

2013

P-Direkt

Jos van Dijk
1572553

Versie 1.0
13-08-2013

BRUGGEN SLAAN VANUIT P-DIREKT

Een onderzoek naar het bepalen van de strategische informatiebehoefte

Opdrachtgever

Organisatie: P-Direkt
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Plaats: Den Haag
Begeleider: Mark Dierkes
E-mail: mark.dierkes@p-direkt.minbzk.nl

Opdrachtnemer / stagiair

Naam: Jos van Dijk
Studentnummer: 1572553
Opleiding: Management, Economie en Recht
Afstudeerrichting: Business & Human Resource Management
E-mail: jos.vandijk@student.hu.nl

Opleidingsinstituut

Organisatie: Hogeschool Utrecht
Faculteit Economie & Management
1^e begeleider: Marco Oteman
Email: marco.oteman@hu.nl
2^e begeleider: Astrid Bolland
Email: astrid.bolland@hu.nl

Managementsamenvatting

P-Direkt is het Shared Service Centre HRM voor de rijksoverheid. Dit betekent dat de personeelsgegevens van alle rijksambtenaren worden beheerd en verwerkt. Uit een recente analyse van de Audit Dienst Rijksoverheid blijkt dat er €10.000.000 op jaarbasis kan worden bespaard bij de departementen door de HR-dienstverleningsketen van P-Direkt en de departementen te optimaliseren. De verwachting is namelijk dat werkzaamheden die momenteel bij de departementen liggen, efficiënter uitgevoerd kunnen worden bij P-Direkt, waardoor het mogelijk is een personele besparing te realiseren.

Om dit te realiseren is het programma Optimaal Verbinden opgestart. Dit programma wordt aangestuurd door een stuurgroep waarin de departementen, P-Direkt en het programma zijn vertegenwoordigd. De stuurgroep heeft behoefte aan objectieve managementinformatie waarmee kan worden gestuurd op de voortgang en opbrengsten van het programma. Om dit te onderzoeken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘Hoe kan de stuurgroep sturen op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden, zodat rijksbreed een structurele besparing van €10.000.000 op jaarbasis wordt gerealiseerd, en welke invloed heeft dit op de interne bedrijfsvoering van P-Direkt en de ministeries?’

Door middel van een kwalitatief onderzoek wordt de dienstverleningsketen van P-Direkt onderzocht en wordt de strategische informatiebehoefte bepaald. Er wordt gebruikt gemaakt van de HR-rollen van Ulrich en de het boek ‘de Cockpit van de Organisatie’ van Kerklaan. Door middel van deskresearch en interviews wordt het probleem onderzocht in de praktijk.

Uit het onderzoek blijkt dat er in de dienstverleningsketen verschillende rollen herkenbaar zijn. Bij P-Direkt werken HR-Verwerkers die zich, volgens de benaming van Ulrich, bevinden in het domein van administratief expert. Bij de departementen werken HR-Ondersteuners die zich in hetzelfde domein bevinden. Door de rol van HR-Ondersteuner en HR-Verwerker samen te voegen kunnen de werkzaamheden efficiënter uit worden gevoerd en kan er voor €10.000.000 aan personeelkosten worden bespaard.

Om deze besparing te realiseren worden de ketenprocessen waarin de HR-Ondersteuner een rol speelt geoptimaliseerd. Dit maakt het mogelijk om de rollen van de HR-Ondersteuner en HR-Verwerker samen te voegen. Vervolgens moeten de HR-Ondersteuners worden overgebracht naar P-Direkt of moeten zij worden begeleid naar een nieuwe functie. Om de €10.000.000 te realiseren is het noodzakelijk dat 200 fte in een nieuwe functie terecht komt. De overige 300 fte komen onder aansturing van P-Direkt. Om de 200 fte naar een nieuwe functie te begeleiden wordt een mobiliteitstraject opgezet, wat als ondersteuning dient bij de overgang naar nieuw werk. De groep die overkomt naar P-Direkt moet een scholingstraject doorlopen om te garanderen dat zij over voldoende competenties beschikken om de werkzaamheden uit te voeren.

Om te sturen op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden wordt geadviseerd om prestatie-indicatoren op te stellen op basis van de geïdentificeerde strategische zoekvelden. Dat zijn de gerealiseerde besparingen, het verminderen van de benodigde fte's, de transitie van de HR-Ondersteuners, het mobiliteitstraject en het scholingstraject. Om te sturen op deze gebieden moet een maatstaf en norm worden opgesteld. Daarnaast moet de informatievoorziening worden afgestemd en moeten de indicatoren periodiek worden geëvalueerd.

Voorwoord

Een jaar geleden werd het kabinet Rutte II gepresenteerd met het motto 'Bruggen slaan'. De relaties moesten gelegd worden naar andere politieke partijen en naar de samenleving. Losstaand van het regeerakkoord, ziet P-Direkt in haar dienstverlening ook verschillende bruggen. Als Shared Service Center is het voor P-Direkt van belang om de brug naar haar klanten te onderhouden en verstevigen. Door te investeren in deze metaforische infrastructuur kan er rijksbreed een hoop geld worden bespaard.

In het kader van de opleiding Management, Economie en Recht die ik de afgelopen vier jaar heb gevolgd, heb ik mijn afstudeerstage gelopen bij P-Direkt. Het onderzoek dat ik hier heb uitgevoerd en dat wordt beschreven in deze scriptie gaat over het bepalen van de juiste managementinformatie. Achteraf gezien een complex verhaal, waarin telkens weer nieuwe aandachtspunten naar voren zijn gekomen. Dit was een interessant proces waarin steeds iets nieuws boven tafel kwam, maar waarin uiteindelijk ook de samenhang tussen alle onderdelen duidelijk is geworden. Ik ben dan ook zeer tevreden met het eindresultaat. Daarnaast is het heel leerzaam geweest om mee te lopen bij het programma Optimaal Verbinden. Ik heb hier veel geleerd over het werken in projecten en wat daar allemaal bij komt kijken.

Ik wil graag Mark Dierkes bedanken voor zijn kritische blik en voor zijn begeleiding bij P-Direkt. Het was heel leerzaam om samen te werken met iemand die problemen op een andere manier benadert dan ik zelf doe. Daarnaast wil ik Marco Oteman bedanken voor de begeleiding vanuit de Hogeschool Utrecht. Ten slotte wil ik mijn collega's bij P-Direkt, familie en vrienden bedanken voor hun input en betrokkenheid in de afgelopen maanden.

Veel leesplezier!

Jos van Dijk

Inhoud

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	4
H1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Leeswijzer	7
H2. P-Direkt	8
2.1 Totstandkoming P-Direkt.....	8
2.2 Structuur en visie P-Direkt.....	8
H3. Probleemstelling	9
3.1 Opdrachtschrijving	9
3.2 Doel	9
3.3 Doelstelling.....	9
3.4 Probleemstelling.....	9
H4. Huidige en gewenste situatie.....	10
4.1 Huidige situatie.....	10
4.2 Gewenste situatie.....	11
4.3 Onderzoekselementen	11
4.4 Afbakening.....	11
H5. Theoretisch kader	12
5.1 HR-rollen volgens Ulrich	12
5.2 Strategisch informatieplan	13
5.2.1 Topleiding verkent de omgeving	13
5.2.2 Managers ontwikkelen de strategie	13
5.2.3 De topleiding stelt de besturingsopgave op.....	13
5.2.4 Managers bepalen de strategische zoekvelden	13
5.2.5 Meetplan	13
5.3 Conceptueel model	14
H6. Methodologie.....	15
6.1 Opbouw onderzoek	15
6.2 Onderzoeksmethoden.....	15
6.3 Operationalisatie	16
H7. Uitvoering onderzoek	18
H8. Resultaten	19

8.1 Dienstverleningsketen	19
8.2 Strategische informatiebehoefte	20
8.2.1 Verkennen omgeving.....	20
8.2.2 Ontwikkelen strategie	20
8.2.3 Opstellen besturingsopgave	21
8.2.4 Bepalen zoekvelden.....	21
8.2.5 Meetplan	21
H9. Conclusie	22
9.1 Dienstverleningsketen.....	22
9.2 Strategische informatiebehoefte	23
H10. Aanbevelingen	24
Aanbeveling 1: Efficiencywinst realiseren.....	24
Aanbeveling 2: Meetplan opstellen	26
Marginale aanbevelingen	29
H11. Haalbaarheid.....	30
11.1 Gevolgen interne bedrijfsvoering.....	30
11.2 Economische haalbaarheid	30
Reflectie.....	31
Bibliografie	33

H1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2003 heeft het toenmalige kabinet Balkenende II besloten tot de oprichting van het Shared Service Center HRM voor de rijksoverheid: P-Direkt. De dienstverlening van P-Direkt bestaat uit het leveren van geautomatiseerde en gestandaardiseerde administratieve HR-processen. Langs deze processen worden personeelsgegevens in een centraal digitaal portaal verwerkt, zodat deze gegevens toegankelijk zijn voor alle betrokkenen.

Uit een recente analyse van de Audit Dienst Rijksoverheid (ADR) blijkt dat er nog €10.000.000 op jaarbasis kan worden bespaard op personeelskosten in de HR-dienstverleningsketen. Het aantal schakels in verschillende administratieve HR-processen kan worden verminderd door taken te verleggen van de departementen naar P-Direkt. De verwachting is dat deze taken efficiënter uitgevoerd kunnen worden bij P-Direkt, wat een besparing op personeelskosten mogelijk maakt. Om dit te realiseren worden de ketenprocessen geoptimaliseerd.

P-Direkt heeft van de departementen de opdracht gekregen om de besparing van €10.000.000 op jaarbasis te realiseren door haar dienstverlening aan te passen. Hiervoor is eind 2012 het programma 'Optimaal Verbinden' opgestart. Dit programma heeft behoefte aan objectieve management informatie, zodat er kan worden gestuurd op de voortgang en de resultaten van het programma.

Als er niets verandert aan de huidige situatie blijven de departementen met €10.000.000 aan onnodige personeelskosten zitten. Het gevolg hiervan is dat zij de opgelegde bezuinigingsdoelstellingen niet kunnen realiseren. Hierdoor kan de rijksbrede begroting niet worden gehaald.

1.2 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is onderverdeeld in elf hoofdstukken. Dit eerste hoofdstuk geeft de aanleiding van het onderzoek weer. In hoofdstuk twee wordt de organisatie verder toegelicht. De organisatie is het onderzoekskader van het onderzoeksrapport. Daarna wordt in hoofdstuk drie de probleemstelling vastgesteld en wordt in hoofdstuk vier de huidige en gewenste situatie beschreven.

In hoofdstuk vijf wordt het theoretisch kader beschreven. De eerste theorie waar gebruik van wordt gemaakt is de beschrijving van Ulrich over de HR-rollen binnen de organisatie. De tweede theorie wordt beschreven in het boek 'de cockpit van de organisatie' waarin Kerklaan een methode beschrijft over het bepalen van de strategische informatiebehoefte.

Hoofdstuk zes beschrijft de wijze waarop de situatie in de praktijk wordt onderzocht. Er wordt gebruik gemaakt van deskresearch en interviews. Verder wordt beschreven hoe deze methoden op een betrouwbare en valide wijze worden ingezet. Hoofdstuk zeven beschrijft vervolgens hoe het onderzoek daadwerkelijk is verlopen en hoe dit afwijkt van de onderzoeksoptzet.

