



P-Direkt  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Masterplan 2020-2025

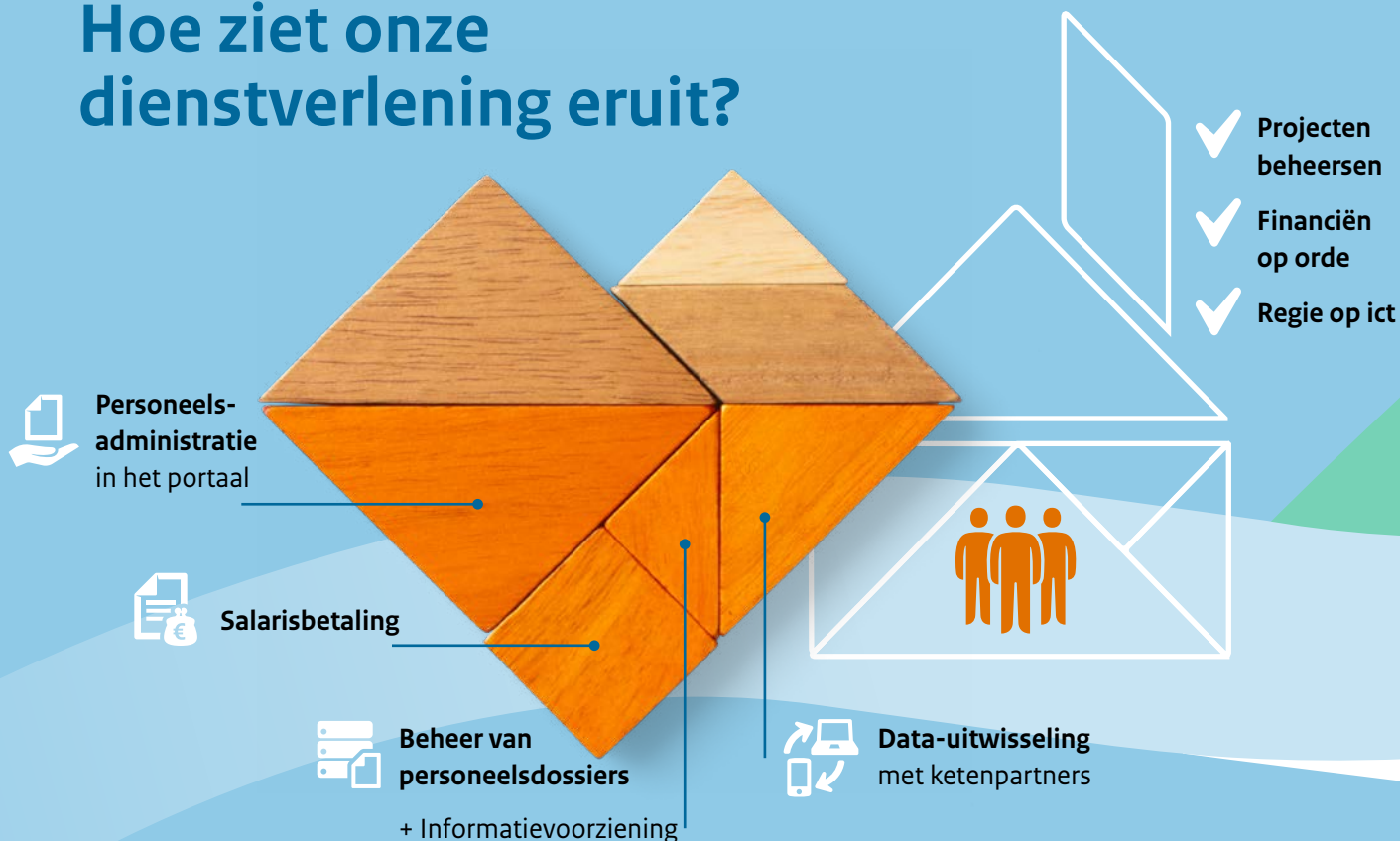




## Wie zijn we?

**P-Direkt** is de hr-dienstverlener van de Rijksoverheid. Als shared service organisatie bedienen we ministeries en andere rijksdiensten. Wij werken voortdurend aan onze interne processen en systemen om onze klanten nog vaker in één keer goed te bedienen. P-Direkt werkt vanuit Den Haag, Zwolle en Bonaire. Het P-Direkt van morgen maken we samen, ieders bijdrage is hierin van belang!

## Hoe ziet onze dienstverlening eruit?



**BETROUWBAAR   EFFICIËNT   KLANTGERICHT   INNOVATIEF**

# Hoe bereiden we ons voor op de toekomst?



Wendbaarheid

Continu verbeteren

Samenwerken

Vakmanschap

**VERBREDEN**

- identiteit
- roosteren
- registratie externen
- onboarding
- werving & selectie
- verzuimproces

**DOORONTWIKKELEN**

- meer gebruikersgemak
- ondersteuning informatiespecialisten
- employee experience

**VERDIEPEN**

- datagedreven werken
- beleidsadvies
- flexibele werkvormen

# Inhoud

<b>Voorwoord: goed voorbereid de toekomst in</b>	<b>5</b>
<b>Wij zijn P-Direkt</b>	<b>9</b>
2.1 'Ons verhaal'	11
2.2 Missie en visie	12
2.3 Kernwaarden	13
2.4 Stakeholders	15
<b>Ontwikkelingen om ons heen</b>	<b>17</b>
3.1 Ontwikkelingen in de wereld	19
3.2 Ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid	21
<b>Onze dienstverlening</b>	<b>25</b>
4.1 Kaders voor het afbakenen en prioriteren van onze dienstverlening	27
4.2 Doorontwikkeling van onze huidige dienstverlening	30
4.3 Verbreden van onze dienstverlening	33
4.4 Verdiepen van onze dienstverlening	37
<b>Impact op onze mensen en organisatie</b>	<b>39</b>
5.1 Wendbaarheid	42
5.2 Continu verbeteren	43
5.3 Samenwerken	44
5.4 Vakmanschap	45
<b>Regie op werkwijzen en ict</b>	<b>47</b>
6.1 Beheersing van onze projecten: portfolio- en projectmanagement	49
6.2 Stabiel financieel klimaat	50
6.3 Regie op onze ict	51

*Voorwoord:*  
**goed voorbereid  
de toekomst in**



**P-Direkt is een ambitieuze organisatie die goed voorbereid de toekomst in wil. Daarom hebben we een nieuw masterplan 2020-2025 opgesteld. Er gaat in de toekomst veel veranderen, maar onze kernwaarden blijven onveranderd: betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief.**

P-Direkt staat als een huis. Maar ontwikkelingen buiten en binnen de organisatie gaan steeds sneller. Dat betekent ook iets voor onze manier van werken. We willen wendbaar en snel kunnen inspelen op veranderingen, wensen en nieuwe technologie. Dan is het niet meer zinvol om te werken met vooraf vastgestelde vijfjarenplannen. Daarom leggen we in dit masterplan niet gedetailleerd vast wat we in de komende vijf jaar gaan doen. We

- schetsen eerder ontwikkelingen die onze dienstverlening raken (zie hoofdstuk 3),
- geven inzicht in de manier waarop we keuzes maken en wat dat betekent voor onze dienstverlening (zie hoofdstuk 4) en
- laten zien wat de impact is op onze organisatie, werkwijze en ict (zie hoofdstuk 5).

Voor de ontwikkeling van onze dienstverlening beschrijft het masterplan de kaders. Komen er nieuwe vragen en wensen over onze dienstverlening tijdens de looptijd van dit masterplan? Dan kunnen we die met de vastgestelde kaders gemakkelijk een plek geven. De kaders zijn de dragende muren van het huis P-Direkt. Stakeholders als ICOP, onze eigenaar, de centraal opdrachtgever, het bestuurlijk overleg en het Afnemersberaad zijn tevreden en de klanten geven ons een prima waardering. Maar stilstaan is achteruitgang. P-Direkt blijft toekomstbestendig door aan te blijven sluiten bij de wensen en eisen van onze klanten en gebruikers.

Onze mensen en onze organisatie zijn de solide fundering waarop het huis is gebouwd. Dat is een stevige basis die we in de komende jaren verder ontwikkelen. De vier pijlers waaraan we gaan werken zijn

- wendbaarheid,
- continu verbeteren,
- samenwerken en
- vakmanschap.

Met de aandacht voor deze pijlers versterken we onze organisatie, onze teams, onze leidinggevenden en onze medewerkers. Ook hebben we aandacht voor de manier waarop we aan projecten en programma's werken, een stabiel financieel klimaat borgen en regie voeren over onze ict. Zo kunnen we een toekomstbestendige organisatie blijven. We beginnen met het vertellen van 'ons verhaal'.





**Wij zijn  
P-Direkt**



Wij zijn P-Direkt. Daar zijn we trots op. Wij laten ons leiden door onze kernwaarden en voeren elke dag de dienstverlening voor onze stakeholders zo goed mogelijk uit. Het verhaal van P-Direkt hebben medewerkers en management samen opgesteld. Het geeft weer wie en wat we willen zijn. Het schetst het P-Direkt van morgen. Het vormt de basis voor dit masterplan en het fundament voor onze huidige en toekomstige dienstverlening. Het is ‘ons verhaal’.

## 2.1 ‘Ons verhaal’

P-Direkt is in 2007 ontstaan uit de behoefte aan één organisatie die zorgt voor de totale personeels- en salarisadministratie van het Rijk. Door P-Direkt hoeven ambtenaren zich geen zorgen te maken over iets – oh zo belangrijks – als hun salaris en andere hr-gerelateerde zaken. Zo maken wij het mogelijk dat mensen die voor het Rijk werken zich kunnen richten op hun eigen belangrijke taken. Op die manier werken wij voor het publiek belang en dragen we bij aan het beter maken van ons land. Onze klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat zaken bij ons op orde zijn en gebruikers moeten hun verzoeken makkelijk zelf kunnen regelen en informatie kunnen vinden. En áls ze ons nodig hebben, zijn wij bereikbaar en kunnen onze betrokken en kundige professionals direct helpen. Op ons kunnen ze rekenen!

