

'De conclusies van Elias zijn onze lessons learned'

Goede publiek-private samenwerking in P-Direkt

P-Direkt, stapsgewijs uitgegroeid tot het HR shared service centrum van bijna de hele rijksoverheid, gaat met haar systeemlandschap geheel over naar SSC-ICT Haaglanden. Een omvangrijke operatie en een nieuwe test voor de samenwerking tussen P-Direkt en haar huidige ICT-partners. Een samenwerking die in de afgelopen zeven jaar heeft laten zien dat markt en overheid samen succesvol kunnen zijn.

Door **Marieke Vos**
Beeld **Stockfresh**



Sylvia Bronmans, directeur P-Direkt: "Te grote politieke druk op een project om in heel korte tijd iets te realiseren is een potentiële faalfactor."

Het plan om alle HR-dienstverlening van de rijksoverheid in één klap te harmoniseren en over te hevelen naar een centraal shared service centrum was geen gelukkige keuze, zo bleek zo'n tien jaar geleden bij de eerste fase van P-Direkt. Het project faalde. De grootse opzet werd losgelaten en sinds 2007 is P-Direkt stapsgewijs gegroeid naar wat het nu is: een succesvol HR shared service centrum, dat door de OESO zelfs als

voorbeeldcase van innovatie binnen de publieke sector wordt genoemd. Sylvia Bronmans was vanaf 2007 directeur van P-Direkt, Astrid Zwiers CIO. Beiden zijn onlangs overgestapt naar SSC-ICT Haaglanden, de serviceprovider voor ruim 30.000 werkplekken bij acht ministeries. Bronmans is er sinds december vorig jaar directeur, Zwiers begon er in maart dit jaar als vestigingsmanager Zoetermeer.

De technische omgeving van P-Direkt gaat conform de meerjarenstrategie van het programma Consolidatie Overheidsdatacenters naar het nieuwe Overheidsdatacenter 'Haagse Vierkante Kilometer' in Rijswijk, onderdeel van SSC-ICT Haaglanden. In 2017 hebben de marktpartijen die samenwerken onder de naam MATCH alles overgedragen. Michiel Struijk, directeur bij CGI, de hoofdaannemer van MATCH: "Natuurlijk vinden wij dat jammer. Maar het is overheidsbeleid om het aantal datacenters te consolideren. Bepaalde dingen gaan dus terug van de markt naar de overheid, maar aan de andere kant komen er ook weer nieuwe dingen van de overheid naar de markt." De andere partners in MATCH zijn HP en BT. Het gebruikte platform is van SAP.

SUCCESFACTOREN EN ELIAS

Bij P-Direkt hebben ze de aanbevelingen van de commissie Elias instemmend gelezen, zegt Bronmans. "Veel ervan zijn ook onze 'lessons learned' als het gaat over samenwerking tussen overheid en markt. Het belang van een doordachte besturing, het hebben van mensen met de juiste kennis aan boord, de gefaseerde aanpak. En de constatering dat te grote politieke druk op een project om in heel korte tijd iets te realiseren een potentiële faalfactor is." Een aantal factoren bleek cruciaal voor het succes van P-Direkt. Ten eerste de gefaseerde aanpak, met veel samenwerking met de departementen. Daardoor lukte het om steeds meer HR-diensten centraal te verlenen en te standaardiseren. Een andere cruciale succesfactor is goede samenwerking tussen overheid en markt, tussen P-Direkt en

Regie voeren is een bekwaamheid, het betekent echt werken

MATCH met haar partners. De samenwerking is succesvol omdat alle partijen er continu tijd en aandacht aan besteden, zeggen ze zelf. Er werden vanaf het begin duidelijke afspraken gemaakt over de samenwerking, regie en besturing. Zwiars: "Regie voeren is een bekwaamheid, het betekent echt werken. Je geeft het niet uit handen en verwacht dat het wel goed komt."

