijn hiermee geen afgebakende of end-tot-end processen. Bijvoorbeeld een gedeelte van de aanstellingsgegevens is nodig in andere departementale processen. Deze processen zijn bij elk departement anders georganiseerd en geautomatiseerd.

Wanneer P-Direkt als exclusieve leverancier wil optreden van bepaalde gegevens, dan moet er een scope bepaald worden vanuit de informatie-architectuur en niet vanuit de processen (de huidige scope afbakening). Alle gegevens van een bepaalde soort moeten dan betrokken worden bij P-Direkt zodat eigen aanvullingen – en dus ook eigen processen en automatisering – niet langer nodig zijn. Te denken valt aan een basisadministratie ‘werknemers’ of een basisadministratie ‘personen die toegang moeten hebben tot rijksgebouwen’. Deze basisadministraties zijn vooralsnog niet gedefinieerd voor het Rijk.

Mate van overeenstemming met de rijksbrede standaard

De complexiteit voor de inpassing van HR-data van P-Direkt binnen de verschillende departementale landschappen is afhankelijk van hoe dat

landschap er uitziet en hoe de huidige interne informatievoorziening is georganiseerd. Net als Fase I is het niet logisch te kiezen voor een integrale of een Big Bang aanpak. In de architectuur 1.0 is richting-gegeven om het P-Direkt landschap te koppelen aan SAP systemen en andere bedrijfsvoeringssystemen. Voor een uniforme informatievoorziening zal het datamodel P-Direkt moeten worden vastgesteld, zodat op basis van het vastgestelde model gegevensuitwisseling kan worden gerealiseerd.

In de P-Direkt aanpak zijn verschillende clusters van de departementen onderkend, maar ook binnen het cluster kunnen verschillen zitten.

De clusters zijn:

- Percc departementen;
- SAP Geïntegreerd/ERP;
- SAP minder Geïntegreerd;
- P-View;
- Oracle.

Ook in fase 2 is het startpunt van de verschillende departementen dus verschillend. Daarbij merken we op dat we ons hier vooral richten op de basisadministratie, zoals die bij P-Direkt met SAP is gerealiseerd. Voor andere onderdelen van de P-Direkt oplossing is er een vrijer speelveld, waardoor er eenvoudiger generieke voorzieningen zijn en kunnen worden aangeboden. Denk daarbij aan de cRMA en ontsluiting van generieke HR informatie.

Conclusie en Aanbeveling

Er zijn drie scenario's denkbaar die het mogelijk maken om de uitvoering van de HR-verwerking plaatsonafhankelijk uit te voeren. De scenario's scoren verschillend op de drie criteria die zijn genoemd in de inleiding. P-Direkt zal alle drie de scenario's ondersteunen mits daar een vraag naar is vanuit één of meerdere departementen. De projecten dragen elk aan meerdere scenario's bij en zijn daarom 'no regret':

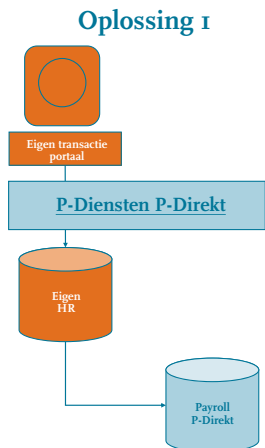
Kansen	Vermindering beheerkosten	Standaardisatie	Plaatsafhankelijke uitvoering
Scenario's			
1 Plaatsafhankelijke ontsluiting van lokale HR omgeving (SAP ERP)			Beperkt
2 Rijksbrede HR gekoppeld op decentrale HR administratie (SAP ERP)		Gedeeltelijk	Vrijwel volledig
3 Rijksbrede HR gekoppeld aan overige applicaties in het landschap (geen andere SAP modules)	Volledig	Volledig	Volledig

Hieronder volgt een toelichting van de verschillende door ons onderkende scenario's

1 Plaatsafhankelijke ontsluiting van lokale HR omgeving (SAP ERP)

Omschrijving scenario

Dit model is een mogelijke tussenstap voor de vergaand geïntegreerde ERP departementen. Dat wil zeggen: daar waar de HR administratie sterk verweven is met andere processen, zoals financiën, projecten, inkoop of zelfs het primaire proces. In die situatie is het loskoppelen van de HR administratie, zeker op korte termijn, niet reëel. Dit neemt niet weg dat er met geringere inspanning wel mogelijkheden zijn om centraal beschikbare diensten voor dit departement te ontsluiten. De cRMA is daar een mooi voorbeeld van, maar ook niet persoonsgebonden HR informatie zou voor dit departement ontsloten kunnen worden.