### *Onze ambitie*

De wereld verandert en wij veranderen mee. Als lerende organisatie richten we ons op blijvend verbeteren. We zullen nog steeds soms brandjes moeten blussen, maar waar het kan proberen we de brandjes voor te zijn en ervan te leren. Zo worden we, nog meer dan nu, een stabiele en betrouwbare organisatie. Om dit te bereiken werken wij voortdurend aan onze interne processen en systemen. Hierdoor kunnen we onze klanten nog vaker in één keer goed helpen. Zo ontstaat er rust zodat wij als professionals kunnen groeien en onze organisatie zich verder kan ontwikkelen. De rust, groei en ontwikkeling geven ruimte om goed te luisteren naar de behoeftes en ideeën van onze eigen collega's en onze klanten. Deze ideeën gebruiken we om te innoveren, om onze dienstverlening te verbreden en om voorop te blijven lopen in de Rijksoverheid. Dat vraagt zo nu en dan om lef. Daar gaan we voor.

P-Direkt wil meer samenwerken, met onze collega's en onze klanten. We zijn nieuwsgierig en trekken geen conclusies op basis van aannames. We bepalen in overleg met onze klanten wat waardevol is, en maken samen de juiste afwegingen en keuzes. We zijn open en eerlijk tegen elkaar en naar onze klanten; over wat goed gaat en wat beter kan, over wat we wel en niet nu kunnen en wanneer dan wel. Samen zorgen we ervoor dat P-Direkt doet wat we beloven aan onze partners, aan onze klanten en zeker ook aan elkaar.

## Onze mensen maken het verschil

We willen ervoor zorgen dat iedereen die bij ons werkt, zin heeft om naar het werk te gaan, met plezier aan het werk is, en met energie weer naar huis gaat. Vanaf de eerste dag dat je bij P-Direkt bent, hoor je erbij. Er is ruimte voor jouw persoonlijk 'zijn', als mens, in goede en slechte tijden. We zijn trots op ons werk; op wat we doen en hoe we het doen. Ook voelen we ons gewaardeerd om onze inzet en om wie we zijn. We nemen onze verantwoordelijkheid, maken gebruik van ieders talent en waarderen elkaars aandeel in het geheel. We krijgen kansen om ons te ontwikkelen. Hierbij houden we zoveel mogelijk rekening met onze individuele wensen en behoeften.

Het P-Direkt van morgen maken we samen, ieders bijdrage is hierin van belang!

## 2.2 Missie en visie

P-Direkt is een voorbeeld van hoe de nieuwe Rijksoverheid zich wil profileren: betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief. Wij leveren administratieve dienstverlening voor personeelszaken voor 138.000 medewerkers en managers die werken binnen de Rijksoverheid. Deze dienstverlening is modern, efficiënt, betrouwbaar en direct toegankelijk. Belangrijke eindproducten zijn salarisbetaling en informatievoorziening. Onze dienstverlening op dit gebied wordt gewaardeerd met minimaal een 7.

De omgeving waarin P-Direkt en onze eindgebruikers opereren, verandert steeds sneller en stelt steeds andere en hogere eisen aan onze dienstverlening. De concepten die nodig waren om P-Direkt neer te zetten zijn onvoldoende geschikt voor de toekomst. P-Direkt ziet een toenemende vraag naar meer kwaliteit en ontzorging. Organisaties willen efficiënte dienstverlening, maar wel dienstverlening die is toegespitst op hun eigenheid. Dat vraagt een andere aanpak dan 'one size fits all'. Toegenomen flexibiliteit van medewerkers, mede ingezet op basis van de kamerbrief van voormalig minister Blok van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2015) op dit punt, vraagt om een andere manier van dienstverlening.

We blijven dienstverlening leveren op het snijvlak van hr en ict. Dat doen we efficiënt en gericht op grootschaligheid. Onze diensten zijn

- professioneel,
- toegankelijk en
- modern.

Als we onze dienstverlening verder ontwikkelen, houden wij de focus op de eindgebruiker. Eindgebruikers beschikken over een pakket met kwalitatief hoogwaardige en gevarieerde hr-services dat past bij hun persoonlijke situatie. Onze eindgebruikers regelen zelf direct hun personeelszaken, via meerdere kanalen, van zelfbediening tot en met persoonlijk contact. Wij leveren informatie op maat voor analyses.

We zetten goede en innovatieve methodes en technieken in om onze dienstverlening naadloos te laten aansluiten op onze grote en diverse groep van eindgebruikers, zowel vanuit de optiek van de eindgebruiker als van de organisaties. P-Direkt zoekt nadrukkelijk de samenwerking met andere shared service organisaties van de Rijksoverheid. Zo brengen we de bedrijfsvoering van het Rijk als geheel naar een hoger plan.

## 2.3 Kernwaarden

De kernwaarden van P-Direkt zijn betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief. Onze kernwaarden zijn leidend bij hoe wij kijken naar onze dienstverlening en hoe wij ons werk doen. De volgorde geeft richting als wij keuzes moeten maken wanneer wij onze dienstverlening doorontwikkelen en uitbreiden.

**Betrouwbaar:** Betrouwbaarheid staat voorop bij alles wat P-Direkt doet. Persoonsgegevens moeten goed beschermd zijn. Het salaris wordt op tijd uitbetaald, het bedrag is tot achter de komma correct. Deze garanties durft P-Direkt te geven. Maar we gaan verder. Iedereen kan vertrouwen op de gegevens die we leveren. En de verantwoording van de personele uitgaven van de departementen is mede door ons juist en rechtmatig.

**Efficiënt:** We streven ernaar dat onze verschillende stakeholders moeiteloos en eenvoudig gebruik kunnen maken van onze dienstverlening. Wij denken mee en zetten ons in om zaken rijksbreed slimmer te regelen. Daarbij hebben we continu aandacht voor de efficiency en effectiviteit van onze eigen werkprocessen. Onze klanten ervaren: efficiëntie voelt gewoon prettig!

**Klantgericht:** Als we onze eerste twee kernwaarden goed invullen – betrouwbaarheid bieden en het werk voor alle betrokkenen efficiënt laten verlopen – voldoen we eigenlijk al aan de belangrijkste voorwaarden van klantgerichtheid. Klantgerichtheid gaat over inleven en complexe materie begrijpelijk maken. De kernwaarde klantgerichtheid schept ruimte voor extra diensten die misschien minder efficiënt zijn, maar die wel tegemoetkomen aan de wensen van onze gebruikers. Een voorbeeld daarvan is ons FAOM (Financiële Analyse op Maat). Ook bij nieuwe dienstverlening zoals onze chatfunctie weten we niet altijd op voorhand of dit wel efficiënt is. Omdat onze gebruikers behoefte hadden aan dit contactkanaal hebben wij hier toch voor gekozen.

**Innovatief:** Om onze dienstverlening nu en in de toekomst betrouwbaar, efficiënt en klantgericht te realiseren vinden we innovatie belangrijk. We adopteren graag technologische mogelijkheden zodra het kan. Uiteraard altijd met oog voor betrouwbaarheid. Innovatie is nodig om de dienstverlening te kunnen bieden die bij deze tijd past. Het draagt bij aan de betrouwbaarheid, efficiency en klantgerichtheid van P-Direkt in de toekomst.

## 2.4 Stakeholders

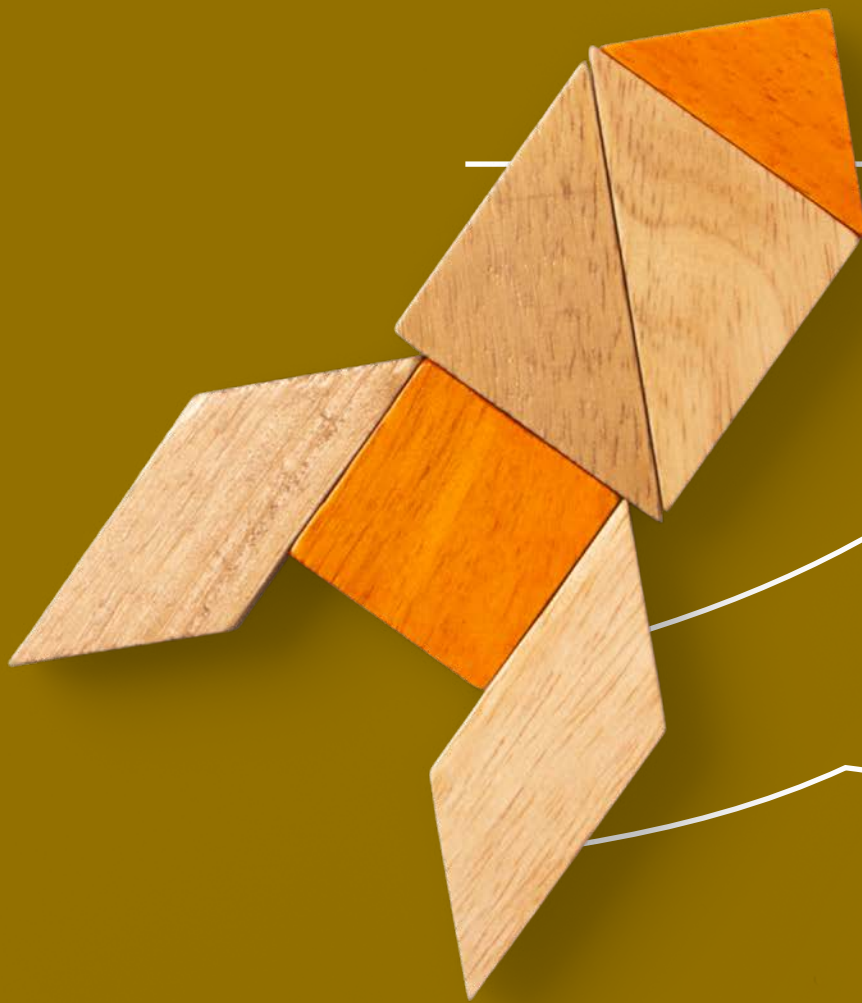
We doen ons werk voor en met onze stakeholders. Onze stakeholders zijn alle personen of groepen die onze doelen kunnen beïnvloeden of die hierdoor worden beïnvloed. Dat gaat om

- de politiek: bijvoorbeeld als het gaat om de rechtspositie of de cao van ambtenaren,
- de ambtelijke top: onze eigenaar, financiers en kaderstellers,
- onze gebruikers: managers, medewerkers, controllers en informatiespecialisten,
- onze leveranciers en partners, binnen en buiten de overheid
- – last but not least – onze medewerkers die dit alles mogelijk maken.