In hoofdstuk acht worden de resultaten van het praktijkonderzoek verzameld. Op basis van de resultaten uit de praktijk en de theorie zoals beschreven in hoofdstuk vijf, kunnen in hoofdstuk negen conclusies worden getrokken over de situatie waarin de organisatie zich bevindt. Vervolgens wordt in hoofdstuk tien een advies gegeven over hoe de organisatie de gewenste situatie kan bereiken en ten slotte wordt in hoofdstuk elf de haalbaarheid van deze aanbevelingen aangetoond.

H2. P-Direkt

Dit hoofdstuk beschrijft de organisatie P-Direkt. De organisatie is het kader waarin het onderzoek wordt uitgevoerd.

2.1 Totstandkoming P-Direkt

In 2003 heeft het toenmalige kabinet Balkenende II, in verband met de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt en vraag naar een kleinere en flexibelere overheid, een besluit genomen tot de oprichting van P-Direkt, een Shared Service Center HRM voor vrijwel heel de rijksoverheid. Het doel van dit kabinetsbesluit en de oprichting van P-Direkt is in hoofdlijnen:

- Rijksbreed jaarlijks een miljoenenbesparing op ICT en personeelskosten;
- De kwaliteit van de HRM-functie binnen de rijksoverheid op een hoger niveau brengen. Dat wil zeggen dat de HRM-adviseur uit het operationele proces wordt gehaald en het management meer op het tactische en strategische vlak gaat adviseren;
- Het verbeteren van het tempo en de kwaliteit van de informatievoorziening.

In 2006 heeft het toenmalige kabinet besloten tot een gefaseerde overgang naar P-Direkt, bestaande uit twee fases. In de eerste fase stond de realisatie van een standaarduitvoering binnen de rijksoverheid centraal. Hierin zette P-Direkt de proces- en, ICT-standaarden en een beheerorganisatie op, terwijl de departementen de standaarden implementeerden. In de tweede fase, waartoe in juni 2008 door het toenmalige kabinet is besloten, stond het bundelen van taken, administraties en personen bij P-Direkt centraal. In 2011 is het ministerie van financiën als laatste aangesloten. Per 2014 zal als laatste het ministerie van Buitenlandse Zaken aansluiten. Vergeleken met de situatie in 2003 wordt rijksbreed meer dan 50 miljoen op jaarbasis bespaard. Momenteel worden 120.000 rijksambtenaren bediend door 300 HR-medewerkers bij P-Direkt.

2.2 Structuur en visie P-Direkt

P-Direkt is een baten-lastendienst binnen de rijksoverheid. Dit houdt in dat zij haar eigen financiële administratie bijhoudt, maar de minister is wel eindverantwoordelijke. In bijlage 2 is de structuur visueel gemaakt. P-Direkt valt onder het Directoraat-Generaal Organisatie Bedrijfsvoering Rijk, wat op haar beurt weer onder het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties valt. De interne structuur is te vinden in bijlage 3.

P-Direkt biedt haar diensten aan via een zelfbedieningsportaal. Wijzigingen in het personeelsbestand worden hierin grotendeels automatisch verwerkt. Een deel van de wijzigingen kunnen niet automatisch worden verwerkt. De aanvraag voor deze wijzigingen komen binnen bij het contactcenter van P-Direkt als work-items. Hier worden de mutaties handmatig verwerkt. Het contactcenter is daarnaast bereikbaar voor vragen over het P-Direktportaal. Door het aanbieden van deze diensten hoopt P-Direkt haar visie te realiseren. De visie van P-Direkt wordt als volgt omschreven:

‘P-Direkt wil uitblinken in kwaliteit van de dienstverlening. Op het gebied van shared service centers wil P-Direkt qua klanttevredenheid tot de beste 25% in Nederland behoren. Qua kosten wil P-direkt gelijkwaardig zijn aan andere (commerciële) aanbieders.’ (P-Direkt)

Aanvullende informatie over P-Direkt is te vinden in bijlage 4.

H3. Probleemstelling

3.1 Opdrachtomschrijving

De opdracht is het uitvoeren van een onderzoek naar welke informatie noodzakelijk is om te sturen op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden. Om deze informatiebehoefte te bepalen moet de strategie worden geoperationaliseerd. Vervolgens moet een meetplan worden opgesteld, waarmee met behulp van prestatie-indicatoren kan worden gemeten op de voortgang en resultaten.

3.2 Doel

Het doel is om de kwaliteit van de dienstverleningsketen te verbeteren en de verbinding in de keten tussen gebruikers en P-Direkt te optimaliseren.

3.3 Doelstelling

Doelstelling is een adviesrapport op te leveren over hoe kan worden gestuurd op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden, waarin een structurele besparing van €10.000.000 in de HR-dienstverleningsketen op jaarbasis wordt gerealiseerd, en welke invloed dit heeft op de bedrijfsvoering bij P-Direkt en de ministeries.

3.4 Probleemstelling

De hoofdvraag luidt als volgt:

Hoe kan de stuurgroep sturen op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden, zodat rijksbreed een structurele besparing van €10.000.000 op jaarbasis wordt gerealiseerd, en welke invloed heeft dit op de interne bedrijfsvoering van P-Direkt en de ministeries?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn er deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn opgedeeld in drie categorieën.

Organisatorisch

1. Welke rol speelt de dienstverlening van P-Direkt in het HR-domein van de rijksoverheid?
2. Welke strategie wordt gehanteerd om de structurele besparing van €10.000.000 te realiseren?
3. Welke activiteiten worden uitgevoerd om de opgestelde strategie te realiseren?
4. Hoe kan de voortgang en de resultaten van de activiteiten worden gemeten?
5. Op welke wijze kan worden gestuurd op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden?

Interne bedrijfsvoering

6. Welke invloed hebben de opgestelde maatregelen op de bedrijfsvoering bij de ministeries?
7. Welke invloed hebben de opgestelde maatregelen op de bedrijfsvoering bij P-Direkt?
8. Op welke wijze kan worden ingespeeld op de effecten die de maatregelen veroorzaken?

Economisch

9. Wat zijn de kosten van de opgestelde maatregelen?
10. Wat zijn de opbrengsten van de opgestelde maatregelen?
11. In hoeverre zijn de opgestelde maatregelen haalbaar?

H4. Huidige en gewenste situatie

Om de centrale vraag te beantwoorden is het noodzakelijk om te weten waar P-Direkt nu staat en moet er worden gespecificeerd wat zij wil bereiken. Dit dient als uitgangspunt voor de rest van het onderzoek.

4.1 Huidige situatie

De dienstverlening van P-Direkt is sinds 2011 aangesloten op alle departementen. Uitzondering hierop zijn het ministerie van Defensie, dat haar eigen administratie bijhoudt om praktische redenen, en het ministerie van Buitenlandse Zaken dat in 2014 zal aansluiten. Bij de implementatie van de HR-processen is een opsplitsing gemaakt in taken die door P-Direkt worden uitgevoerd en taken die nog bij de departementen liggen.

Een van de uitgangspunten van het P-Direktportaal is zelfbediening. Dit houdt in dat de gebruiker, dat is een manager of een medewerker, zijn of haar personeelszaken zelfstandig kan invoeren. Vaak gaan hier afspraken aan vooraf tussen manager en medewerker. Ter ondersteuning van de manager zijn er HR-Ondersteuners¹ in dienst op de departementen. Zij ondersteunen de manager bij het invoeren van bijzondere administratieve personeelszaken in het P-Direktportaal. Bij P-Direkt werken op het contactcenter HR-Verwerkers². De HRV's verwerken vragen en work-items die binnenkomen via het portaal, e-mail of telefoon die niet geautomatiseerd verwerkt kunnen worden.

Uit de analyse van de Audit Dienst Rijksoverheid³, zoals aangegeven in de aanleiding, blijkt dat er een efficiencybesparing gerealiseerd kan worden door de processen te optimaliseren en de rol van de HRO beter aan te laten sluiten op de rol van HRV. Om deze procesoptimalisatie te realiseren wordt de procesgang op zowel de departementen als bij P-Direkt onderzocht. De optimalisatieslag moet als gevolg hebben dat er minder personeel nodig is en een besparing kan worden gerealiseerd van €10.000.000.

Om dit te realiseren is het programma Optimaal Verbinden opgezet. Dit programma heeft als scope om enerzijds procesoptimalisaties door te voeren en anderzijds ondersteuning te bieden aan departementen bij het reorganiseren van de HR-kolom. Om voldoende draagkracht bij de departementen te garanderen zijn er departementale programmamanagers⁴ aangesteld die deze reorganisatie moeten begeleiden.

Het programma wordt gestuurd door een stuurgroep die zicht houdt op de voortgang en opbrengsten van het programma. In deze stuurgroep zijn de departementen, P-Direkt en het programma vertegenwoordigd. Vanuit de stuurgroep is behoefte aan objectieve informatie over de voortgang en resultaten waarop kan worden gestuurd. Het programma heeft zelf ook behoefte aan deze informatie om enerzijds knelpunten te identificeren en anderzijds de opgeleverde resultaten aan te tonen, waarmee de DPM's geïnformeerd en betrokken worden bij de status van het programma.

¹ Hierna HRO

² Hierna HRV

³ Hierna ADR

⁴ Hierna DPM

4.2 Gewenste situatie

In de gewenste situatie is het doel van het programma Optimaal Verbinden bereikt. Concreet houdt dit in dat er in de dienstverleningsketen vanaf 2016 een structurele besparing is gerealiseerd van €10.000.000 op jaarbasis. De beoogde kwaliteitsverbetering is momenteel nog niet specifiek, maar is in de gewenste situatie wel specifiek en meetbaar. Om de doelstellingen te bereiken is in de gewenste situatie duidelijk met welke strategie de doelstellingen bereikt kunnen worden en welke activiteiten hiervoor ondernomen moeten worden.

Daarnaast is het in de gewenste situatie mogelijk om te sturen op de voortgang en resultaten van het programma. Op basis van de strategie en activiteiten binnen het programma Optimaal Verbinden is objectieve managementinformatie beschikbaar. Met deze informatie kan de stuurgroep het programma bijsturen.

4.3 Onderzoekselementen

Vanuit de huidige en gewenste situatie wordt duidelijk welke elementen onderzocht moeten worden om de hoofdvraag te beantwoorden en daarmee de gewenste situatie te bereiken. Dit zijn:

- Dienstverlening binnen HR;
- Strategische informatiebehoefte;
- Meetplan.

In hoofdstuk 6 wordt uitgewerkt hoe dit in de praktijk worden onderzocht.

4.4 Afbakening

Het onderzoek is op verschillende punten afgebakend:

- De scope van het onderzoek is dezelfde als de scope van het programma Optimaal Verbinden: het richt zich op de verschillende rollen in de dienstverleningsketen van P-Direkt;
- Het ministerie van Defensie en het ministerie van Buitenlandse Zaken worden niet meegenomen in het onderzoek, omdat zij (nog) niet zijn aangesloten op de dienstverlening van P-Direkt;
- Hoewel de stuurgroep behoefte heeft aan managementinformatie is het om praktische redenen niet mogelijk om deze behoefte bij hen te onderzoeken. De programmamanager van het programma Optimaal Verbinden geldt daarom als vertegenwoordiger van de stuurgroep;
- P-Direkt heeft haar eigen interne taakstelling wat betreft bezuinigingen. De impact hiervan op personeelsgebied wordt niet meegenomen in dit onderzoek;
- De impact en inzet op ICT gebied wordt niet meegenomen in dit onderzoek.