Voordelen:

- Departement kan gebruik maken van centrale ontwikkelingen, anders dan persoonsgebonden functionaliteit. Dit scheelt ontwikkelkosten op zowel systeem als procesniveau;

- Departement zet een stap in de richting van de ambitie van het Rijk om gemeenschappelijk te werken als het kan;
- Het departement hoeft geen interfaces ‘om te leggen’, maar kan het lokale landschap intact houden, waardoor ook geen extra risico’s ontstaan;
- Departement kan gebruik maken van centrale dienstverlening, zoals administratie van HR gegevens, omdat dit nu met de plaats-onafhankelijke ontsluiting ook mogelijk is geworden. Hiermee kunnen verdere besparingen worden gerealiseerd.

Nadelen:

- Dit model dwingt geen uniformering van gegevens en processen af. Zonder actie is er dus geen mechanisme om de centrale dienstverlening te (blijven) laten passen op de departementale situatie. Extra coördinatie is dus geboden;
- Ook met coördinatie zullen de centrale dienstverleningskosten voor dit departement hoger uitvallen, omdat de centrale dienstverlening wel om moet kunnen gaan met ‘lokale’ afwijkingen.

Doen/projecten:

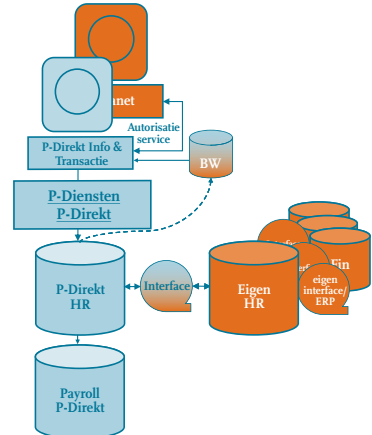
- Afspraken maken over functioneel beheer en andere organisatorische randvoorwaarden zoals bijvoorbeeld het synchroniseren van beveiligingsniveaus;
- Realiseren van een autorisatieservice, waarbij personele mutaties bij departement centraal bekend worden gemaakt en vertaald in relevante autorisaties, die rijksbreed kunnen worden ‘afgenomen’;
- In aanvulling op de autorisatieservice voorzien we vanuit de HR administratie ook een koppeling naar de dienstverlening van het GBA, zodat bij het vastleggen van de medewerkergegevens de betrouwbaarheid van de aangeleverde gegevens geverifieerd wordt. Hiermee is deze vastlegging een solide basis voor verder gebruik binnen het Rijk geworden.

2 Inrichten van een rijksbrede HR omgeving en koppelen met een decentrale HR Omgeving (SAP ERP)

Omschrijving scenario

In dit scenario blijven de lokale HR administraties in stand en gekoppeld in het eigen landschap. Deze HR administraties worden echter additioneel gekoppeld aan de rijksbrede HR administratie. Voor zover mogelijk worden mutaties via het rijksbrede portaal en HR administratie verwerkt, om vervolgens doorgegeven te worden aan de lokale administraties. De hiervoor benodigde gegevensstromen zijn (indicatief) opgenomen in de bijlage. In het eigen, samengestelde landschap dat een departement heeft wordt ook de integrale informatievoorziening gerealiseerd (in het plaatje is dat 'BW'). Los daarvan bestaat ook de mogelijkheid om vanuit de rijksbrede administratie informatie te voorzien. Die gaat dan over alle HR data van de hierin geadmisteerde departementen.

Oplossing 2



De technische mogelijkheden voor dit scenario zijn nog niet ideaal. Met name de (werkelijke) introductie van services binnen SAP, brengt dit scenario dichterbij.

Voordelen

- In dit model is er één gemeenschappelijke personeelsadministratie, waarmee de voordelen van uniforme processen beschikbaar komen:
 - Gemeenschappelijke dienstverlening wordt mogelijk, met niet alleen operationele voordelen, maar ook gedeelde innovatie inspanningen;

- Efficiency van de procesuitvoering wordt vergroot (efficiëntere inzet van personele middelen);
- Gedeelde definities van gegevens, waardoor rijksbrede rapportages eenvoudiger op te stellen zijn en waarschijnlijk ook correcter zijn.
- Het lokale landschap blijft in stand, dus relaties tussen de lokale HR administratie en andere informatiesystemen (al dan niet binnen SAP) kunnen blijven bestaan en hoeven niet opnieuw gekoppeld te worden.

Nadelen

- In dit model blijft het lokale landschap wel in stand. De kosten daarvan blijven dus bestaan en zullen gerechtvaardigd moeten worden vanuit het andere gebruik van dit landschap.