Onze stakeholders zijn cruciaal voor de doorontwikkeling van P-Direkt. Zij bepalen onze feitelijke meerwaarde. Daarom betrekken we hen steeds wanneer we de dienstverlening verbeteren en wanneer we nieuwe ontwikkelingen in gang zetten.







**Ontwikkelingen**  
*om ons heen*

**In onze visie constateren we dat de omgeving waarin P-Direkt en onze eindgebruikers opereren steeds sneller verandert. Dit biedt kansen, maar het stelt ook steeds andere en hogere eisen aan onze dienstverlening. Wat zijn die ontwikkelingen?**

## 3.1 Ontwikkelingen in de wereld

Ontwikkelingen in de wereld als toenemende verstedelijking of de klimaatveranderingen raken P-Direkt niet rechtstreeks. Maar andere ontwikkelingen kunnen in potentie zeker impact hebben op ons werk en onze positie. Heel recent betekent de coronacrisis dat thuiswerken niet meer een keuze is. Onze technologie en manier van kijken naar privacy en security worden hierdoor op een andere manier bepaald.

Hieronder volgt een kleine greep uit de ontwikkelingen in de wereld die raken aan het werk van P-Direkt. Wij werken er continu aan om onze dienstverlening hierop te laten aansluiten.

Een open deur: de **technologie** en het gebruik van **data** kennen enorme groei. Technologie is overal! Met technologie kunnen organisaties een groot aantal bedrijfsprocessen verder automatiseren. Arbeidsintensieve en daarmee dure en foutgevoelige processen worden vervangen. Geavanceerde robottechnologie, kunstmatige intelligentie en cloud computing doen meer en meer hun intrede. Dit betekent bijvoorbeeld dat het gemeengoed is dat software zich qua design en geboden functies naadloos aanpast aan de omstandigheden. Of je nu werkt op een laptop, handheld of gebruik maakt van wearables. ‘Liquid design’ is de nieuwe norm. Daarbij verdwijnen individuele apps steeds meer. De virtuele assistent is in opkomst. Deze verenigt alle functionaliteit in één enkele gebruikersinterface. De mogelijkheden om data meer en slimmer te gebruiken nemen snel toe en komen terug in begrippen als ‘deep analytics’, ‘artificial intelligence’ en ‘machine learning’. Het is in veel mindere mate de kunst om gegevens te krijgen. Het stellen van de juiste vragen wordt steeds belangrijker. Hiermee ontstaan inzichten die de wereld openen van slimme, zelflerende machines ofwel machine learning.

Machines kunnen hun gedrag aanpassen aan de context en de gegeven taak gaandeweg optimaliseren dankzij big data analytics en systemen voor kunstmatige intelligentie.

De machines ontwikkelen daarbij gedragingen en eigenschappen die niet van te voren zijn geprogrammeerd. Uiteindelijk kunnen ze dankzij die eigenschap meer en meer taken van mensen overnemen. Zo wordt het mogelijk via je telefoon een betekenisvol gesprek te voeren met een assistent, die daarbij ook je stemming aan je gezicht afleest. Mooie toepassingen van artificial intelligence in de huidige praktijk zijn de chatbot-applicaties van banken die vragen van klanten beantwoorden en IBM's Watson for Oncology. Deze laatste toepassing adviseert artsen bij het maken van behandelkeuzes en leert daarbij van de data die de artsen zelf hebben verzameld.

Het industriële **Internet of Things** is allang geen toekomstmuziek meer. Een voorbeeld: de tractoren van John Deere informeren boeren over welke gewassen ze moeten planten, wanneer en waar ze moeten ploegen en wat de beste route voor het ploegen is. Allemaal dankzij het toevoegen van sensoren en dataconnectiviteit. In de komende jaren zullen kantoortuinen de Internet of Things-transformatie doormaken. Zo werken Philips, Cisco en Axians samen aan het digitale plafond. Dat transformeert het doodgewone systeemplafond tot een intelligente datahub. Hierdoor

- kan de productiviteit omhoog,
- kunnen de beheerkosten van gebouwen omlaag en
- kunnen medewerkers hun omgeving personaliseren.

Ook **demografisch** zetten veranderingen verder door. We worden ouder in Nederland en krijgen gemiddeld minder kinderen. Nederland heeft in 2035 één oudere op twee werkenden ten opzichte van één oudere op drie werkenden nu. Vrouwen en oudere werknemers maken in de toekomst een steeds groter deel uit van een steeds krappere arbeidsmarkt. We naderen de uitstroom van de babyboomer en Generatie Z komt eraan. Dit gaat gepaard met grote veranderingen op het gebied van werven, binden en de manier waarop we medewerkers in hun kracht zetten.

Tegelijkertijd hebben de ontwikkelingen op het gebied van technologie grote effecten op de **arbeidsmarkt** en de werkgelegenheid. Er ontstaan nieuwe banen. Banen met vooral routinematig werk verdwijnen. Er dreigt een discrepantie tussen vraag en aanbod: opleidingsniveau en opleidingsrichting van de toetreders tot de arbeidsmarkt passen niet

automatisch bij de vraag. Het beroep op het vermogen om snel nieuwe kennis op te doen wordt steeds groter.

Er is een grote roep om transparantie. Jongere generaties zijn opener en houden minder privé. Daarnaast nemen de mogelijkheden toe om te meten en te volgen. De wereld wordt meer open. Daarmee komt de **privacy** steeds meer onder druk te staan. Een precair evenwicht waarin we onze weg moeten vinden.

## 3.2 Ontwikkelingen binnen de Rijksoverheid

Binnen het Rijk vertalen we de ontwikkelingen in de wereld naar beleid dat we integraal en succesvol uitvoeren. Twee onderwerpen lichten we nader toe omdat deze rechtstreeks onze keuzes in dit masterplan beïnvloeden.

### 3.2.1 *Personeelsbeleid*

Het strategisch personeelsbeleid van het Rijk (SPB 2025) is voor ons een belangrijke ontwikkeling. Het geeft richting aan de ontwikkelingen die wij als P-Direkt mogelijk willen maken.

Het SPB 2025 bevat zeven focuspunten die samen de koers vormen:

1. het Rijk wil zich nog sterker profileren als aantrekkelijke werkgever. Het Rijk doet dit als één werkgever Rijk.
2. het Rijk wil een inclusieve organisatie zijn, met divers samengestelde teams. Medewerkers worden actief betrokken en opgenomen in de groep.
3. de mens staat centraal.
4. op het gebied van arbeidsvoorwaarden en personeelsbeleid is maatwerk mogelijk.

5. het Rijk wil een wendbare organisatie zijn met flexibele medewerkers die zich permanent ontwikkelen.
6. werkbeleving staat voorop. Er is aandacht voor cultuur, werkomgeving, veiligheid en gezondheid van medewerkers.
7. leidinggevend werken aan de ontwikkeling van organisatie en medewerkers.

Het is de verwachting dat de mobiliteit door deze zeven focuspunten toeneemt.

Een greep uit de verwachte ontwikkelingen:

- organisaties stimuleren uitstapjes over de rijksgrenzen.
- organisaties hechter er meer en meer belang aan om contact te leggen en houden met medewerkers, managers maar ook met stagiairs, trainees en tijdelijke medewerkers.
- organisaties werken met een vaste kern en een flexibele schil en gaan slim om met detacheringen.
- organisaties bieden hun medewerkers bij de start een warm welkom zodat ze snel aan de slag kunnen.
- organisaties willen groepen medewerkers na de start kunnen volgen en hierover data verzamelen is nodig om focuspunten te realiseren.
- meer mensen met een arbeidsbeperking stromen in. Hierdoor neemt het belang van een toegankelijke infrastructuur en middelen toe.
- het personeelsbeleid stelt de mens centraal en vraagt om flexibiliteit en wendbaarheid.
- organisaties gaan vaker opgavegericht werken. Dit vraagt om flexibele samenwerkingsverbanden.
- de zorg voor mensen vraagt ook om meer invloed van medewerkers die in roosterdienst werken.
- organisaties willen vaker onafhankelijk van plaats, tijd en apparaat werken.

Veel punten uit het strategisch personeelsbeleid van het Rijk (SPB 2025) raken P-Direkt in meer of mindere mate. In de afgelopen jaren zijn we al druk in de weer geweest met ontwikkelingen als het individueel keuzebudget, het IKB, en de normalisering rechtspositie ambtenaren, de Wnra. Ontwikkelingen met een enorme impact die ook in de komende jaren nog vragen om aandacht.