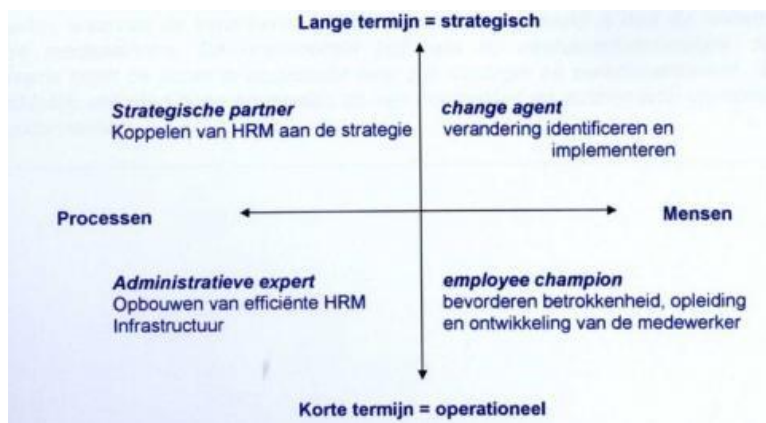
H5. Theoretisch kader

In voorgaande hoofdstukken is het centrale probleem van dit onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk wordt vanuit de theorie een situatie beschreven, waarmee het beschreven probleem kan worden onderzocht. Hierin worden eerst de HR-rollen volgens Ulrich beschreven, waarin verschillende rollen binnen het HR-domein worden beschreven. Vervolgens wordt beschreven hoe de strategische informatiebehoefte kan worden bepaald. Ten slotte wordt op basis van deze theorieën een conceptueel model opgesteld.

5.1 HR-rollen volgens Ulrich

De HR-rollen van Ulrich geven een overzicht van welke rollen zich binnen de HR-afdeling van een organisatie bevinden en welke bijdrage door welke rol wordt geleverd. Aanvankelijk werd er gesproken over vier rollen binnen HR, maar inmiddels zijn enkele rollen vervaagd of zijn er nieuwe rollen toegevoegd (KNCM). De verschillende rollen worden in figuur 1 weergegeven:

Figuur 1: HR-rollen volgens Ulrich



Hieraan is inmiddels de rol van HR-leader, een overkoepelende rol, aan toegevoegd (KNCM).

Zoals in figuur 1 is te zien wordt het onderscheid in de rollen gemaakt op basis van twee assen. De verticale as is de mate waarin de werkzaamheden die worden uitgevoerd strategisch, tactisch of operationeel van aard zijn. Deze begrippen worden als volgt omschreven (123management):

Strategisch	-	Bestuurlijk
Tactisch	-	Vorbereidend
Operationeel	-	Ondersteunend

De horizontale as is de mate waarin de werkzaamheden die worden uitgevoerd gericht zijn op het proces of de mens. Als het werk gericht is op het proces, staat de uitvoering van het werk centraal. Als echter de gevolgen voor de mens het uitgangspunt zijn is het werk vanzelfsprekend mensgericht.

Relevant voor dit onderzoek is wat de rol van administratief expert inhoudt. De administratieve expert draagt zorgt voor een efficiënte uitvoering van de P&O processen en procedures. Hij houdt zich bezig met verdere automatisering daar waar het tot kostenvoordeel leidt van de HR-organisatie (KNCM).

5.2 Strategisch informatieplan

In het boek 'De cockpit van de organisatie' (Kerklaan, 2009) wordt beschreven hoe een strategisch informatieplan tot stand komt. In dit plan komt naar voren hoe de strategische informatiebehoefte kan worden bepaald. Deze methode bestaat uit vier stappen en het opzetten van een meetplan. Elke subparagraaf bevat een nieuwe stap.

5.2.1 Topleiding verkent de omgeving

In de eerste stap wordt de omgeving van de organisatie verkend. Het doel hiervan is om in beeld te krijgen welke mogelijkheden in de omgeving van de organisatie liggen, om de organisatie verder te laten groeien.

5.2.2 Managers ontwikkelen de strategie

Stap twee is het ontwikkelen van een strategie om de geïdentificeerde mogelijkheden uit stap één te benutten. Dit vraagstuk wordt bij de managers neergelegd, omdat de strategie afhankelijk is van hoe dit uit een tactisch of operationeel oogpunt kan worden ingevuld (Kerklaan, 2009). Het resultaat van deze stap is een strategie, beredeneerd vanuit operationele werkzaamheden waarmee één of meerdere kansen uit de eerste stap worden benut.

5.2.3 De topleiding stelt de besturingsopgave op

In stap twee is aangegeven hoe het management denkt de kansen te benutten die in stap één naar voren kwamen. Stap drie is het opstellen van de besturingsopgave, oftewel een kort, maar krachtige manier om de strategie te verwoorden. (Kerklaan, 2009) Dit wordt gedaan door middel van het opstellen van SMART geformuleerde doelstellingen. Door een SMART formulering zijn doelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden (TwynstraGudde).

5.2.4 Managers bepalen de strategische zoekvelden

In stap vier wordt de strategie in kaart gebracht door middel van een strategy map. De verschillende zoekvelden worden geïdentificeerd en specifieker ingevuld. In dit proces wordt de samenhang tussen de doelstelling en de strategie duidelijk. Dit kan worden uitgevoerd door middel van de outside-inmethode (Kerklaan, 2009).

De outside-inmethode houdt in dat vanuit een centrale doelstelling de externe karakteristieken van de organisatie worden vastgesteld en vervolgens naar de interne karakteristieken wordt gekeken. Hiervoor is een bijbehorende doelstelling noodzakelijk. Deze is in stap drie in de besturingsopgave vastgesteld. Vervolgens wordt bepaald wat voor de klant of gebruiker karakteristiek is voor de organisatie en welke toegevoegde waarde dit voor hen heeft. Ten slotte worden de interne karakteristieken van de organisatie gekoppeld aan de externe karakteristieken. Oftewel: Welke operationele werkzaamheden moeten uitgevoerd worden om aan de eisen van de klant te voldoen? Het eindresultaat is een kaart waarin duidelijk wordt welke werkzaamheden worden uitgevoerd, welke verbanden deze met elkaar hebben en welk doel ze moeten bereiken (Kerklaan, 2009).

5.2.5 Meetplan

In stap drie is aangegeven dat het belangrijk is om doelstellingen SMART te formuleren, zodat de voortgang kan worden gemeten en hierop kan worden gestuurd. Met behulp van de strategy map is duidelijk geworden dat het behalen van de doelstelling van verschillende elementen afhangt. Om zicht te houden op de voortgang en om knelpunten tijdig te identificeren moet een meetplan worden opgesteld. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van prestatie-indicatoren (Berghe) (Kerklaan, 2009).

Een prestatie-indicator bestaat uit een maatstaf en een norm. Om een prestatie-indicator toe te passen moet het zoekveld wat meting vereist, daadwerkelijk meetbaar zijn. Hierbij is het van belang om de juiste maatstaf te kiezen. Hiervoor zijn verschillende criteria opgesteld (Mastenbroek):

- De indicator is relevant voor de doelstelling;
- De indicator geeft een volledige indicatie voor het zoekveld;
- De indicator is beïnvloedbaar door de betrokkenen;
- De indicator geeft inzicht in de trend van de resultaten;
- De indicator is eenvoudig te meten.

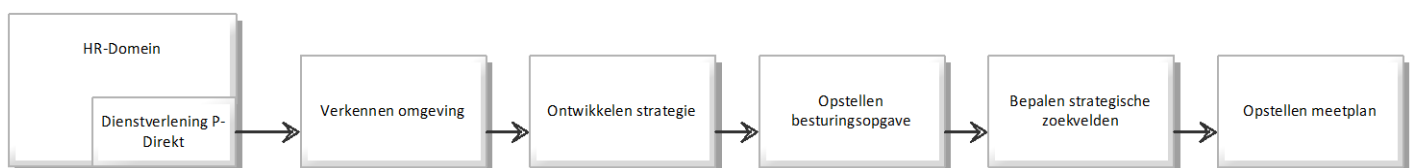
Als een indicator aan deze criteria voldoet kan worden gesteld dat de indicator een goede inschatting maakt van de status van het betreffende zoekveld. Als dit niet het geval is, kan de indicator nog steeds bruikbaar zijn. Afhankelijk van de criteria die onvoldoende scoren kunnen de gemeten gegevens nog steeds een indicatie geven, alleen is deze minder betrouwbaar. Dit kan worden ondervangen door een tweede indicator voor hetzelfde zoekveld toe te voegen of door het plaatsen van een opmerking bij het rapporteren (Mastenbroek). Naast een maatstaf bevat de prestatie-indicator een norm. Dat is een richtgetal waar het betreffende zoekveld aan moet voldoen op een vastgesteld moment (Kerklaan, 2009).

Bij het gebruik van prestatie-indicatoren is het van belang om gebruik te maken van de PDCA-cyclus (Muntinga, 2009). Door deze cyclus te doorlopen wordt de kwaliteit van de indicator verbeterd en daarmee wordt de gemeten informatie betrouwbaarder (Kerklaan, 2009), zoals dit voorbeeld:

- Plan: Definieer de indicator en bepaal wat er gemeten moet worden;
- Do: Vul de indicator in;
- Check: Ga na of de indicator nog steeds de juiste informatie weergeeft;
- Act: Pas indien nodig de indicator aan, zodat deze relevant blijft.

5.3 Conceptueel model

Uit de theorie die hiervoor is beschreven kan een conceptueel model worden opgesteld dat kan worden getoetst in de praktijk. Het conceptueel model is te zien in figuur 2.



Figuur 2: Conceptueel model

Op basis van de HR-rollen van Ulrich, zoals die zijn beschreven in hoofdstuk 5.1, wordt onderzocht welke rol P-Direkt speelt in het HR-domein. Op basis hiervan kan de strategie worden bepaald. Vervolgens kan de strategische informatiebehoefte worden bepaald. Dit gebeurt via het stappenplan zoals is beschreven door Kerklaan, dat is uitgewerkt in hoofdstuk 5.2. Eerst wordt de omgeving verkend. Daarna wordt de strategie ontwikkeld en wordt de bijbehorende besturingsopgave opgesteld. Vervolgens wordt vanuit de outside-inmethode een strategy map opgesteld waarin duidelijk wordt hoe het beoogde doel wordt behaald. Ten slotte wordt het huidige meetplan en bijbehorende prestatie-indicatoren onderzocht. Deze bestaan uit een maatstaf en een norm.

H6. Methodologie

In voorgaande hoofdstukken is het centrale probleem binnen het onderzoek en het theoretisch kader beschreven. Op basis van de theorie is een conceptueel model opgesteld. Dit hoofdstuk beschrijft de opbouw van het onderzoek en waarom de gebruikte theorieën relevant zijn. Daarna wordt beschreven hoe de betrouwbaarheid van de onderzoeksmethoden wordt gewaarborgd en ten slotte worden criteria opgesteld voor het onderzoek voor elk onderdeel uit het conceptueel model.

6.1 Opbouw onderzoek

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is een kwalitatief onderzoek. Dat wil zeggen dat er onderzoek wordt gedaan naar kwalitatieve gegevens en niet naar kwantitatieve gegevens. In een kwalitatief onderzoek wordt vooral gekeken naar wat, hoe en waarom iets gebeurt, in tegenstelling tot een kwantitatief onderzoek waarin voornamelijk relaties tussen variabelen worden onderzocht (Verhoeven, 2011).