"In het begin hebben we ook veel geïnvesteerd in het bij elkaar brengen van mensen, vertellen aan elkaar wat we doen, wat P-Direkt is, zodat men weet wat de businessimpact is als de dienstverlening niet goed verloopt", zegt Bronmans. Dat legde de basis voor een goede samenwerking. Zwiars: "Zo neemt MATCH proactief contact op met ons als iets eruit ligt of hapert, zodat we direct op meerdere niveaus actie kunnen ondernemen." Struijk vult aan: "We geven elkaar open en eerlijke feedback. Daar heb je een goede relatie én zakelijkheid voor nodig. Je bouwt mede aan deze relatie door de incidenten die je tegenkomt." Realiseer je daarbij dat belangen kunnen verschillen, zegt Bronmans: "De belangen van de samenwerkende partijen zijn soms gelijk, soms contrair en soms liggen ze ver uit elkaar. Daar moet je het dan juist over hebben, zodat je fair deals kunt sluiten."

INVESTEREN IN TALENT EN KENNIS

De commissie Elias benadrukt het belang van kennis van ICT bij de overheid. Dat onderschrijven ze bij P-Direkt. En dan gaat het om kennis bij zowel overheid als markt. Struijk: "Alleen als de opdrachtgever zelf de juiste expertise in huis heeft, kan hij de leverancier goed aansturen. Je moet weten wat je wilt, je hebt bijvoorbeeld goede architecten in eigen huis nodig." Zwiars: "Doordat je je eigen professionaliteit op orde hebt, kun je goed met de markt omgaan." Mensen met de juiste expertise, die goed kunnen samenwerken en elkaar begrijpen zijn dus nodig, aan beide kanten. "Je hebt aan de marktkant mensen nodig die de vraag van de opdrachtgever kunnen vertalen. Dat vraagt specifieke vaardigheden: een goede IT'er is niet per definitie een goede regisseur. Daarom is het heel belangrijk om te blijven investeren in talent en kennis", zegt Struijk.

Verder benadrukken ze het dynamische karakter van de samenwerking. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer verandert immers gedurende de diverse fasen in de uitbesteding. Deze verschillende fasen vereisen regieteam met een andere samenstelling qua expertise. Het functiegebouw van de overheid kan belemmerend zijn bij het vinden van de juiste mensen. "Werken bij de overheid heeft andere voordelen dan werken bij een bedrijf, maar er zitten wel grenzen aan het salaris waar mensen genoeg mee nemen", zegt Zwiars. Dit is een uitdaging voor partijen als P-Direkt en SSC-ICT Haaglanden, beaamt zij en Bronmans.

Als de regieorganisatie goed is ingericht, er bij samenwerkende overheid en markt de juiste mensen met de juiste expertise zitten en men elkaar goed kent, dan kunnen zelfs haperende IT-projecten worden vlotgetrokken, zegt Struijk. Hij refereert aan de aanbeveling van Elias om te overwegen grote projecten op te knippen in behapbaarder delen: "Het is een mythe dat het dan per definitie beter te besturen zou zijn, want het succes van een project hangt altijd af van dezelfde principes, of dat nu groot is of klein. Met een goede governance kun je ongelooflijk veel opvangen. Dan zie je de risico's op tijd, durf je daar transparant over te zijn en durf je maatregelen te nemen. Dat hebben wij bij P-Direkt tot kunst verheven."

Het zou jammer zijn als door Elias en de ophef rondom de Zembla-uitzending de relatie tussen overheid en markt verkramp, vinden ze. Struijk: "Er gebeurt technologisch zoveel en dat gaat zo snel; als je als overheid hier maximaal gebruik van wilt maken, moet je met elkaar de samenwerking blijven zoeken." Zwiars: "Het is heel belangrijk dat je met elkaar dit soort complexe projecten leert besturen. Vanuit een kramp leer je niet." Bronmans: "We hebben als overheid de markt juist hard nodig. Natuurlijk zijn er tegengestelde belangen, maar daar kun je professioneel mee omgaan. En op die manier verder komen." P-Direkt kon nieuwe diensten ontwikkelen dankzij de strategische samenwerking met MATCH. Zoals de P-Direkt app. Naast het zelfbedieningsportaal en het contactcenter wilde P-Direkt het mobiele kanaal voor haar dienstverlening gebruiken. Men ontwikkelde in eerste instantie een app voor het registreren van verlof. Voor de eerste versie werd een app van SAP gebruikt, inmiddels heeft P-Direkt haar eigen ontwikkellijn om apps te kunnen bouwen.