### 3.2.2 Versterken uitvoeringskracht

Brede programma's als de implementatie van de omgevingswet of het programma Stikstof moeten snel en probleemloos ingericht worden. Dit moet met een soepele en moeiteloze ondersteuning vanuit bedrijfsvoering. Met beleidsmakers die kunnen bouwen op uitvoerders als een volwaardig partner in beleidsontwikkeling. Wenkend perspectief is een bedrijfsvoering die naadloos aansluit op maatschappelijke opgaven en de primaire rijksoverheidsprocessen die daarop gericht zijn. Die bedrijfsvoering ondersteunt grenzeloos samenwerken en helpt vanuit partnerschap politiek-bestuurlijke prioriteiten te realiseren. Dat vraagt professionele organisaties die hun kwaliteiten in samenhang organiseren.

In het directoraat-generaal Vastgoed en Bedrijfsvoering Rijk (DGVBR) zijn verschillende centrale dienstverleners op het gebied van bedrijfsvoering binnen het Rijk verzameld. Deze shared service organisaties zijn

- het Rijksvastgoedbedrijf (RVB),
- Doc-Direkt,
- Facilitair Management Haaglanden (FMH),
- Shared service center – Informatie en communicatietechnologie (SSC-ICT),
- Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR) en
- P-Direkt.

Onze uitvoeringskracht richt zich op publieke waarden. Met elkaar willen we die kracht de komende jaren versterken. Onze ambities zijn neergelegd in de nota 'Versterken uitvoeringskracht gericht op publieke waarden' in het kader van de ontwikkelagenda van het directoraat-generaal VBR.

De gezamenlijke ambitie vraagt van P-Direkt dat we op drie vlakken blijven werken aan kwaliteitsverbetering:

- optimalisatie van processen,
- het maken van kwaliteitsslagen in de dienstverlening, en
- werken aan een stabiel financieel klimaat.

Met de andere shared service organisaties binnen het directoraat-generaal VBR gaan we werken aan het versterken van de gemeenschappelijkheid van VBR. Dat doen we door meer partnerschap en maximale samenhang in gemeenschappelijke dienstverlening.

Samen werken we aan innovatie en dragen we bij aan

- dienstverlening die aansluit op primaire processen en veranderende klantbehoeften
- een wendbare, digitale en duurzame overheid en
- het Rijk als aantrekkelijke werkgever.

Onderwerpen op deze agenda waarin P-Direkt een belangrijke rol speelt zijn e-hrm, I-ambtenaar en onboarding.

Voor de wat langere termijn willen wij maximale samenhang organiseren binnen het totale stelsel van landelijke dienstverleners. Naast de onderdelen van het directoraat-generaal VBR betreft dit de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen en Rijkswaterstaat. Gezamenlijk stellen we het Rijk in staat om optimaal te functioneren.





*Onze*  
**dienstverlening**

**De ontwikkelingen om ons heen vragen veel van ons. De technologische mogelijkheden worden in snel tempo groter en verschillende stakeholders hebben verschillende wensen.**

**Onze dienstverlening zal in de komende jaren zeker groeien, zowel in de breedte als in de diepte.**

## 4.1 Kaders voor het afbakenen en prioriteren van onze dienstverlening

Om vast te stellen of nieuwe dienstverlening bij ons past, hebben we kaders opgesteld die ons helpen onze dienstverlening helder af te bakenen. Omdat we niet alles tegelijkertijd kunnen oppakken moeten we prioriteren.

### 4.1.1 Afbakening van onze dienstverlening

Waar is P-Direkt van? En waar is P-Direkt niet van? De aspecten waar we naar kijken bij het afbakenen van onze dienstverlening zijn

- onze kernwaarden,
- ons werkveld,
- onze waardestrategie en
- de omgeving waarbinnen we opereren.

### *Kernwaarden*

Bij alle ontwikkelingen staan onze kernwaarden voorop. Betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief vormen, met elkaar en in deze volgorde, het eerste aspect waaraan we ontwikkelingen afmeten. We omarmen nieuwe ontwikkelingen die onze kernwaarden versterken.

Op het gebied van **betrouwbaarheid** denken we hierbij aan wijzigingen in wet- en regelgeving waaraan onze dienstverlening moet voldoen of ontwikkelingen waarmee we risico's voor de continuïteit van onze dienstverlening wegnemen. Persoonlijke gegevens zijn en blijven bij P-Direkt in veilige handen.

Op het gebied van **efficiency** gaan we voor de ontwikkelingen die inspanningen in de hr-keten verkleinen of die voor onze gebruikers het leven gemakkelijker maken. Daarbij hebben we ook aandacht voor efficiënt werken binnen P-Direkt.

Wij zijn **klantgericht**, dus we onderzoeken de mate waarin eventuele nieuwe of aangepaste dienstverlening invulling geeft aan behoeften van een of meer groepen gebruikers. Ons doel blijft een pakket hr-services te bieden dat op de persoonlijke situatie is toegesneden en dat moeiteloos te gebruiken is. Daarbij zijn we niet snel tevreden: we streven naar een minimale waardering van een 7.

Ten slotte zijn we steeds op zoek naar en staan we open voor moderne architecturen en hulpmiddelen die kansen bieden voor de toekomst. We blijven actief **innoveren** om onze kernwaarden ook in de toekomst te borgen.

## Werkveld

Het werkveld van P-Direkt ligt met name op **grootschalige dienstverlening op het snijvlak van hr en ict**. Op dat werkveld willen we ons ook in de toekomst bewegen. We bieden ondersteuning op alle hr-processen uit het rijksbrede procesmodel.



HR-ondersteuning kan gaan over beleid, uitvoering en beheersing. Maar ons werk gaat ook over de dagelijkse ondersteuning. De nadruk ligt hierbij primair op het ‘koude’ deel van het proces. Administratie, gegevensverwerking, salarisverwerking en informatievoorziening liggen dichterbij ons dan advies en persoonlijke begeleiding. Aanvullend op dit ‘koude’ deel bieden we op basis van alle gegevens die we hebben ook duiding. Onze ervaring als hr-uitvoerder zetten we in om te zorgen voor optimaal uitvoerbare hr-processen. Hoewel we op een aantal gebieden ict-diensten leveren, is dat zeker niet ons primaire werkveld. In de volgende paragrafen is een uitgebreid overzicht van ons werkveld opgenomen.

## Waardestrategie

P-Direkt biedt betrouwbare producten tegen een scherpe prijs. Dat is onze kracht. We leveren dienstverlening op basis van **operational excellence**. Dat wil zeggen dat we willen excelleren in onze dienstverlening door alles in één keer goed te doen en tijdig tegen een uitstekende prijs te leveren. Op dit gebied scoren we het liefst een 10. Dat betekent overigens niet dat dit het enige is wat onze aandacht heeft. Uiteraard past het binnen deze keuze om voor onze gebruikers uitstekend passende dienstverlening te leveren en om moderne producten te leveren. Ook dat willen we met een ruime voldoende doen. De keuze voor operational excellence als onze waardestrategie betekent dat wij in grote mate grootschalige standaarddienstverlening willen bieden voor al onze afnemers. We vullen dit aan met meer specifieke diensten die passen bij de rollen en positie van groepen afnemers: harmonisatie langs diversificatie.

## Omgeving

We kijken goed naar onze omgeving. Bij alle nieuwe ontwikkelingen kijken we of P-Direkt de beste dienstverlener is. Soms ligt het meer in de rede dat een andere shared service organisatie de dienst verzorgt of dat we juist samenwerking moeten zoeken om tot een optimale dienstverlening te komen. Een voorbeeld: bij *onboarding* ligt het voor de hand dat SSC-ICT de hardware levert en dat wij de gegevens leveren waarop ze hun uitlevering kunnen baseren.

### 4.1.2 Prioriteren

De kaders helpen ons om besluiten te nemen over waar we wel van zijn en waar we juist niet van zijn. Maar we kunnen niet alles waar we wel van zijn tegelijkertijd oppakken. We moeten hierin een volgorde aanbrengeen. Hierover overleggen we met onze opdrachtgevers. Gezamenlijk kijken we naar de toegevoegde waarde en het tempo waarin wijzigingen mogelijk zijn. De toegevoegde waarde bepalen we aan de hand van onze kernwaarden. De complexiteit en beschikbaarheid van capaciteit bepalen het tempo waarin wijzigingen mogelijk zijn. Complexiteit wordt vooral bepaald door de mate waarin er overeenstemming is over het beleid en door het technische landschap waarin we ontwikkelen. We prioriteren op verschillende niveaus in de organisatie en betrekken onze stakeholders hierin. Een voorbeeld: jaarlijks organiseert P-Direkt een sessie met de ICOP, waarna de ICOP aangeeft wat de wensen zijn.

## 4.2 Doorontwikkeling van onze huidige dienstverlening

Het hart van onze dienstverlening wordt gevormd door

- de personeelsadministratie in het P-Direktportaal,
- de salarisbetalingen en
- het beheer van de personeelsdossiers.

De 138.000 collega's binnen het Rijk kunnen voor hun personeelsadministratie en salaris bij ons terecht. Wij verzorgen daarbij ook de informatievoorziening aan alle direct betrokkenen:

- Ketenpartners krijgen tijdig de gegevens die zij nodig hebben.
- Dit geheel ondersteunen we met klantinteractie via verschillende kanalen.
- We hebben interactieve en informatieve apps en websites.
- We faciliteren de mobiliteitsbank en de vacaturewebsites van het Rijk en de overheid.

P-Direkt ziet dat de verwachtingen over *gebruiksgemak* groeien. Onze gebruikers willen moeiteloos hun zaken kunnen regelen via het kanaal dat hen op dat moment het beste past. We zien daarbij de stroom aan wensen voor nieuwe functionaliteiten toenemen.