Er is gekozen om het centrale probleem te onderzoeken aan de hand van de theorieën die in het theoretisch kader zijn beschreven. Er zijn andere theorieën te vinden over dit onderwerp, maar deze worden niet meegenomen in dit onderzoek. De rollen van Ulrich geven een overzicht van wat zich allemaal in het HR-domein zou moeten bevinden. Hiermee kan worden bepaald welke rol P-Direkt speelt in het HR-domein. Hierdoor worden kritieke succesfactoren voor de betreffende rol duidelijker en kan hier bij het geven van aanbevelingen rekening mee worden gehouden.

De tweede theorie wordt gebruikt om de strategische informatiebehoefte te bepalen, waarmee kan worden gestuurd op resultaten en opbrengsten. Vanuit deze theorie kan worden onderzocht welke activiteiten worden ondernomen om de opgestelde doelstelling te behalen en wordt daarnaast duidelijk welke informatie hierin van belang is om te sturen op deze activiteiten. Hierin kunnen verschillende stappen worden onderscheiden. In hoofdstuk 6.3 wordt beschreven hoe de theorieën worden onderzocht.

6.2 Onderzoeksmethoden

Er wordt in het onderzoek gebruik gemaakt van twee methoden. De eerste methode is deskresearch, ook wel bureauonderzoek genoemd. De deskresearch in dit onderzoek bestaat uit literatuuronderzoek, inhoudsanalyse van documenten en secundaire analyse op reeds uitgevoerde onderzoeken. Het voordeel van deskresearch is dat het een relatief eenvoudig en goedkope methode is om informatie te verzamelen. Nadelen van deskresearch zijn dat de verkregen informatie niet altijd actueel is of dat de informatie onvoldoende is afgestemd op het onderzoek (Verhoeven, 2011).

In dit onderzoek wordt hier op ingespeeld door alleen onderzoeksrapporten en documenten te onderzoeken die maximaal drie jaar oud zijn. Daarnaast worden er verdiepende interviews gehouden wanneer de resultaten uit de deskresearch onvoldoende aansluiten op dit onderzoek. De samenvattingen van de gebruikte documenten worden als bijlage toegevoegd. De belangrijkste resultaten hieruit worden in hoofdstuk 8 beschreven.

Naast het uitvoeren van deskresearch worden er interviews gehouden. Het voordeel van interviews ten opzichte van andere onderzoeksmethoden is dat het mogelijk is om onduidelijke vragen toe te lichten, zodat de resultaten, indien goed uitgevoerd, valide zijn. Daarnaast is het mogelijk om door te vragen op de antwoorden die worden gegeven. Een nadeel van interviews is dat het arbeidsintensief

werk is. Een ander mogelijk nadeel is de instelling van de geïnterviewde. Deze kan bijvoorbeeld geen zin hebben in het interview en geeft daarom korte, politiek correcte antwoorden die weinig informatie opleveren (Verhoeven, 2011).

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van twee typen interviews, namelijk gedeeltelijk gestructureerde interviews en gestructureerde interviews. Een gedeeltelijk gestructureerd interview houdt in dat het onderwerp en de volgorde van de onderwerpen van tevoren vaststaat, maar dat nog onduidelijk is wat het precieze resultaat zal zijn van het interview. Dit type interview is geschikt, omdat de resultaten van het eerste onderwerp invloed zullen hebben op de resultaten van het tweede onderwerp. Een nadeel hierbij kan zijn dat de geïnterviewde zich beperkt voelt in zijn/haar antwoorden en niet alles kan zeggen. Indien er sprake is van een aanvullend interview op de deskresearch wordt er gebruik gemaakt van een gestructureerd interview, zodat gericht kan worden gevraagd naar de relevantie of inhoud van de uitkomsten van de deskresearch (de Goede, 2012).

Om de negatieve gevolgen van de gedeeltelijk gestructureerde interviews te minimaliseren wordt vooraf een topiclist opgesteld waarin de volgorde en de onderwerpen zijn vastgesteld. In deze topiclist wordt vastgesteld wie de geïnterviewde is, over welke onderwerpen informatie nodig is en wat voorbeeldvragen zijn die gesteld kunnen worden om de gewenste resultaten te bereiken. De opbouw van de topiclist wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 6.3.

Een gestructureerd interview houdt in dat het interview plaatsvindt door middel van een vooraf vastgestelde vragenlijst. Een nadeel van dit type interview is dat de geïnterviewde wordt beperkt in het geven van antwoorden, omdat er geen ruimte is om extra informatie te geven. Daarom wordt het gestructureerde interview in dit onderzoek alleen gebruikt als een kort interview om specifieke informatie naar boven te halen.

Het is van belang dat de resultaten van de interviews betrouwbaar zijn, zodat hieruit correcte conclusies getrokken kunnen worden. Om de betrouwbaarheid te garanderen worden een aantal maatregelen getroffen bij de uitvoering van de interviews. De geïnterviewde wordt minimaal drie dagen van tevoren ingelicht over de onderwerpen van het interview, zodat de geïnterviewde zich kan voorbereiden en volledig kan zijn in de antwoorden. Daarnaast wordt enkele dagen na het interview nagegaan of de gegeven antwoorden volledig en juist zijn. Tijdens het interview houdt de interviewer de volgorde van de topiclist of vragenlijst aan en geeft niet zijn eigen mening over de onderwerpen. Daarnaast wordt er doorgevraagd wanneer de gegeven antwoorden onvoldoende informatie bevatten. De gestelde vragen binnen het gedeeltelijk gestructureerde interview zijn objectieve, open vragen en sturen de geïnterviewde niet in een bepaalde richting. Bij het gestructureerde interview gelden deze eisen niet. Ten slotte vertoont de interviewer tijdens het interview sociaal wenselijk gedrag, zodat de geïnterviewde niet wordt beïnvloed in zijn of haar antwoorden.

6.3 Operationalisatie

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen wordt in deze paragraaf uitgewerkt hoe het conceptueel model uit hoofdstuk 5.3 in de praktijk wordt onderzocht en hoe de beschreven methoden uit hoofdstuk 6.2 hiervoor worden ingezet. Om dit uit te voeren worden er criteria opgesteld die onderzocht moeten worden om de situatie in de praktijk te onderzoeken.

Criteria dienstverlening P-Direkt binnen het HR-domein

Deskresearch en eventueel aanvullende interviews moeten allereerst de aanwezige rollen in de dienstverleningsketen aantonen. Vervolgens wordt per rol een indicatie gegeven of de werkzaamheden van de rol strategisch, tactisch of operationeel van aard zijn. Dit wordt aangetoond volgens de definities die in het theoretisch kader zijn vastgesteld:

Strategisch	-	Bestuurlijke werkzaamheden
Tactisch	-	Vorbereidende werkzaamheden
Operationeel	-	Ondersteunende werkzaamheden

Ten slotte wordt per rol een indicatie gegeven of de werkzaamheden van de rol procesgericht of mensgericht zijn. Een rol is procesgericht wanneer de uitvoering centraal staat en mensgericht wanneer het welzijn van de mens centraal staat.

Criteria verkennen omgeving

De deskresearch moet aantonen welke kansen aanwezig zijn voor P-Direkt om haar dienstverlening te verbeteren. Daarom wordt bij de deskresearch gebruik gemaakt van zoektermen die aansluiten bij de expertise van de bepaalde HR-rol.

Criteria ontwikkelen strategie

In een gestructureerd interview worden de geïdentificeerde kansen in de omgeving voorgelegd en wordt gevraagd of deze kans al wordt benut, op welke wijze dat gebeurt en waar nog veel winst te behalen valt. De vragenlijst voor dit interview is te vinden in bijlage 5.

Criteria opstellen besturingsopgave

In deskresearch wordt gezocht naar welke doelstelling is opgesteld om de geïdentificeerde kans te benutten. Als dit niet duidelijk wordt door deskresearch wordt er een interview afgenomen om de besturingsopgave op te stellen. De besturingsopgave moet SMART zijn: Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

Criteria bepalen strategisch zoekvelden

In gedeeltelijk gestructureerde interviews wordt onderzocht wat de strategische zoekvelden zijn waarmee de doelstelling wordt geprobeerd te behalen. Dit wordt in kaart gebracht volgens de outside-inmethode. Eerst wordt naar de doelstelling gevraagd, vervolgens naar de externe karakteristieken en ten slotte naar de interne karakteristieken. De topiclist voor deze interviews zijn te vinden in bijlage 6. Deze interviews worden afgenomen bij de programmamanager en de projectleiders dienstverlening en mens & organisatie. Als controle worden de uitkomsten van deze interviews voorgelegd aan het MT P-Direkt en de DPM's. De controle wordt uitgevoerd volgens de topiclist in bijlage 7.

Criteria opstellen meetplan

In een gestructureerd interview (bijlage 8) wordt gevraagd in hoeverre er al wordt gemeten op de zoekvelden die zijn bepaald. Hierin wordt gevraagd naar de prestatie-indicator die wordt gebruikt, de norm die wordt gehanteerd en de informatievoorziening met bijbehorende verantwoordelijkheden.

H7. Uitvoering onderzoek

In hoofdstuk 6 zijn de methoden waarmee onderzoek wordt gedaan vastgesteld en is beschreven hoe deze methoden ingezet dienen te worden. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de methoden in de praktijk zijn ingezet en hoe dit afwijkt van de geplande aanpak.

Dienstverleningsketen P-Direkt

Om de dienstverleningsketen te onderzoeken is gebruik gemaakt van deskresearch. Er is gebruik gemaakt van het document 'Dienstverleningsmodel P-Direkt'.

Verkennen omgeving

Om de omgeving te verkennen is gebruik gemaakt van deskresearch. Het document dat is gebruikt is 'Actualisatie KBA 2011' zoals opgesteld door de ARD.

Ontwikkelen strategie

De wijze waarop de strategie is ontwikkeld is onderzocht door middel van een gestructureerd interview met de programmamanager. Dit is uitgevoerd volgens de beschrijving uit hoofdstuk zes en de vragenlijst die is opgesteld in bijlage 5.

Opstellen besturingsopgave

De besturingsopgave is vastgesteld door middel van deskresearch. Het document wat hierbij is gebruikt is het 'PID Optimaal Verbinden'.

Bepalen strategische zoekvelden

Om de strategische zoekvelden te bepalen is afgeweken van de beschrijving van de methode in hoofdstuk zes. De verschillende interviews die zijn afgenomen zijn op te delen in vier fasen en is uitgewerkt in tabel 1. In de tabel is eveneens zichtbaar gemaakt wie is geïnterviewd in welke fase.

Oriëntatie	Invulling	Check	Validatie
Programmamanager		Programmamanager	Programmamanager
Projectleider dienstverlening	Projectleider dienstverlening	Projectleider dienstverlening	Projectleider dienstverlening
Projectleider mens & organisatie	Projectleider mens & organisatie	Projectleider mens & organisatie	Projectleider mens & organisatie
		MT P-Direkt	MT P-Direkt
		DPM's	DPM's

Tabel 1: fasering interview zoekvelden

De interviews uit de oriëntatie en invullingfase zijn afgenomen volgens de topiclist in bijlage 6. De check en validatie is uitgevoerd volgens de vragenlijst in bijlage 7. Deze uitvoering is minder efficiënt dan de beschrijving in hoofdstuk zes, maar de betrouwbaarheid van de resultaten wordt wel vergroot, doordat de resultaten zorgvuldiger zijn gecontroleerd door de betrokken partijen.