Bronmans: "Voor ons is usability heel belangrijk en dat kon beter dan in de SAP-app. We gebruiken nu het SAP Mobile Platform om onze eigen appfunctionaliteit te ontwikkelen. We bieden nu verlof, informatie over P-Direkt en goedkeuringstaken voor managers in onze app. Zoals de goedkeuring van een declaratie." Ook managementinformatie, een belangrijke dienst van P-Direkt, werd het afgelopen jaar verbeterd. Managers halen informatie over onder meer ziekteverzuim en declaraties uit de gegevens van P-Direkt. Zwiars: "Dat zijn in totaal vijftig rapporten en dat kon een stuk overzichtelijker. We hebben een dashboard gemaakt waarmee managers hun eigen standaardrapport kunnen samenstellen." Bijvoorbeeld om te zien of alle teamleden hun vakantie hebben gepland.

DE OVERGANG NAAR SSC-ICT

De overgang naar SSC-ICT Haaglanden wordt een laatste testcase voor de samenwerking tussen P-Direkt en MATCH. Bronmans: "We komen in een nieuwe fase, de afronding van de samenwerking. Daar hebben we inmiddels goede afspraken over gemaakt. Het was een intensief traject van een paar maanden om alle aspecten te bespreken." Het grootste risico de komende tijd is volgens haar het "onvoldoende tijd nemen voor een zorgvuldige overgang". Daarom is er een heldere en realistische planning afgesproken, is er een duidelijke governancestructuur opgetuigd en zijn de juiste mensen op de juiste plekken benoemd. Zwiars: "P-Direkt is een groot landschap, dat gefaseerd gemigreerd moet worden. Dat is niet het enige, want het gaat naar een nieuw en in opbouw zijnd overheidsdatacentrum. We hebben met MATCH en SSC-ICT daarom een goede fasering gemaakt, met duidelijke afspraken over sturing. Er kan van alles gebeuren en daar moet je goed op kunnen inspelen." Struijk: "Alles wat belangrijk was in de samenwerking tot nu toe, de strakke gezamenlijke besturing, goede governance, de juiste kwaliteit mensen, geldt ook voor deze fase." Zwiars: "Wat belangrijk is in dit traject is dat iedereen zijn rol goed oppakt. Het is voor ons van belang dat SSC-ICT net zo goed als MATCH onze ambities kent op het gebied van innovatie, dus ook hier is overdracht nodig." Wat ongetwijfeld wat gemakkelijker gaat nu zowel Bronmans als Zwiars bij SSC-ICT Haaglanden werken.

P-Direkt in cijfers

- Alle ministeries, op Defensie na, gebruiken de dienstverlening van P-Direkt. Dat zijn zo'n 120.000 medewerkers binnen de rijksoverheid.
- Jaarlijks worden ruim 8.000.000 mutaties geautomatiseerd verwerkt, 450.000 handmatig.
- Via telefoon, e-mail en per post worden ieder jaar zo'n 250.000 vragen afgehandeld.
- P-Direkt zorgt voor de verstrekking van 1.450.000 digitale loonstroken per jaar.
- Het Rijksportaal Personeel wordt iedere maand ruim 250.000 keer bekeken.
- De app is 16.001 keer gedownload en heeft 13.461 actieve gebruikers (cijfers maart 2015).
- Stroomlijning van de HR-werkprocessen met P-Direkt bespaart het Rijk 51 miljoen euro per jaar.