Doen/Projecten

- Belangrijkste activiteit hier is het leggen van de koppelingen (interfaces) tussen de lokale en de rijksbrede HR administratie. Zie de bijlage voor een bredere inventarisatie. Hierbij is de synchronisatie beperkt tot die gegevens die vanuit de lokale HR administratie ook in andere processen relevant zijn.
- Ook in dit geval moet een rijksbrede autorisatieservice beschikbaar zijn (incl. GBA koppeling).

3 Een Centrale HR omgeving koppelen middels servicebus aan departementale systemen (geen andere SAP modules)

Omschrijving scenario

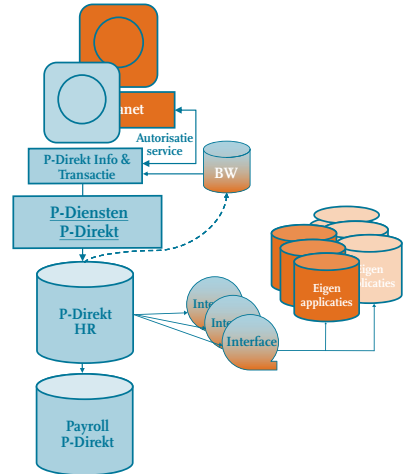
In dit scenario maakt een departement geen gebruik van een lokale HR administratie, maar werkt met de rijksbrede oplossing. Deze rijksbrede administratie wordt per departement naar behoefte gekoppeld aan andere processen. De HR administratie verleent als het ware 'services' aan die andere processen. Deze rijksbrede administratie is ook de bron voor rijksbrede HR informatie/rapportage. Zo nodig wordt deze informatie ook aan departementen beschikbaar gesteld

om te worden geïntegreerd in bedrijfsvoeringbrede informatievoorziening. Denk daarbij aan bijvoorbeeld informatie over de kosten van ziekteverzuim van een afdeling. Essentieel in dit scenario is de 'servicebus', een soort 'ringweg' waarover verschillende berichten verstuurd kunnen worden tussen verschillende ontvangers. Er is geen sprake meer van punt-naar-punt verkeer, maar van zenders en ontvangers die 'geïnteresseerd' zijn en zelf beslissen of ze een bericht afnemen van de servicebus. Deze technologie biedt een grote mate van flexibiliteit om vanuit één administratie informatie te delen ten behoeve van de per definitie verschillende behoeftes van departementen.

Voordelen

- Ten opzichte van scenario 2 heeft dit scenario als meest in het oog springende voordeel het overbodig worden van de lokale installaties met HR gegevens. Dit vermindert de Total Cost of Ownership navenant;
- Zie de voordelen bij scenario 2.

Oplossing 3



Nadelen

- Voor sommige departementen zal de migratie naar dit scenario een aanzienlijke inspanning vergen. Het ‘ontvlechten’ van de eigen HR administratie en het opnieuw leggen van relaties naar aanpalende processen zal niet eenvoudig zijn. Anderzijds maken veel processen van hetzelfde gegeven gebruik en zijn met de realisatie van één service meerdere processen geholpen.

Doen/Projecten

- De rijksbrede oplossing moet in dit geval ook wel alle relevante HR functionaliteit bieden. Indien een groot stuk functionaliteit zou ontbreken, waardoor een departement zich gedwongen ziet om additioneel nog een omvangrijke applicatie in te richten en in stand te houden, vervallen de voordelen die hier genoemd zijn grotendeels. Hierbij moeten we wel in ogenschouw nemen dat we redeneren vanuit de geautomatiseerde ondersteuning die er nu reeds is en niet van wat gewenst wordt. Deze wensen kunnen uiteraard in de nieuwe oplossing worden ingebracht;
- Inrichten van de service bus. Hier ligt het gebruik van de XI functionaliteit die SAP biedt het meest voor de hand. Als eerste proef zou de uitwisseling van persoonsgegevens, benodigd voor de autorisatieservice hiervoor in aanmerking komen;
- Met deze service bus moeten diverse koppelingen/services voor aanpalende processen worden gerealiseerd, onder andere:
 - tijdregistratiegegevens;
 - arbo gegevens;
 - lokatiegegevens;
 - persoonsgegevens (autorisatieservice).

Voorstel voor projecten

Binnen het MSHR project zijn in het PID van fase 2 al gegevenintegratie projecten gedefinieerd zoals de Arbointerface en de koppeling SP Expert (tijdregistratie). Overige projecten binnen de werkstroom gegevensintegratie moeten nog uitgewerkt worden. Men kan denken aan de volgende onderwerpen:

- 1 Autorisatieservice;
- 2 Centrale toegang lokale HR systemen;
- 3 HR Datawarehouse;
- 4 GBA Koppeling;
- 5 Koppeling tijdregistratie;
- 6 HIC module cRMA;
- 7 ARBO Interface (Inkomend en uitgaand);
- 8 Standaardisatie HR Data en HR Informatie Rijk.