Opstellen meetplan

Er is één gestructureerd interview afgenomen met de programmamanager, zoals opgesteld in hoofdstuk zes.

H8. Resultaten

In hoofdstuk 6 is uitgewerkt hoe het praktijkonderzoek wordt uitgevoerd en in hoofdstuk 7 hoe het onderzoek is verlopen. De resultaten uit het praktijkonderzoek worden in dit hoofdstuk beschreven. Per onderzoeksgebied wordt eerst kort omschreven waar de informatie vandaan is gehaald. Vervolgens worden de resultaten beschreven.

8.1 Dienstverleningsketen

Om de dienstverleningsketen te onderzoeken is gebruik gemaakt van het document 'Dienstverleningsmodel P-Direkt'. Een samenvatting hiervan is te vinden in bijlage 9.

P-Direkt is verantwoordelijk voor de dienstverlening van de afhandeling van administratieve, personele processen op het gebied van:

- Salarissen;
- Overige financiële vergoedingen;
- Verlof;
- Ziekteverzuim;
- Aanstellingen;
- Formatie en organisatie.

De specifieke verantwoordelijkheden van P-Direkt en van de departementen zijn opgesteld in tabel 2.

P-Direkt	Departementen
Verwerken personeelsinformatie	Aanleveren personeelsinformatie via zelfbedieningsportaal
Mutaties doorvoeren	Aanvragen wijzigingen/mutaties
Beheren personeelsinformatie	
Verstrekken personeelsinformatie	
Ondersteunen gebruiker bij vragen	

Tabel 2: verantwoordelijkheden P-Direkt en departementen

Bij sommige personele vraagstukken gaat een warm proces op het departement vooraf. Dit houdt in dat de manager met de medewerker, soms in het bijzijn van een HRA, een gesprek voert waarin afspraken worden gemaakt die invloed hebben op de personeelsstatus van de medewerker. Op basis van de gemaakte afspraken wordt de opdracht verstrekt aan P-Direkt, via het P-Direktportaal om de wijzigingen door te voeren in de personeelsgegevens. Dit wordt vervolgens verwerkt bij P-Direkt en wordt de informatie beheerd. De aanlevering van de personeelsinformatie verloopt dus volgens drie fasen, zoals weergegeven in de flowchart in figuur 3.

Figuur 3: globaal verloop ketenprocessen



In de procesgang, gezien over de hele keten, zijn verschillende rollen herkenbaar. In tabel 3, op de volgende pagina, is zichtbaar welke rollen aanwezig zijn, in welke onderdeel van het proces zij een rol spelen, wat voor type rol (strategisch, tactisch of operationeel) zij hebben in de keten en of deze rol proces of mensgericht is.

Rol	Waar in het ketenproces?	Typering werkzaamheden	Proces of mensgericht
<Bij departement>			
Manager	Warm proces en opdrachtverstrekking	Tactisch en operationeel	Mensgericht
Medewerker	Warm proces en opdrachtverstrekking	Operationeel	Mensgericht
HRO	Opdrachtverstrekking	Operationeel	Procesgericht
HRA	Warm proces	Tactisch en operationeel	Mensgericht
<Bij P-Direkt>			
HRV	Verwerking en beheer	Operationeel	Procesgericht

Tabel 3: rollen in de ketenprocessen

De manager en medewerker zijn over het algemeen niet werkzaam in het HR-domein. De medewerker is betrokken in de procesgang, omdat de beslissingen betrekking hebben op zijn of haar personeelsdossier. De manager neemt de beslissingen over deze medewerker.

8.2 Strategische informatiebehoefte

8.2.1 Verkennen omgeving

Om de omgeving te verkennen is gebruik gemaakt van de 'Actualisatie KBA 2011' zoals opgesteld door de ADR. De uitkomsten van de gap-analyse die in dit document wordt beschreven zijn samengevat in bijlage 10. De bevindingen uit dit rapport geven een zevental kansen aan waarop P-Direkt zich kan verbeteren en ontwikkelen met betrekking tot het dienstverleningsmodel, namelijk:

- Aandacht schenken aan cultuur binnen de organisatie;
- Gebruiksvriendelijkheid van de processen vergroten;
- De verschillende HR-rollen en de relaties tussen deze rollen in kaart brengen;
- Kwaliteit van het contactcenter vergroten;
- De juiste managementinformatie aan managers bij departementen leveren;
- Een controleraamwerk opzetten;
- Efficiencybesparing in de dienstverleningsketen realiseren.

8.2.2 Ontwikkelen strategie

In een interview is nagevraagd hoe momenteel wordt ingespeeld op de kansen die zijn geïdentificeerd. Daarnaast wordt de 'Actualisatie KBA 2011' aangehaald, welke is beschreven in bijlage 10. De resultaten van het interview zijn te vinden in bijlage 11 en uitgewerkt in tabel 4.

Kans	Hoe wordt de kans benut?
1. Organisatiecultuur	Kwaliteitsplan contactcenter opgesteld. Afdeling bedrijfsvoering en kwaliteit stuurt op organisatiewaarden
2. Gebruiksvriendelijkheid	Programma Gebruiker Centraal opgestart
3. HR-rollen in kaart	Wordt meegenomen in het programma Optimaal Verbinden
4. Kwaliteit contactcenter	Kwaliteitsplan contactcenter opgesteld
5. Juiste managementinformatie	Programma informatievoorziening is recent opgestart
6. Controleraamwerk	Wordt meegenomen in programma Optimaal Verbinden
7. Besparingspotentieel	Programma Optimaal Verbinden opgestart

Tabel 4: Benutten van kansen

In het interview wordt aangegeven dat met name de op het gebied van kans 7 nog veel winst te behalen valt, omdat het programma Optimaal Verbinden zich nog in een opstartfase bevindt.

De ADR geeft aan in de 'Actualisatie KBA 2011' dat door de werkzaamheden van de HRO en HRV beter aan te laten sluiten een efficiencybesparing van €10.000.000 kan worden gerealiseerd. De €10.000.000 komt tot stand door het uitgangspunt dat er 1 HRO fte nodig is om 400 individuele arbeidsrelaties te ondersteunen. Per 2012 zijn er 120.000 ambtenaren in dienst van de rijksoverheid, dus is in de gewenste situatie 300 HRO fte nodig van de huidige 500 HRO fte. De personeelskosten (inclusief salaris) per HRO fte ligt gemiddeld op €50.000 per jaar.

8.2.3 Opstellen besturingsopgave

De besturingsopgave is vastgesteld door middel van deskresearch. De besturingsopgave wordt in het Programma Initiatie Document (PID) Optimaal Verbinden benoemd (bijlage 12):

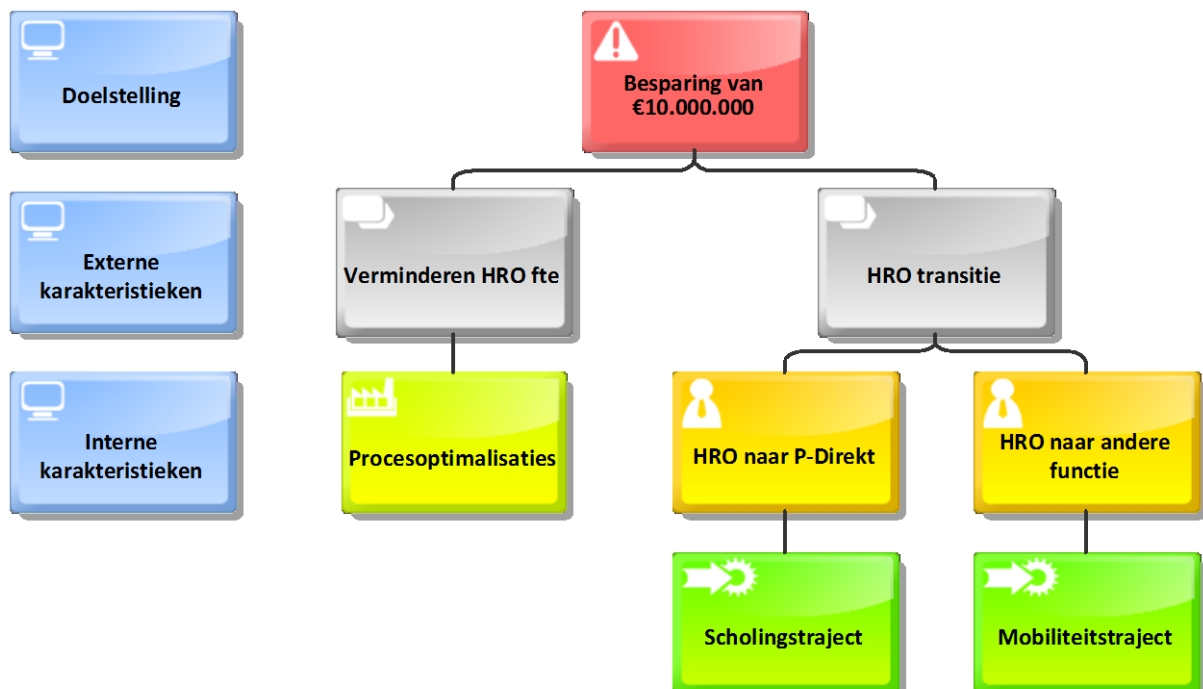
'Het programma Optimaal Verbinden heeft tot doel om de kwaliteit van de dienstverleningsketen te verbeteren en de verbinding in de dienstverleningsketen tussen gebruikers en P-Direkt te optimaliseren. Hiermee wordt beoogd zoveel mogelijk van de door de ARD benoemde efficiency in de HR dienstverleningsketen te realiseren voor eind 2015.'

Het gaat in het bijzonder om de taak en rol van HRO en HRV zodanig opnieuw in te richten dat in de keten een significante besparing en verbetering van de dienstverlening wordt gerealiseerd. Uitgegaan wordt van een efficiency winst van 200 fte (10 mln.).'

8.2.4 Bepalen zoekvelden

Op basis van interviews zijn de strategische zoekvelden bepaald. De resultaten van de interviews zijn te vinden in bijlage 13 en 14. In figuur 4 zijn de resultaten visueel uitgewerkt.

Figuur 4: strategy map



8.2.5 Meetplan

In het interview (bijlage 15) wordt aangegeven dat de zoekvelden momenteel nog niet specifiek worden gemeten.

H9. Conclusie

In hoofdstuk 8 zijn de resultaten uit het praktijkonderzoek vastgelegd. Vanuit deze resultaten en het theoretisch kader kunnen nu conclusies worden getrokken. De conclusies geven een antwoord op de probleemstelling zoals die is opgesteld in hoofdstuk 3. Deze luidt als volgt:

‘Hoe kan de stuurgroep sturen op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden, zodat rijksbreed een structurele besparing van €10.000.000 op jaarbasis wordt gerealiseerd, en welke invloed heeft dit op de interne bedrijfsvoering van P-Direkt en de ministeries?’

De hoofdvraag wordt vanuit twee invalshoeken benaderd, namelijk vanuit de dienstverleningsketen en de strategische informatiebehoefte.