Vanuit de technologie zien we in hoog tempo ontwikkelingen die het mogelijk maken om hieraan te voldoen. De ontwikkelingen binnen onze bestaande diensten zijn gericht op een moeiteloze zelfservice via een breed palet aan kanalen en een passende informatievoorziening:

- traditionele informatieve sites en telefonie
- moderne middelen als apps, intelligente chatbots en spraakassistenten.

Bij informatievoorziening houdt P-Direkt uiteraard rekening met de groeiende stroom gebruikers met een arbeidsbeperking. We werken toe naar een constant verbeterende digitale omgeving waar de gebruiker moeiteloos zaken zelf kan regelen. Wordt het complex, dan zijn er slimme hulpmiddelen of staan onze medewerkers klaar om te helpen.

Dat 'live-contact' routeren we op basis van skillset zodat de vraag altijd bij de juiste medewerker terecht komt. Zo beperken we het aantal overdrachten tot een minimum.

*Informatievoorziening* leveren we zowel collectief als op maat. Maar dat kan nog beter: we willen in de toekomst eerder aanhaken op ontwikkelingen. Voegen we een nieuwe functionaliteit toe aan het portaal? Dan willen we eerder en proactief meedenken over de mogelijke informatievraag die daarbij hoort. Management KPI's laten we aansluiten bij de doelstellingen uit het strategisch personeelsbeleid van het Rijk (SPB 2025) en we vernieuwen onze dashboards en rapporten. Zo leveren we meer flexibiliteit, snelheid en gebruiksgemak.

P-Direkt gaat informatiespecialisten meer zelfservicemogelijkheden bieden voor de informatievoorziening. Afnemers van onze data kunnen ook in de toekomst vertrouwen op de betrouwbare, veilige en tijdige levering van data. In de komende jaren zijn functionele en technische wijzigingen nodig om de continuïteit te garanderen en de snelheid te kunnen leveren die onze ketenpartners vragen.

In het recente verleden hebben we de personeelsdossiers overgezet op een nieuw platform. Dat vraagt de komende tijd nog nazorg. Ook werken we er hard aan om de processen te verbeteren rond

- dossiervorming,
- dossierbeheer en
- dossiervernietiging.

In de komende jaren willen we het personeelsdossier verder integreren met het portaal en onze dienstverlening moderniseren. Een voorbeeld: in de toekomst kunnen gebruikers eenvoudig een bon toevoegen aan het personeelsdossier met een foto vanaf een telefoon.

We zorgen voor een constante toevoer van kwalitatieve en kwantitatieve data. Zo kunnen we blijvend aansluiten bij de behoeften van gebruikers. Door *data-gedreven* te werken kunnen we in de toekomst vaker en beter aansluiten bij de behoeften van onze gebruikers. We kunnen eenvoudige en repeterende klantvragen voorkomen. Beter inzicht in gebruik en gebruiker draagt bij aan een betere individuele ervaring op onze kanalen. Dit zorgt er ook voor dat onze medewerkers weten wat een specifieke gebruiker nodig heeft.

Bij de doorontwikkeling van onze systemen kijken we uiteraard ook naar onze eigen medewerkers. We werken aan de *'employee experience'*. In de ontwikkeling van onze interne systemen richten we ons op het ontlasten onze medewerkers, zodat zij onze gebruikers optimaal kunnen bedienen. Speerpunten hierin de komende jaren zijn

- de primaire systemen voor klantvraagafhandeling en kanaalgebruik,
- nieuw kennissysteem en
- een 360-graden klantbeeld.

In onze eigen processen gebruiken we data-analyse om verbeterkansen op te sporen en om een snelle leerloop te creëren. De coronacrisis vraagt van ons dat we meedenken over de 1,5 meter maatschappij. Daarbij hoort dat medewerkers thuis kunnen werken en dat we op kantoor binnen de gezondheidseisen een goede werkomgeving kunnen garanderen. Dit vraagt in de komende tijd aanpassingen in onze systemen en bij onze maatregelen voor het borgen van privacy.



## 4.3 Verbreden van onze dienstverlening

P-Direkt is goed in de basisdienstverlening op het gebied van hr-administratie. Maar onze ambitie reikt verder. Verbreding van de dienstverlening moet bij onze kernwaarden passen. Zo zal betrouwbaarheid soms groeien als we de export van data uit P-Direkt kunnen beperken. Door uitbreiding met de dienstverlening die hieraan bijdraagt verminderen de privacyrisico's. Ook als we de dienstverlening verbreden blijven gegevens bij P-Direkt in veilige handen: P-Direkt blijft een 'safe harbour'.

De digitalisering neemt toe en daarmee ook de kansen en mogelijkheden. We horen de roep om e-hrm binnen het Rijk. In de komende jaren zien we kansen om hr-processen meer en beter te ondersteunen. We streven er daarbij naar om (persoons)gegevens eenmalig vast te leggen en deze als 'single source of truth' te ontsluiten. Hierdoor ontstaat er één bron voor het ontsluiten en koppelen van deze data binnen het Rijk. De keuzes binnen e-hrm moeten passen binnen de keuzes die onze centrale opdrachtgever in samenwerking met de ICOP maakt op de inzet van P-Direkt bij ontwikkelingen. Maar tegelijkertijd moeten de keuzes ook passen bij de digitaliseringsagenda van de centrale dienstverleners in het algemeen en van UBR-P in het bijzonder.

We zien de grenzen van ons werkveld vervagen. Onze omgeving stelt steeds vaker vragen die raken aan andere bedrijfsvoeringstaken (PIOFACH-taken) zoals facilitaire zaken, financiën en inkoop. Dat betekent dat we goed moeten blijven samenwerken met de andere shared service organisaties van de Rijksoverheid. Samen zorgen we ervoor dat de gebruiker steeds beter wordt bediend binnen het bedrijfsvoeringdomein. Hoe close en intensief die samenwerking eruit gaat zien weten we nu nog niet. Dat geven we in de komende tijd samen vorm.

Hoe P-Direkt eruitziet in 2025 weten we niet. Enkele ontwikkelingen in het kader van de verbreding van onze dienstverlening en daarmee dus ook onderdeel van e-hrm tekenen zich nu al af. Die lichten we graag toe.

### 4.3.1 Identiteit

P-Direkt kan alleen een goede personeelsadministratie voeren als wij kunnen vaststellen dat mensen zijn wie ze zeggen dat ze zijn. Identificatie als cruciale randvoorwaarde dus. Sinds kort beweegt P-Direkt zich daarom op het gebied van Rijksidentiteiten. Dat is een logische ontwikkeling vanuit het oogpunt van betrouwbaarheid en veiligheid. De huidige data van P-Direkt omvatten voor het overgrote deel al de gegevens die nodig zijn om ook iemands identiteit vast te stellen. Het is dan ook logisch om het aspect identiteit te koppelen aan die data. Dat betekent wel iets voor de kwaliteit en breedte van de data.

We voorzien dat we ons in de komende jaren steeds meer ontwikkelen in de richting van een Identiteits Basis Administratie (IBA). Deze IBA vormt de basis voor alle personeelszaken en is een schakel voor ketenpartners. Met de gegevens uit de IBA kunnen ketenpartners bijvoorbeeld medewerkers bijstaan als zij in dienst treden of uit dienst gaan (on- en offboarden). Ook kunnen ze op basis van de gegevens persoonlijke middelen als een telefoon of een iPad verstrekken.

P-Direkt wil graag meer regie voeren op vraagstukken rond identificatie. Denk aan het uitgeven van de Rijkspas of het genereren van het Rijks Identificerend Nummer. We onderzoeken in hoeverre we kunnen opschalen naar een organisatie die nadrukkelijk meer diensten verleent rond identificatie. Identificatie van medewerkers is een randvoorwaarde om invulling te geven aan wensen om steeds eenvoudiger toegang te krijgen tot meer informatie voor bedrijfsvoering. Voor de periode 2020-2025 ligt onze focus op de organisaties binnen de Haagse ring. Later kunnen organisaties daarbuiten aanschuiven.

### 4.3.2 Roosteren

Wij ontwikkelen en beheren een rijksbrede roosterapplicatie. De dienstverlening rond het maken van roosters past volledig binnen ons afwegingskader en is daarmee een logische verbreding. Organisaties kunnen onze roosterapplicatie vervolgens zelf inzetten om hun eigen roosters te maken. Aan roosters hangen verschillende belonings- en salariscomponenten. P-Direkt zorgt er met de applicatie voor dat iedereen direct de juiste componenten ontvangt bij de salarisbetaling.

### 4.3.3 Registratie externen

Vanuit onze omgeving is de roep gekomen om naast eigen medewerkers ook externen te registreren in de systemen van P-Direkt. Zo kunnen we vanuit één plek

- een volledig beeld hebben van al het personeel en
- alle informatie omtrent menselijk kapitaal genereren.

Deels doen we het al, de vraag is om dat te verbreden.

### 4.3.4 Onboarding

In het strategisch personeelsbeleid van het Rijk (het SPB 2025) staat dat het Rijk zich nog sterker wil profileren als aantrekkelijke werkgever. Hierbij zijn de ervaringen bij de start (een goede onboarding) belangrijk. Met onboarding bedoelen we alle processen en activiteiten waarmee een nieuwe medewerker snel en effectief onderdeel kan worden van de organisatie. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat een goede onboarding belangrijk is. Ontbreekt een goede start? Dan

- stroomt 40% van de nieuwe medewerkers binnen een jaar uit,
- gaat 30% binnen 6 maanden alweer op zoek naar een andere baan en
- besluit 51% binnen een half jaar of ze bij de organisatie willen blijven werken.

P-Direkt is in 2019 gevraagd te kijken hoe we ervoor kunnen zorgen dat nieuwe medewerkers na een succesvolle werving en selectie, volledig toegerust aan hun eerste werkdag kunnen beginnen. Bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat alle zakelijke middelen en autorisaties klaarliggen (de zogenaamde harde onboarding). We doen dat ook in het kader van de samenwerking op bedrijfsvoering. Deze is verankerd in de eerder toegelichte ontwikkelagenda van DGVBR.