9.1 Dienstverleningsketen

- 1.1 De dienstverlening van P-Direkt vanuit de HRV bevindt zich volgens de theorie van Ulrich op het vlak van administratief expert. De werkzaamheden van de HRO bij de departementen bevinden zich eveneens op het vlak van administratief expert. De HRA heeft volgens de beschrijving van Ulrich de rol van employee champion.
- 1.2 Medewerker en manager maken gebruik van het zelfbedieningsportaal, maar kunnen ondersteuning krijgen van de HRO bij de departementen en van de HRV via het contactcenter van P-Direkt.
- 1.3 HRA heeft in sommige processen een rol in het warme proces, maar heeft geen rol bij de opdrachtverstrekking naar P-Direkt.
- 1.4 Er zijn zeven kansen geïdentificeerd voor P-Direkt door de ARD. De kans die het beste aansluit op de rol van administratief expert en waar de meeste winst te behalen valt is het behalen van een structurele besparing van €10.000.000 op jaarbasis voor de hele rijksoverheid door de dienstverleningsketen van P-Direkt efficiënter in te richten.
- 1.5 Het realiseren van de efficiencywinst is geformuleerd als doelstelling van het programma Optimaal Verbinden:

‘Het programma Optimaal Verbinden heeft tot doel om de kwaliteit van de dienstverleningsketen te verbeteren en de verbinding in de dienstverleningsketen tussen gebruikers en P-Direkt te optimaliseren. Hiermee wordt beoogd zoveel mogelijk van de door de ARD benoemde efficiency in de HR dienstverleningsketen te realiseren voor eind 2015.

Het gaat in het bijzonder om de taak en rol van HRO en HRV zodanig opnieuw in te richten dat in de keten een significante besparing en verbetering van de dienstverlening wordt gerealiseerd. Uitgegaan wordt van een efficiency winst van 200 fte (10 mln.).’

- 1.6 De besparing van €10.000.000 is opgesteld op basis van de verhouding 1 HRO per 400 arbeidsrelaties. Dit houdt in de praktijk in dat van de huidige 500 fte, er in de gewenste situatie nog maar 300 fte nodig is. De besparing van €10.000.000 kan worden gerealiseerd door de overige 200 fte naar nieuw werk te begeleiden. Per fte kan voor €50.000 aan personeelskosten worden bespaard.

9.2 Strategische informatiebehoefte

- 2.1 De doelstelling, zoals geformuleerd onder conclusie 1.5, heeft twee externe karakteristieken: het verminderen van het aantal HRO fte en het mobiliseren van de HRO's.
- 2.2 De interne karakteristieken die zijn verbonden aan het verminderen van het aantal HRO fte is het uitvoeren van procesoptimalisaties. Om het aantal HRO fte te verminderen worden namelijk de processen waar de HRO een rol in speelt geoptimaliseerd, zodat de HRO taken overgeheveld kunnen worden naar P-Direkt, waar deze taken efficiënter uitgevoerd kunnen worden.
- 2.3 De huidige groep HRO's valt uiteen in twee groepen: de groep die overkomt naar P-Direkt (ongeveer 300 fte) en de groep die bij de departementen achter blijft en naar ander werk moet worden begeleid (ongeveer 200 fte). Er zal dus een fysieke transitie van 300 fte naar P-Direkt plaats moeten vinden.
- 2.4 De groep HRO's die overkomen naar P-Direkt moeten een scholingstraject doorlopen, zodat zij de juiste competenties bezitten om de werkzaamheden bij P-Direkt uit te kunnen voeren.
- 2.5 De groep HRO's die achterblijven bij de departementen mogen zelfstandig op zoek gaan naar ander werk of kunnen in een mobiliteitstraject worden geplaatst dat wordt opgezet door het programma Optimaal Verbinden.
- 2.6 De interne karakteristieken die dus verbonden zijn aan het mobiliseren van de HRO's zijn een transitietraject, scholingstraject en een mobiliteitstraject.
- 2.7 De daadwerkelijke besparing wordt gerealiseerd wanneer de groep HRO's die achter blijven bij de departementen een andere functie invullen of ander werk hebben gevonden.
- 2.8 Momenteel worden de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden nog niet gemeten en kan er nog niet op objectieve informatie worden gestuurd.

Op basis van deze conclusies worden in hoofdstuk 10 aanbevelingen opgesteld, waarmee het centrale probleem kan worden verholpen en de doelstelling van het onderzoeksrapport kan worden behaald.

H10. Aanbevelingen

In hoofdstuk 9 zijn conclusies getrokken op basis van het onderzoek. Op basis van de conclusies kan een advies worden gegeven met welke maatregelen P-Direkt de gewenste situatie kan bereiken.

Aanbeveling 1: Efficiencywinst realiseren

Om de dienstverlening van P-Direkt te verbeteren en een efficiencywinst te realiseren wordt aanbevolen om de rol van HRO en HRV samen te voegen. Voor vragen gaan gebruikers nog vaak naar de HRO voor informatie, terwijl deze ondersteuning een functie is van het contactcenter van P-Direkt. Daarnaast sluiten de werkzaamheden van de HRO nauw aan op de werkzaamheden van de HRV. Daarom is het mogelijk om met minder mankracht hetzelfde werk uit te voeren en kan een structurele besparing van €10.000.000 op jaarbasis worden gerealiseerd.

Aanbeveling 1.1: Optimaliseren processen

Om de besparing van €10.000.000 te realiseren moeten de ketenprocessen geoptimaliseerd worden. De werkzaamheden van de HRO en HRV in het portaal moeten samengevoegd worden, zodat zij altijd de gewenste mutatie in de personeelsgegevens kunnen doorvoeren. Zij moeten daarom vanuit technisch oogpunt dezelfde rol in het portaal krijgen. Daarnaast moet de opdrachtverstrekking in het portaal, waar voorheen de HRO de invoer verzorgde, worden uitgevoerd door de manager of medewerker. Per proces of procesclusters moeten de gevolgen worden bepaald door het project dienstverlening.

Aanbeveling 1.2: Transitie HRO's

Omdat de taken van de HRO en HRV worden samengevoegd, wordt aanbevolen om de HRO's fysiek over te brengen naar P-Direkt. Daarnaast wordt geadviseerd en om organisatorisch gezien één nieuwe functie op te stellen voor, zowel de HRO en HRV. De HRO gaat HRV taken uitvoeren en vice versa. Er is dus geen onderscheid te maken in de werkzaamheden. Aangeraden wordt om hier een nieuwe functienaam voor op te stellen, omdat het personeel zowel ondersteunende als verwerkende taken zal uitvoeren. De huidige functiebenamingen zijn daarom niet meer allesomvattend. Daarom wordt voorgesteld om de nieuwe functie ... te noemen. Aanvullend hierop moet de functiebeschrijving en het bijbehorende competentieprofiel worden opgesteld door het programma Optimaal Verbinden in samenwerking met de teamleiders van het contactcenter. Bij het opstellen van dit competentieprofiel is het van belang dat dit aansluit op de visie van P-Direkt.

Om de transitie van de HRO's naar P-Direkt goed te laten verlopen wordt aanbevolen om hen in een vroeg stadium in te lichten over wat er gaat gebeuren en wat de gevolgen voor hen zullen zijn. Hierbij is het van belang dat de boodschap goed overkomt en dat vragen op een correcte wijze worden beantwoord. Om dit goed te laten verlopen wordt aangeraden om een communicatieplan op te stellen. Dit communicatieplan wordt verder uitgewerkt in aanbeveling 1.4

Aanbeveling 1.3: Mobiliteit en scholing

Om de besparing van €10.000.000 te realiseren moeten niet alleen de taken van de HRO en HRV worden samengevoegd, maar moeten de overbodige HRO's aan ander werk worden geholpen. Het maakt niet of zij interne of externe vacatures opvullen. Zolang deze groep zich nog op de departementen bevindt en salaris krijgt uitbetaald is het niet mogelijk om de besparing volledig te

realiseren. Om dit te realiseren moet een mobiliteitstraject worden opgestart. Hierin worden enerzijds de overbodige HRO's ondersteund in hun zoektocht naar nieuw werk te zoeken en anderzijds wordt hen de mogelijkheid geboden om cursussen en aanvullende opleidingen te volgen om de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Om dit te realiseren moet een mobiliteitsmanager worden aangesteld en moet er een opleidingsbudget komen.

Daarnaast moeten de HRO's die overkomen naar P-Direkt aan het competentieprofiel uit aanbeveling 1.2 voldoen. Om dit te garanderen moet een scholingstraject worden opgezet. Hierin moet aan de worden getoetst of de HRO's voldoen aan de vereiste competenties. Als dit niet zo is zullen zij specifieke cursussen of opleidingen moeten volgen om wel aan de competenties te voldoen. Het scholingstraject kan grotendeels worden opgevangen binnen de huidige werkzaamheden van P-Direkt. De overige werkzaamheden moeten worden opgevangen door het project mens & organisatie.

Aanbeveling 1.4: Communicatie naar departementen

Om de werkzaamheden van de HRO en HRV samen te voegen is het van belang dat er naar de departementen duidelijk wordt gecommuniceerd wie welke informatie moet indienen in het portaal en hoe dat precies plaatsvindt. Door de verantwoordelijkheden duidelijk op tafel te leggen wordt voorkomen dat de manager het werk uitbesteed aan anderen, zoals de HRA. De HRA kan zich hierdoor blijven focussen op mensgerichte werkzaamheden. Dit sluit aan bij de visie van het kabinet bij de oprichting van P-Direkt, waarin wordt gesteld dat 'de HRM-adviseur uit het operationele proces wordt gehaald en het management meer op het tactische en strategische vlak gaat adviseren'.

Om deze communicatie effectief te organiseren moeten de departementale programmamanagers betrokken worden en tijdig worden ingelicht over de besluiten van het programma Optimaal Verbinden. Zij kunnen vervolgens een belangrijke rol spelen in de communicatie naar de departementen over welke veranderingen er plaats zullen vinden. Om hetzelfde resultaat te bereiken bij alle departementen wordt aangeraden dat het programma Optimaal Verbinden een communicatieplan opstelt, waarin duidelijkheid wordt gegeven over de wijze van communicatie en de boodschap die overgebracht dient te worden.

Aanbeveling 1.5: HRO-pool

Om de besparing van €10.000.000 te realiseren is een proactieve houding van de departementen een vereiste. Dat wil zeggen dat in de periode voor de transitie van de HRO's naar P-Direkt plaatsvindt, er geen nieuwe HRO's worden aangenomen en dat tijdelijke contracten niet worden verlengd. Dit heeft als gevolg dat er mogelijke onvoldoende capaciteit is om de werkzaamheden uit te voeren. Daarom wordt geadviseerd om een HRO-pool op te zetten om de departementen te ondersteunen. Wanneer er onvoldoende capaciteit is op een departement kan de vraag naar een HRO worden uitgezet bij de HRO-pool. Daarnaast kunnen departementen HRO's aanbieden bij de HRO-pool wanneer zij veel tijd overhebben om andere werkzaamheden uit te voeren. De aangeboden HRO kan vervolgens tijdelijk aan de slag bij het vragende departement. Om dit te realiseren moet een coördinator binnen het programma Optimaal Verbinden worden aangesteld. De vraag en aanbod van HRO's kan worden gecommuniceerd via de DPM's.

Aanbeveling 2: Meetplan opstellen

Om zicht te houden op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden en om het mogelijk maken om hierop te sturen, is het noodzakelijk dat er objectieve managementinformatie beschikbaar is. Daarom wordt geadviseerd om een meetplan op te stellen op basis van de strategische informatiebehoefte die is bepaald in dit onderzoek. Om de betrouwbaarheid van dit meetplan te waarborgen is het van belang om prestatie-indicatoren op te stellen, zoals de theorie voorschrijft. Deze theorie is uitgewerkt in het theoretisch kader in hoofdstuk 5. Daarnaast wordt geadviseerd om bij het opstellen en werken met het meetplan de PDCA-cyclus te doorlopen. Aanbeveling 2.1 en 2.2 geven aan hoe de 'Plan' fase in elkaar steekt. Aanbeveling 2.3 beschrijft de 'Do' fase en aanbeveling 2.4 beschrijft hoe de 'Check' en 'Act' fase vorm kan worden gegeven. Globaal krijgt de PDCA-cyclus deze vorm:

- Plan: Definieer de indicator en bepaal wat er gemeten moet worden;
- Do: Vul de indicator in;
- Check: Ga na of de indicator nog steeds de juiste informatie weergeeft;
- Act: Pas indien nodig de indicator aan, zodat deze relevant blijft.

Aanbeveling 2.1: Maatstaf prestatie-indicatoren

Om te meten op de voortgang en resultaten van het programma Optimaal Verbinden worden de volgende prestatie-indicatoren geadviseerd. Deze zijn gebaseerd op de strategische informatiebehoefte, zoals is bepaald in dit onderzoek. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de prestatie-indicatoren op basis van interne en externe karakteristieken en de doelstelling.

Doelstelling

Gerealiseerde besparingen

De gerealiseerde besparingen zijn de structurele besparing die zijn gerealiseerd door het programma. De maatstaf van deze prestatie-indicator kan als volgt worden opgesteld:

$$\text{Bespaarde HRO fte} * \text{jaarsalaris HRO} = \text{Gerealiseerde besparingen}$$

De bespaarde HRO fte vervult daadwerkelijk een andere functie en voert geen HRO taken meer uit. Het jaarsalaris van de HRO kan per persoon worden gemeten, maar dit is niet efficiënt en geeft weinig extra informatie, ten opzichte van het gemiddelde jaarsalaris van de HRO. Daarom wordt aangeraden om het gemiddelde salaris van de HRO vast te stellen en dit als uitgangspunt te nemen. Het gemiddelde jaarsalaris ligt op ongeveer €50.000.

Externe karakteristieken

Verminderen HRO fte

Het verminderen van het aantal HRO fte houdt in hoeveel HRO's nodig zijn na de procesoptimalisatie. De maatstaf van deze indicator wordt opgesteld als verhouding ten opzichte van het aantal arbeidsrelaties. Dit houdt in:

$$\text{Arbeidsrelaties} / \text{benodigde HRO fte} = x \text{ dus verhouding HRO: arbeidsrelaties is } 1:x$$

Als voorbeeld kan de huidige situatie worden geschetst:

$$120.000/500 = 240 \quad \text{Huidige verhouding } 1:240$$

Dit wil zeggen dat momenteel 1 HRO fte 240 arbeidsrelaties bediend. Door procesoptimalisaties kunnen de werkzaamheden efficiënter worden uitgevoerd en dit moet blijken uit deze verhouding.

HRO transitie

De HRO transitie houdt in dat wordt gemeten waar de HRO fte's zich bevinden en waar zij heen moeten. Dit valt grofweg in vijf groepen uiteen, dus om te sturen op de mobiliteit van de HRO moeten er vijf indicatoren worden opgesteld. Door deze indicatoren met elkaar te vergelijken kan de trend in de mobiliteit van de HRO's inzichtelijk worden gemaakt. De vijf groepen zijn de volgende:

- 1 HRO's onder aansturing P-Direkt
- 2 HRO's op departement maar in doelgroep om over te gaan naar P-Direkt
- 3 HRO's op departement en neemt deel aan mobiliteitstraject
- 4 Voormalig HRO's met ander werk of functie
- 5 Overige HRO's op departement

Hiermee wordt zicht gehouden op alle HRO's. Er kan worden bepaald welk deel van de doelgroep reeds is overgegaan naar P-Direkt, hoe groot die doelgroep is en of dit nog aansluit op de indicator 'Verminderen HRO'. Daarnaast wordt zicht gehouden op de situatie bij de departementen en de reeds bezuinigde HRO's. Door zicht te houden op de HRO's bij de departementen kan worden bepaald of in de toekomst meer besparingen gerealiseerd gaan worden of dat er moet worden gestuurd op de commitment van de departementen.

Interne karakteristieken

Voortgang procesoptimalisatie

Er is een specifieke vraag om te meten op de voortgang van het programma. Dit wordt enerzijds gedaan door het meten van de 'HRO transitie' aan de mens kant. Aan de proceskant kan dit worden gedaan door te meten op de voortgang van de procesoptimalisatie. De procesoptimalisatie bestaat globaal uit drie fasen: procesanalyse, herontwerp processen en implementatie processen. Deze kunnen als volgt worden gemeten:

<i>% processen geanalyseerd</i>	
<i>% processen herontworpen</i>	
<i>(indicator procesimplementatie)</i>	<i>(Toelichting in volgende alinea)</i>

Om deze indicatoren te hanteren moet concreet worden gesteld, wanneer een fase is doorlopen. Aangeraden wordt om duidelijk mijlpalen te hanteren. Dit houdt in dat de procesanalyse is afgerond, wanneer de procesbeschrijving is opgesteld, is voorgelegd aan de stuurgroep en wordt goedgekeurd. Voor het herontwerp van de processen kan worden gesteld dat het herontwerp correct is, wanneer de standaardisatiecommissie akkoord is gegaan. Er zijn verschillende stappen in het herontwerp die eventueel als tussen indicatie gebruikt kunnen worden. Aangeraden wordt om dit bij het opstarten van de meting nog niet toe te voegen, maar mocht blijken dat er duidelijke knelpunten zijn in het herontwerpen van de processen, kan het verstandig zijn om dit wel toe te voegen. Ten slotte wordt aangeraden om een indicator op te stellen over de implementatie van de processen. De wijze waarop de processen worden geïmplementeerd is momenteel nog niet bekend, dus hier kan geen advies over worden gegeven.

Werking mobiliteitstraject⁵

Het mobiliteitstraject moet de departementen en de HRO's ondersteunen bij de zoektocht naar een nieuwe functie of nieuw werk. Dit mobiliteitstraject is momenteel nog niet opgezet. De toegevoegde waarde⁶ die het mobiliteitstraject heeft bij het bereiken van de doelstelling is het versnellen van het overplaatsen van HRO's naar nieuwe functies. Daarom kan de werking van het mobiliteitstraject als volgt worden gemeten:

Gemiddelde doorlooptijd mobiliteitstraject

Werking scholingstraject

Het scholingstraject wordt doorlopen door de HRO's die overkomen naar P-Direkt. Deze groep moet aan bepaalde competenties voldoen om de kwaliteit van de dienstverlening van P-Direkt te garanderen. Dit heeft echter voornamelijk invloed op de bedrijfsvoering van P-Direkt. Daarom wordt aangeraden om de kwaliteit van de dienstverlening intern te meten. De invloed die het scholingstraject heeft op de doelstelling is dat de HRO's volledig mee moeten draaien bij P-Direkt en alle werkzaamheden kunnen uitvoeren. Uitgangspunt van het scholingstraject is dat de HRO dit kan wanneer het scholingstraject is doorlopen. De snelheid van het scholingstraject bepaald dus de snelheid waarmee de HRO's het werk bij P-Direkt uit kunnen voeren.⁷ Daarom kan dit als volgt worden gemeten:

Gemiddelde doorlooptijd scholingstraject

Aanbeveling 2.2: Norm prestatie-indicatoren

Om te kunnen sturen op de indicatoren uit aanbeveling 2.1 moet een periodieke norm worden bepaald. Per indicator moet dit worden vastgesteld. Het is voor de meeste indicatoren niet mogelijk om hier een constante norm op te zetten, omdat de voortgang van het programma wordt gemeten. Er moet dus periodiek worden vastgesteld wat de norm is voor de aanstaande periode. Onderstaande tabel geeft aan op welke wijze de norm per periode kan worden vastgesteld.

Prestatie-indicator	Bepaling norm	Einddoel
Gerealiseerde besparingen	Verwachtingen op basis van implementatie voor aankomende periode	Besparing van €10.000.000
Verminderen HRO fte	Verwachtingen op basis van uitgevoerde procesoptimalisaties voor aankomende periode	Verhouding 1:400
Voortgang procesoptimalisatie	Verwachtingen op basis van de planning voor aankomende periode	100% geanalyseerd, herontworpen en uitgevoerd
Mobiliteit HRO	Verwachtingen op basis van implementatieplanning voor aankomende periode	300 fte naar P-Direkt 200 fte van werk naar werk
Werking mobiliteitstraject	Structurele norm op basis van de eisen van de departementen	
Werking scholingstraject	Structurele norm op basis van de eisen van P-Direkt	

Tabel 5: bepalen norm

⁵ Mobiliteitstraject dat wordt aangeboden door programma Optimaal Verbinden. Sommige departementen hebben hun eigen mobiliteitstraject.

⁶ Het mobiliteitstraject heeft ook toegevoegde waarde op personeel gebied (goede begeleiding etc), maar dit heeft geen direct effect op de doelstelling, maar schept voorwaarden.

⁷ De snelheid van het scholingsprogramma is niet het doel van het traject, er worden specifieke kwaliteitseisen verbonden aan het traject. De snelheid van het traject geeft echter wel de voortgang ten opzichte van de doelstelling weer.

Aanbeveling 2.3: Informatievoorziening en rapportage

Om de benodigde gegevens voor de indicatoren uit aanbeveling 2.1 te verzamelen moet worden afgestemd hoe de informatievoorziening plaatsvindt, wie verantwoordelijk is voor de rapportage en wie de periodieke norm vaststelt.

Er wordt geadviseerd om de rapportage en het verzamelen van de informatie uit te laten voeren door de programmasecretaris. De projectleider die verantwoordelijk is voor de werkzaamheden in een strategisch zoekveld is verantwoordelijk voor het aanleveren van de benodigde gegevens en het vaststellen van de norm.

Aanbeveling 2.4: Periodieke evaluatie

Om de betrouwbaarheid en de werkbaarheid van het meetplan te garanderen is het van belang om het meetplan periodiek te evalueren. Door regelmatig de prestatie-indicatoren te evalueren wordt de kwaliteit van de indicator verbeterd. Geadviseerd wordt om dit op basis van de PDCA-cyclus te doen. Met name de check en act fase zijn relevant voor de evaluatie.

Aangeraden wordt om de evaluatie als agendapunt op te nemen in het eerste projectleideroverleg nadat het dashboard is voorgelegd aan de stuurgroep. Hierin wordt per indicator bepaald of de maatstaf nog correct is, de norm kan worden opgesteld en de informatievoorziening goed verloopt. Daarnaast moet worden bepaald of er behoefte is aan nieuwe informatie. Als dit het geval is moet daar een nieuwe indicator voor worden opgesteld. Als de indicator niet de juiste informatie weergeeft of er moet een nieuwe indicator aan worden toegevoegd moet dit door de verantwoordelijke projectleider worden opgesteld en in een later projectleideroverleg weer aan de orde komen om te toetsen of de nieuwe indicator wel de juiste informatie weergeeft. Daarnaast moet de informatievoorziening opnieuw worden afgestemd door de verantwoordelijke projectleider.