### 4.3.5 Werving en selectie

UBR-P en P-Direkt bieden gezamenlijk dienstverlening aan rond werven en selecteren. Deze gezamenlijke dienstverlening breiden we uit in de periode 2020-2025. Nu werken we al samen bij vier websites:

- [mobiliteitsbank.nl](https://mobiliteitsbank.nl),
- [werkenvoornederland.nl](https://werkenvoornederland.nl),
- [werkenbijdeoverheid.nl](https://werkenbijdeoverheid.nl) en
- [functiegebouwrijk.nl](https://functiegebouwrijk.nl).

UPR-P zorgt voor de content; P-Direkt zorgt voor het technisch en applicatief beheer. In de komende jaren willen we de dienstverlening rond werving en selectie verder uitbouwen. Dit doen we samen met partners vanuit het Centraal Aanbieders Overleg. In de loop van 2020 beginnen we hiervoor met een pilot bij UBR-P en DJI. Later bieden we deze dienstverlening aan steeds meer klanten aan.

### 4.3.6 Verzuimproces

Samen met UBR-P werken we ook aan de verbetering van het verzuimproces. Dit is een uitdaging: dit proces vindt voor een groot deel buiten P-Direkt plaats. Daardoor zien we uitdagingen in de kwaliteit van de dossiers en de bewaking van de regels van de AVG. In de komende jaren hopen we hier samen met UBR-P mooie stappen te maken.

## 4.4 Verdiepen van onze dienstverlening

Dat wat we al doen willen we beter doen en mogelijk willen we er meer van doen. We zetten in op verdieping van onze dienstverlening. P-Direkt wil de data-gedreven bedrijfsarchitectuur verbeteren en vorm en inzicht geven in hr-beleid en de hr-procesarchitectuur. Op basis van deze data en de expertise die binnen P-Direkt is opgebouwd, zien we mogelijkheden om onze waarde voor het Rijk te vergroten. We zien ook de vraag naar grenzeloos en flexibel werken. De klassieke hiërarchische structuur is in de toekomst niet meer altijd bruikbaar; we moeten meer flexibiliteit bieden.

Ook hier schetsen we een aantal punten waarop we de verdieping van onze dienstverlening in elk geval inzetten.

### 4.4.1 Data-gedreven werken

In onze bestaande dienstverlening gebruiken we data om

- onze klanten beter te bedienen,
- onze eigen processen te verbeteren en
- de betrouwbaarheid van onze processen te toetsen.

Maar we kunnen nog veel meerwaarde. De inzet van data bij beleid, uitvoering, bedrijfsvoering en toezicht kan leiden tot efficiëntere en betere processen. De Rijksoverheid wil data innovatief inzetten en steeds meer toewerken naar een data-gedreven overheid.

We willen de hr-informatie beter ontsluiten. Dat geeft de departementen meer mogelijkheden om hun (hr-)beslissingen te ondersteunen. We zien dat hr-analytics de besluitvorming kan verbeteren en we ondersteunen departementen met onderzoeken. Onze ervaring met privacyregels en het betrekken van de medezeggenschap zijn hierin een meerwaarde.

Onze ambitie is niet om hr-advies te leveren. Wel zien we de potentie om een stapje verder te gaan dan alleen de administratie. We zien een behoefte en we hebben de benodigde data. We willen geen antwoord geven op de vraag ‘welke keuze raad je me aan?’. Maar wij zijn wel in staat om antwoord te geven op de vraag ‘welke mogelijkheden zijn er?’. Een voorbeeld: P-Direkt biedt dienstverlening op het gebied van financiële analyse op maat (FAOM). Hierbij krijgen medewerkers een uitgebreid inzicht in de financiële gevolgen als ze eerder stoppen met werken. Als er meer advies nodig is, dan verwijzen we graag door naar een hiervoor gespecialiseerde partner binnen het Rijk.

#### 4.4.2 Beleidsadvies

P-Direkt heeft veel kennis en expertise op gebieden als rechtspositie, verlof en verzuim, privacy, belastingen en uitvoering. Hierdoor kunnen we een mooie bijdrage leveren aan het beleid op onderwerpen die onze rol als uitvoerder raken. We ondersteunen beleid op onderwerpen als de cao. Met onze kennis kunnen we een grote bijdrage leveren aan harmonisatie. Zo dragen wij bij aan ‘één werkgever Rijk’.

#### 4.4.3 Flexibele werkvormen: opgavegericht werken

Binnen het Rijk werken steeds meer organisaties samen, ook over de grenzen van de traditionele organisatie heen. Steeds vaker wordt gekozen voor opgavegericht werken. Hierbij staat de maatschappelijke opgave centraal en zoeken relevante partners binnen en buiten het Rijk elkaar op. P-Direkt moet hiervoor vaker wisselende samenwerkingsverbanden ondersteunen. Procedures zijn in de meeste gevallen niet (meer) leidend en de departementen vragen van ons dan ook meer flexibiliteit, bijvoorbeeld door sneller een organisatie-eenheid in te kunnen richten en medewerkers eenvoudiger te verplaatsen. De huidige structuur van vaste formatie en bezetting in onze systemen is te beperkt om ondersteuning te bieden bij concepten als tijdelijk werken, flexibel werken, programmatisch werken of opgavegericht werken.

In de komende tijd gaat P-Direkt aan de slag om hiervoor een passende oplossing te bieden. We kijken dan ook meteen naar de registratie van detacheringen.



**Impact *op*  
onze mensen  
en organisatie**

**P-Direkt bereidt zich voor op de toekomst. Wij willen onze dienstverlening in de komende jaren goed blijven leveren en onze medewerkers een prettige werkomgeving bieden. Dat heeft impact op onze mensen en organisatie. Daarom ontwikkelen we onze organisatie.**

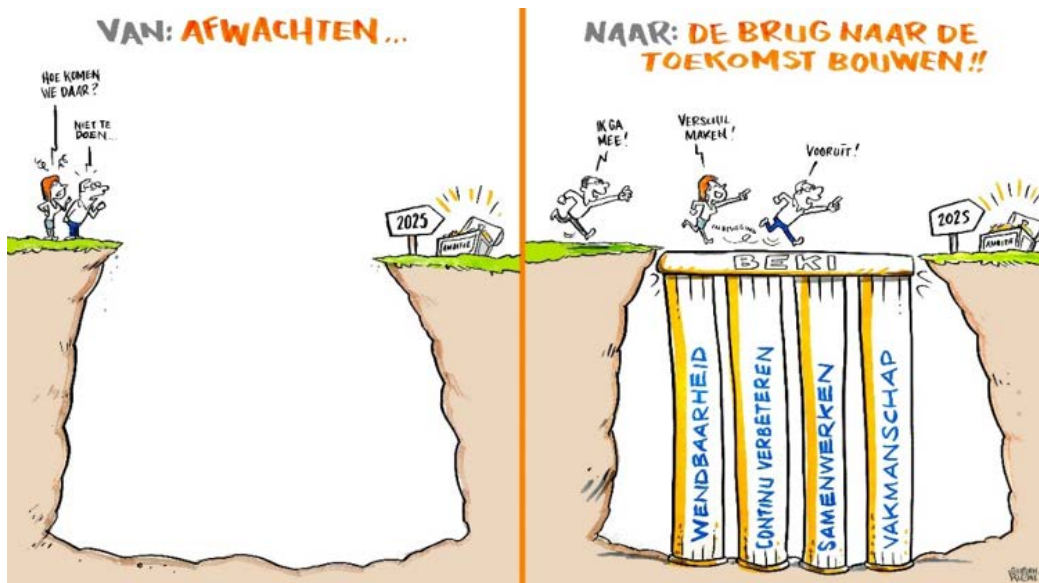


De kernwaarden vormen ons baken, ook in onze organisatieontwikkeling. Wij zijn en blijven betrouwbaar, efficiënt, klantgericht en innovatief. Wat er ook om ons heen gebeurt. Vier strategische pijlers voor organisatieontwikkeling stellen ons in staat om te blijven handelen op basis van de kernwaarden. Deze pijlers zijn:

- wendbaarheid,
- continu verbeteren,
- samenwerken en
- vakmanschap.

We groeien op deze gebieden, als organisatie, in onze teams, in ons leiderschap en met onze medewerkers. Zo borgen we onze kernwaarden voor de toekomst.

P-Direkt weet op dit moment nog niet hoe de organisatie van de toekomst eruit ziet. We weten wel welke richting we op gaan. De invulling werken we nog uit. Zeker is dat onze organisatie in de komende vijf jaar gaat veranderen zodat we ook in de toekomst excellent blijven presteren.



## 5.1 Wendbaarheid

We luisteren naar de behoefte en ideeën van onze eigen mensen en onze klanten. Deze ideeën gebruiken we om voorop te blijven lopen in de Rijksoverheid.

Op dit moment is de focus van onze verschillende afdelingen in lijn met de belangrijkste taak van de afdeling. Zo is het contactcenter gericht op uitvoeringsprocessen en werkt de afdeling dienstverleningssystemen langs de lijn van onze systemen. Deze inrichting is een logisch gevolg uit het verleden. Maar de inrichting maakt ons soms onvoldoende wendbaar. De organisatie-inrichting helpt niet om onze dienstverlening in het gewenste tempo te verbreden en te verdiepen. Daarom kiezen we ervoor om onze gehele organisatie in de toekomst in te richten vanuit een klantfocus. Dit kan vorm krijgen door ons te organiseren op basis van zogenaamde 'life events' van onze gebruikers.