Marginale aanbevelingen

Naast de aanbevelingen die zich concreet richten op de probleemstelling zijn er aantal overige aanbevelingen of aandachtspunten opgesteld die zich richten op andere problemen.

Het aanpassen van de dienstverleningsketen zal gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening van P-Direkt. De nieuwe procesgang betekent dat de input door de gebruiker op een andere wijze plaatsvindt. Het is van belang om hier rekening mee te houden bij de procesoptimalisaties, door na te gaan welke invloed de veranderingen hebben op de gebruiker. Efficiëntere processen betekent niet per definitie dat de gebruikerstevredenheid omhoog gaat. Daarom is het van belang om bij de interne sturing bij P-Direkt te sturen op de kwaliteit van diensten van P-Direkt en te sturen op de kwaliteit van de interne processen.

Daarnaast heeft het aanpassen van de dienstverleningsketen gevolgen voor het behalen van de opgestelde service level agreement (SLA), omdat meer werkzaamheden worden uitgevoerd onder aansturing van P-Direkt. Daarnaast is het mogelijk dat de kwaliteit van de dienstverlening wordt beïnvloed door de kwaliteiten van de HRO's. Daarom moet worden vastgesteld welke invloed de procesoptimalisaties hebben op de SLA en of de SLA nog haalbaar is. Indien nodig moet de opgestelde norm worden aangepast.

H11. Haalbaarheid

In dit hoofdstuk wordt aangetoond in hoeverre de opgestelde aanbevelingen uit hoofdstuk 10 economisch haalbaar zijn en welke gevolgen de aanbevelingen zullen hebben op de bedrijfsvoering.

11.1 Gevolgen interne bedrijfsvoering

Het realiseren van de opgestelde aanbevelingen heeft gevolgen voor de interne bedrijfsvoering van P-Direkt. De processen moet worden geoptimaliseerd, waardoor er aanpassingen gedaan moeten worden in het portaal. Daarnaast zullen er 300 fte overkomen van de departementen naar P-Direkt. De gevolgen hiervan zijn dat al deze mensen ingewerkt moeten worden op hun nieuwe afdeling. De kans is aanwezig dat het samenvoegen van de groep HRO's met de HRV's tot cultuurbotsingen leidt.

Het opstellen en sturen op basis van een meetplan heeft als gevolg dat er tijd moet worden besteed aan het verkrijgen van de informatie. Daarnaast moeten de indicatoren regelmatig geëvalueerd worden. De tijd die hieraan wordt besteed kan dus niet worden besteed aan andere werkzaamheden. Door het structureel meten op de voortgang en resultaten, kunnen de werkzaamheden doelgerichter worden ingezet om het doel van het programma te behalen.

Het realiseren van de aanbevelingen heeft eveneens gevolgen voor de departementen. Het overbrengen van de HRO's naar P-Direkt heeft als gevolg dat de manager bij vragen contact op moet nemen met het contactcenter van P-Direkt en niet meer bij de HRO op het departement terecht kan. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de wijze waarop personeelsinformatie kan worden ingediend in het P-Direktportaal zal veranderen. Een mogelijk gevolg hiervan is dat er onduidelijkheid ontstaat over wie verantwoordelijk is voor de invoering en de wijze waarop dit moet. Dit kan worden opgevangen door goede communicatie (aanbeveling 1.4). Het sturen op basis van indicatoren heeft voor de departementen als gevolg dat zij periodiek gegevens over de HRO's moeten aanleveren.

11.2 Economische haalbaarheid

In tabel 6 zijn de kosten en de baten op basis van drie scenario's uitgewerkt. De scenario's zijn gebaseerd op mogelijke uitkomsten van de procesanalyses. De verwachting is dat uit de analyses blijkt dat er 1 hro fte nodig is per 400 arbeidsrelaties. Dit is het neutrale scenario. Het pessimistische en optimistische scenario tonen aan in hoeverre de aanbevelingen haalbaar zijn als blijkt uit dat er 1 hro fte nodig is per respectievelijk 350 en 450 arbeidsrelaties. De kosten die in de scenario's worden gemaakt zijn gebaseerd op het aantal fte dat nodig is om het programma invulling te geven en de opleidingskosten van het mobiliteit- en scholingstraject. De ICT-compentent van het programma wordt opgevangen vanuit de reguliere bedrijfsvoering van P-Direkt en brengt dus geen extra kosten met zich mee. Een onderbouwing van de scenario's is te vinden in bijlage 16.

	Kosten	Baten
Pessimistisch scenario 1:350	€1.533.500 per jaar voor 3 jaar	€7.850.000 per jaar Sturing op voortgang en resultaten
Neutraal scenario 1:400	€1.565.000 per jaar voor 3 jaar	€10.000.000 per jaar Sturing op voortgang en resultaten
Optimistisch scenario 1:450	€1.589.000 per jaar voor 3 jaar	€13.350.000 per jaar Sturing op voortgang en resultaten

Tabel 6: Kosten baten analyse

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de aanbeveling economisch haalbaar zijn, omdat zelfs in het pessimistische scenario een positief resultaat wordt geboekt.

Reflectie

De reflectie is onderverdeeld in drie onderdelen. Eerst een reflectie op de inhoud van het onderzoeksrapport, vervolgens een reflectie op onderdelen van de theorie en ten slotte een persoonlijke reflectie op de afstudeerperiode.

Inhoudelijke reflectie

Er zijn een aantal opmerkingen te plaatsen over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en de wijze waarop de resultaten tot stand zijn gekomen. In het onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en interviews, maar het is mogelijk om andere methoden te gebruiken of om de gebruikte methoden op een andere wijze in te zetten. Daarnaast zijn de eerste twee stappen van Kerklaan relatief snel uitgevoerd. Het is mogelijk dat er nog andere kansen aanwezig zijn voor P-Direkt, waar misschien meer winst te behalen valt.

Het onderzoek over de aanwezige HR-rollen naar aanleiding van de theorie van Ulrich is beperkt. Er wordt alleen gekeken naar welke HR-rollen aanwezig zijn in de dienstverleningsketen van P-Direkt, terwijl er zich nog meer HR-functionarissen bevinden op de departementen. Er kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over het functioneren van de inzet van HRM binnen de rijksoverheid als geheel. Een interessant vraagstuk is bijvoorbeeld de wijze waarop de administratieve processen aansluiten op de HR-strategie. Een ander vraagstuk wat mogelijk onderzocht kan worden is de wijze waarop de HR-strategie aansluit op de visie van de rijksoverheid.

Een ander kritische noot is dat het onderzoek voortborduurde op de resultaten van de deskresearch, waarin wordt aangetoond dat er een besparing van €10.000.000 mogelijk is. Het onderzoek waar naar wordt verwezen is inmiddels ruim een jaar oud. Het is mogelijk dat de situatie op de departementen inmiddels is veranderd. Om tot een betrouwbaarder resultaat te komen moet de huidige situatie op de departementen worden onderzocht.

Ten slotte zijn de toekomstige gevolgen voor P-Direkt niet meegenomen in het onderzoek, terwijl dit misschien wel van belang is. P-Direkt heeft namelijk haar eigen taakstelling opgelegd gekregen en zal dus in moeten krimpen in de toekomst. Dit heeft mogelijk ook gevolgen voor de komst van de HR-Ondersteuners en voor de sfeer op het contactcenter. Voor P-Direkt is het eveneens van belang om de gevolgen van het programma voor de kwaliteit van de dienstverlening in het oog te houden.

Theoretische reflectie

Wat betreft de theorie zijn er enkele opmerkingen te plaatsen over de outside-inmethode, waarvan gebruik is gemaakt in dit onderzoek. Als we deze methode vergelijken met de mapping methode van Kaplan en Norton komen positieve punten naar voren, maar ook negatieve punten. Positief aan de outside-inmethode is dat je niet van vastgestelde invalshoeken werkt, maar dat deze invalshoeken eerst worden bepaald. Dit maakt het mogelijk om nieuwe, organisatiespecifieke invalshoeken te ontdekken.

Dit positieve punt heeft tegelijkertijd ook een negatieve kant. Het is namelijk mogelijk dat een organisatie door het gebruik van de outside-inmethode alleen maar de eigen gedachtegang bevestigt. Als een organisatie er onterecht overtuigd van is dat voor de klant een lage prijs het belangrijkste is, dan zal dit ook naar voren komen in de strategy map.

Persoonlijke reflectie

Persoonlijk heb ik veel geleerd in de afstudeerperiode veel geleerd en merk ik dat ik verschillende ontwikkelingen heb doorgemaakt. Dit is de eerste keer dat ik zelfstandig een project heb uitgevoerd. Hierdoor heb ik nu een beter beeld van wat hier bij komt kijken, zoals het afstemmen met verschillende partijen. Hoewel het schrijven van de scriptie bijna vlekkeloos is verlopen, zie ik nog verschillende verbetermogelijkheden. Door bijvoorbeeld activiteiten over een langere periode te plannen kan ik het in de toekomst voor mezelf mogelijk maken om kritischer terug te kijken en heb ik voldoende tijd om aanpassingen te maken.

Een punt waar ik zeer tevreden op terug kijk is de wijze waarop ik de werkzaamheden rond de scriptie heb aangepakt. Aan het begin van de scriptie wist ik zeer weinig van het onderwerp af, waardoor het belangrijk was om veel in contact te komen met de programmameden en om hun input te vragen. Dit heeft mij enorm geholpen om zowel inhoudelijk als sociaal betrokken te raken met het programma. Ik merk dat hierdoor mijn sterke eigenschappen beter naar boven zijn gekomen. Doordat ik bijvoorbeeld beter op de hoogte was van wat er plaatsvond binnen het programma, ben ik in staat geweest om vaker een kritische noot te plaatsen of een situatie objectief te benaderen.

Al met al kan ik tevreden terugkijken op het schrijven van de scriptie en het meewerken binnen het programma. Er zijn voldoende leerpunten waar ik mezelf in de toekomst op kan blijven ontwikkelen. Op dit moment ben ik blij dat ik de afstudeerperiode kan afronden.

Bibliografie

123management. (sd). <http://123management.nl>. Opgeroepen op Juli 2013, van <http://123management.nl>:
http://123management.nl/0/020_structuur/a232_structuur_01_personeelsmanagement.html

Berghe, v. d. (sd). <http://www.managementsite.nl>. Opgeroepen op Juli 2013, van <http://www.managementsite.nl/31058/performance-management/kpi-prestatie-indicatoren-dashboard.html>

de Goede, B. B. (2012). *Basisboek interviewen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Kerklaan, L. (2009). *De cockpit van de organisatie*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

KNCM. (sd). <http://www.kncm.nl>. Opgeroepen op Juli 2013, van <http://www.kncm.nl/hrrollen.html>

Mastenbroek. (sd). <http://www.managementsite.nl>. Opgeroepen op Juli 2013, van <http://www.managementsite.nl>: <http://www.managementsite.nl/181/performance-management/performancemanagement-tot-mislukken-gedoemd.html>

Muntinga, M. (2009). *Managementmodellen voor strategie en kwaliteit*. Alphen a/d Rijn: Kluwer.

P-Direkt. (sd). <http://www.p-direkt.nl>. Opgeroepen op Juli 2013, van www.p-direkt.nl

TwynstraGudde. (sd). <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>. Opgeroepen op Juli 2013, van <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/KB/Kennisbank-homepage/201-Organisatie/202-Doelstellingen/205-SMART-doelen-formuleren.html>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.