De life events vormen dan de basis voor één waardeketen. Hierin heeft een hele keten plaats:

- het afhandelen van klantvragen,
- het ondersteunen van de klant en
- het realiseren van de hiervoor benodigde systemen en hulpmiddelen.

Deze manier van denken bouwt voort op de keuze voor agile werken in systeemontwikkeling die we in 2018 hebben gemaakt. Bij de inrichting vanuit klantfocus werken we toe naar multidisciplinaire teams met brede kennis. Deze zijn verantwoordelijk voor het ontwerpen en uitvoeren van hun stuk dienstverlening. Voor onze leidinggevenden betekent dit een grote verandering. Zij moeten de verantwoordelijkheid daadwerkelijk in de teams durven leggen en hen vertrouwen geven. Dat vraagt om lef en los durven laten! Van inhoudelijke sturing moeten onze leidinggevenden de stap maken naar richting geven, coaching en weghalen van barrières. Voor onze medewerkers zien we nieuwe kansen voor groei en ontwikkeling. Daarbij moeten we er uiteraard voor zorgen dat alle medewerkers binnen hun mogelijkheden worden ingezet.

Last but not least: voor onze klanten betekent dit dat we ze sneller passende dienstverlening kunnen leveren en dat zij onze medewerkers nog meer als een betrokken professional gaan ervaren.

## 5.2 Continu verbeteren

Als lerende organisatie richten we ons op blijvend verbeteren. We zullen nog steeds af en toe brandjes moeten blussen, maar waar het kan proberen we die brandjes voor te zijn. En van elke brand leren we. We verbeteren elke dag onze processen en systemen op basis van wat waardevol is voor de klant. Dit doen we door binnen elk team in kleine stappen te verbeteren als onderdeel van onze dagelijkse activiteiten.

Al sinds 2014 denken en werken we steeds meer volgens de principes van Lean. Hierbij is de klant het uitgangspunt. Dat is voor ons niet nieuw. Maar we hanteren deze principes nog niet in alle teams en processen. Daar zit nog ruimte voor verbetering. We kunnen en moeten ook groeien in onze leerloop. Fouten maken mag, maar dan moeten we wel zorgen dat we er allemaal van leren. Zo korten we in de komende jaren onze verbetercycli in. Als organisatie ronden we verbeteringen helemaal af zodat we er optimaal van profiteren. Voor onze teams vergroot dit het werkplezier en de kans om successen te vieren. Van onze leidinggevenden vraagt dit dat zij alert zijn op aandacht voor verbeteren en het signaleren van kansen als onderdeel van het dagelijkse werk. Onze medewerkers staan voor de uitdaging om continu te reflecteren op dit werk en verbeterkansen voor het voetlicht te brengen.

Voor onze klanten betekent dit dat we ze nog vaker in een keer goed bedienen: snel en in een keer passende dienstverlening.

## 5.3 Samenwerken

We werken meer samen met onze klanten, onze leveranciers en onze collega's. We zijn open en eerlijk tegenover elkaar en naar buiten. Dat gaat over wat er goed gaat en wat er beter kan en over wat we wel en wat we nu niet kunnen (en wanneer dan wel). Teams binnen P-Direkt werken samen als High Performing Teams om onze klantbelofte waar te maken.

Een High Performing Team is een team dat hoogwaardige resultaten produceert. Beter, sneller en gezonder dan het individu. Teamleden stellen samen doelen en leren elkaars denkwijze kennen en begrijpen. Ook begrijpt een high performing team dat je elkaar nodig hebt om succesvol te zijn en weten ze hoe ze met conflicten kunnen omgaan. Dat betekent niet alleen een uitstekende kwantitatieve en kwalitatieve output. Dat betekent ook dat de teams doelgericht en taakgericht samenwerken met wederzijds respect naar elkaar en toewijding voor het werk. Zij nemen hun verantwoordelijkheid en staan voor hun werk. Voor de organisatie betekent dit dat zij de teams de ruimte geven, zowel organisatorisch als fysiek. Voor de teams betekent dit dat zij eigenaarschap nemen. Maar ook dat zij volwassen genoeg zijn om een constructief conflict aan te gaan als het geheel hiervan beter wordt. Voor onze leidinggevenden betekent dit dat zij veel meer coach en supporter zijn. Zij gaan met het team in gesprek over de ideale teamgrootte en teamsamenstelling. Medewerkers ervaren zo meer dan ooit het effect van hun werk op de klantbeleving.

Onze klanten gaan deze betrokkenheid en het werkplezier van onze medewerkers zeker ervaren in hun contacten met P-Direkt.

## 5.4 Vakmanschap

Wij zijn betrokken en kundige professionals. We nemen onze verantwoordelijkheid, maken gebruik van ieders talent en waarderen elkaars aandeel in het geheel. We werken in multidisciplinaire teams met een goede mix aan competenties en vaardigheden. Iedere P-Direktmedewerker heeft een specialisme en generieke competenties, zoals zich inleven in de klant.

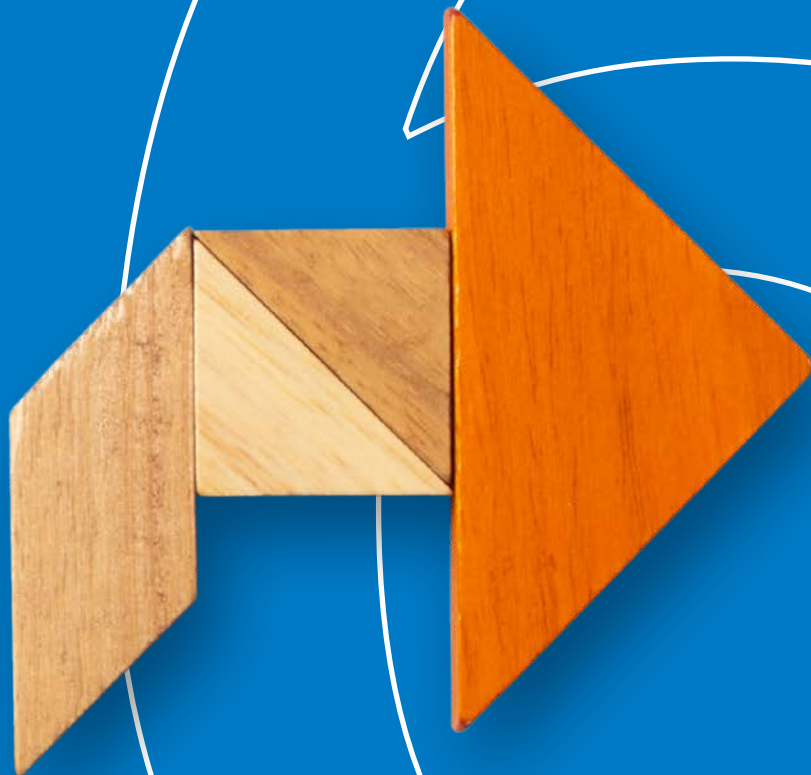
Meer dan ooit hebben we aandacht voor waar medewerkers goed in zijn en waar ze energie van krijgen. Juist die combinatie maakt dat onze medewerkers een stapje extra kunnen zetten en dat onze klanten optimaal worden geholpen. Zij ervaren ons als een volwaardige gesprekspartner. Iedereen binnen P-Direkt blijft zich ontwikkelen en blijft nieuwsgierig naar ontwikkelingen binnen ons werk. Vakmanschap betekent ook kijken naar de toekomst. Niet alleen opleidingen volgen, maar ook elkaar opleiden en kennis delen.

- Voor onze organisatie betekent dit dat we medewerkers inzetten waar zij het best tot hun recht komen.
- Voor onze teams betekent dit een goede combinatie van specialisten en generalisten die samen betekenis hebben.
- Voor onze leidinggevenden betekent dit dat zij zorgen voor een veilige cultuur waarin mensen trots zijn en lef tonen. Zij zorgen er voor dat de kwaliteiten van iedere medewerker optimaal tot hun recht komen.
- Voor medewerkers betekent dit dat zij verantwoordelijkheid nemen, hun eigen talenten kennen en ontwikkelen en waardering hebben voor het vakmanschap van hun collega's.

Onze klanten worden geholpen door vakmensen die in hun dienstverlening net dat stapje extra zetten.



**Regie op  
werkwijzen  
en ict**



De voorbereidingen op de toekomst gaan verder dan alleen de organisatieontwikkeling. Om onze dienstverlening in de komende jaren goed te blijven leveren is het belangrijk dat P-Direkt ook beheersing en regie houdt op onze werkwijzen en de ict.



## 6.1 Beheersing van onze projecten: portfolio- en projectmanagement

Het goed beheersen van onze projecten is een belangrijke randvoorwaarde voor onze kernwaarden. Alle veranderingen in onze omgeving en in onze eigen organisatie beïnvloeden de projectaanvragen die op ons afkomen en de manier hoe wij projecten uitvoeren. Het is belangrijk dat we de goede projecten doen en dat we deze projecten goed doen. Hiervoor hebben we het proces van portfolio- en projectmanagement (PPM) ingericht. Dit is een continu proces van inventariseren, prioriteren, selecteren, monitoren en evalueren van een verzameling projecten, die in lijn staan met onze bedrijfsdoelstellingen.

We *inventariseren* relevante nieuwe ontwikkelingen. Dit zijn kansen of noodzakelijke ontwikkelingen vanuit klanten, klantomgeving, nieuwe wet- regelgeving of technologie. We classificeren deze ontwikkelingen met een multidisciplinaire groep van experts en leggen dit centraal vast. Hierbij zoeken we naar een goed begrip van de waarde van de ontwikkeling en maken we een eerste inschatting van de benodigde inspanningen. Voor zeer grote projecten volgen we de richtlijnen die er zijn voor het uitvoeren van de BIT-toets. In de toekomst willen we stakeholders nog nadrukkelijker een rol geven in dit proces. Hierdoor krijgen we relevante ontwikkelingen sneller in beeld en kunnen we het belang voor onze stakeholders beter bepalen.

Met een vaste regelmaat *prioriteren* we de geclassificeerde ontwikkelingen. Dat prioriteren doen we op basis van de toegevoegde waarde die volgt uit de kaders voor het afbakenen en prioriteren van onze dienstverlening. De volgorde van prioriteit geven we visueel weer op ons portfolio kanban-bord. (het overzicht van alle programma's en projecten). We prioriteren periodiek en het gevolg kan zijn dat nieuwe ontwikkelingen leiden tot een verschuiving in de eerder vastgestelde prioriteiten.

We *selecteren* vervolgens als er weer ruimte is in de betrokken ontwikkellijn de hoogst geprioriteerde ontwikkelingen als eerste. Vaak wordt de ontwikkeling vertaald naar een project en programma dat start na de selectie. Het team gaat met het project aan de slag. Belangrijk onderdeel is dat het projectresultaat wordt vertaald naar bouwblokken en een eerste werkend product. De realisatie volgen we visueel via de kanban-borden.

De PPM board is een multidisciplinair samengesteld team van managers die wekelijks de voortgang op de verschillende borden *monitoren*. Maandelijks rapporteren programma's en projecten aan het directieteam van P-Direkt.

Voor elk afgerond project voeren we een *evaluatie* uit. Wat ging er goed en wat kan beter? We doen dit al best goed, maar in de komende tijd gaan we nog inzetten om de leerloop vanuit de evaluatie te versterken en verbeteren.

We hebben ons portfolio- en projectmanagement goed in beeld, maar we zijn ons er ook van bewust dat we op alle onderdelen ervan in de komende jaren nog kunnen groeien. Daarbij zorgen we ervoor dat deze groei in lijn is met onze organisatieontwikkeling.

## 6.2 Stabiel financieel klimaat

Samen met de andere centrale dienstverleners binnen DGVBW werken we aan een stabiel, transparant en voorspelbaar financieel klimaat. Dit vraagt om inzet van onszelf en onze omgeving.

P-Direkt staat er op financieel gebied goed voor. Ook hier zijn onze kernwaarden leidend. Wij zijn transparant en voorspelbaar over onze tarieven en hun opbouw. Deze tarieven vormen de basis voor onze inkomsten. Afnemers mogen erop vertrouwen dat wij een redelijke prijs rekenen. De inkomsten zijn voldoende om de dienstverlening in de

afgesproken hoeveelheid en met de afgesproken kwaliteit te leveren. De afspraken leggen we vast in dienstverleningsafspraken (DVA) en financiële afspraken (DFA) We sturen op een jaarlijks sluitende exploitatie.

P-Direkt wordt snel betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid, zodat we vanuit onze rol kunnen adviseren. We zorgen er zo voor dat we tijdig de uitvoering slim kunnen inrichten en de benodigde middelen kunnen organiseren.

## 6.3 Regie op onze ict

Een sterke regie op ict is belangrijk om te borgen dat we onze kernwaarden blijvend kunnen waarmaken met moderne technologie. De afgelopen jaren is het ict-domein binnen P-Direkt grondig veranderd. Zo is ons landschap gegroeid van een pure SAP-omgeving met één leverancier naar een pluriform landschap met een scala aan technologieën en een groeiend aantal leveranciers. We zijn anders gaan werken. Om beter en sneller op vragen van afnemers te kunnen reageren hebben we voor onze systeemontwikkeling gekozen voor de agile-aanpak. Daarbij wordt de scheiding tussen ontwikkelen en beheer steeds minder scherp. Deze ontwikkeling gaan we in de toekomst nog verder doorzetten door onze hele organisatie in te richten op basis van de klantfocus. Door zelf regie op onze ict te voeren, zijn we in staat om in deze complexe omgeving onze stakeholders optimaal te bedienen. Onze dienstverlening blijft betrouwbaar, efficiënt en klantgericht en we kunnen innovaties gecontroleerd en zorgvuldig introduceren.

### 6.3.1 Regie op de dienstverleners

Regie op onze ict vraagt nadrukkelijk om regie op onze partners en leveranciers. Op dit moment nemen we het overgrote deel van onze hosting en technische beheer diensten af bij SSC-ICT. Voor de komende jaren blijft SSC-ICT onze strategische en natuurlijke partner voor deze diensten. Daarom zijn we samen gestart met een veranderproject om organisatie

en processen zo in te richten dat de dienstverlening van SSC-ICT beter aansluit op wat wij nodig hebben. Dit is noodzakelijk om onze wendbaarheid in de toekomst te garanderen en daarmee een betere en snellere dienstverlening aan onze klanten te bieden.

Het is onze wens om maximale regie te hebben op ict-zaken. Dit betekent dat we voortdurend bekijken wat we zelf moet leveren en wat de huidige dienstverlener hiertegenover zet. We willen graag nieuwe diensten samen ontwikkelen, zonder daarbij compleet afhankelijk te worden van elkaar. Dit is een zoektocht die we de komende jaren samen aangaan. We zijn op zoek naar een modus, waarbij we de basis samen met SSC-ICT kunnen versterken en de speciale klantwensen mogelijk elders afnemen. In de huidige situatie levert SSC-ICT niet alle diensten die we nu nodig hebben. Waar dat niet het geval is kijken we waar we dit wel kunnen halen. Nu al maken we gebruik van (cloud)diensten en platforms die door andere shared service organisaties en overheidsdatacenters worden geleverd.

### 6.3.2 Vormgeven aan de cloudtransitie

Het gebruik van de ‘cloud’ is een ontwikkeling op ict-gebied die al enkele jaren geleden is ingezet. Cloud computing is een model om gemakkelijk op afroep via een netwerk toegang te krijgen tot een gedeelde verzameling van ict-voorzieningen (zoals applicaties, opslag en infrastructuur). Deze voorzieningen kunnen snel worden geleverd en komen met een minimale inspanning of interactie met leveranciers beschikbaar. De inzet van cloud-toepassingen leidt vaak tot

- een hogere implementatiesnelheid,
- minder maatwerk en
- eenvoudige samenwerking.

Daarom zijn de ontwikkelingen rond cloud-computing voor P-Direkt interessant. Tegelijkertijd moeten we de innovatiekansen die door de cloud ontstaan goed afwegen tegen mogelijke securityrisico’s die hiermee gepaard gaan.

Op dit moment doen we al voorzichtig ervaring op met verschillende cloud-vormen. Het platform voor websites als WerkenVoorNederland, WerkenbijdeOverheid, Mobiliteitsbank en FunctieGebouwRijksoverheid nemen we af in de vorm van ‘platform as a service’. In het Werving & Selectie domein nemen we software af in de vorm van ‘software as a service’. De recruitmentmodule bevat functionaliteiten voor de instroom van nieuwe medewerkers binnen de Rijksoverheid, inclusief Defensie.

P-Direkt werkt op dit moment aan een cloudstrategie. Zo hoeven we niet telkens per geval een afweging te maken over het wel of niet naar de cloud gaan. Deze strategie is een verdieping op de verkenning cloudbeleid voor de Nederlandse Rijksdienst en geeft vanuit het P-Direkt perspectief antwoord op vragen over het belang, de verschillende (on)mogelijkheden en de potentiële impact en risico’s. Daarbij is ook de keuze relevant tussen

- de cloudtechnologie binnen het Rijk en de cloudtechnologie van de markt of
- een mogelijke combinatie van die twee.

Onze cloudstrategie moet ons een duidelijk afwegingskader voor bestaande nieuwe dienstverlening bieden. Zodra de verkenning cloudbeleid Rijk is vertaald naar definitief beleid, passen we onze strategie hier zo nodig op aan. We hopen de cloudstrategie uiterlijk in 2021 formeel te hebben vastgesteld en geaccordeerd in het I-beraad van BZK. We willen hierbij samenwerken met andere shared service organisaties als RVB, Logius en FMH. Zij doorlopen vergelijkbare trajecten.

Onze cloudstrategie vormt in de komende jaren een kader om de P-Direkt ict-roadmap en daaruit volgende verkenningen en realisatietrajecten tot 2025 te verfijnen. Een belangrijke keuze die in de komende jaren zal worden genomen is het bepalen van het transitiepad voor onze huidige SAP-systemen met kerntaken als de personeels- en salarisadministratie.

### 6.3.3 *Bouwen aan het ict-fundament*

Ons ict-fundament bestaat grotendeels uit standaard SAP-software met een eigen portaal. Deze oplossing is in de afgelopen tien jaar organisch gegroeid en aangevuld met Documentum software voor het personeelsdossier. Van deze twee oplossingen maken inmiddels 138.000 ambtenaren gebruik.

De SAP HR-oplossing loopt tegen het einde van de levenscyclus. De strategie van SAP hieromtrent wisselt regelmatig. Op dit moment heeft SAP aangegeven dat SAP HR tot uiterlijk 2030 wordt ondersteund. Daarna wordt er niet meer op doorontwikkeld. Ook andere producten van SAP worden over een paar jaar niet meer ondersteund. P-Direkt moet daarom ons huidige ict-fundament evalueren. Hiervoor stellen wij een ict-roadmap voor de toekomst op. We zoeken daarbij de balans tussen de eisen en wensen vanuit het Rijk in het hr-domein, onze eigen innovatie en continuïteit. De cloudstrategie bepaalt mede de oplossingsruimte.

Deze uitdagende klus legt een sterk fundament voor de komende jaren onder de dienstverlening van P-Direkt.

## Colofon

Uitgave zomer 2020  
[www.p-direkt.nl](http://www.p-direkt.nl)

Ontwerp: Ontwerpwerk



[www.p-direkt.nl](http://www.p-direkt.nl)