



Gemnet 2.0!

GEHEEL VERNIEUWD. VERBETERDE FORMULE.

Gemnet werd in 1995 opgericht door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Bank Nederlandse Gemeenten. Als volle dochter van KPN maakt Gemnet de laatste drie jaar vergaande veranderingen door. Hoofdtak wordt bijzaak, buiten wordt binnen en beheren wordt vooruitzien.

V.L.N.R.: FREEK HERMKENS (O&i) EN JOOST DECKERS (GEMNET).

‘Ontzorgen en totaaloplossingen bieden’, dat is het wenkend perspectief dat Gemnet zijn klanten wil bieden volgens Joost Deckers, directeur van Gemnet. Hij ziet zijn organisatie veranderen van een typische beheerorganisatie in een proactieve, meedenkende partner voor gemeenten en andere overheden. In deze bijdrage leest u hoe Gemnet dat aanpakt.

Gemnet is van origine een platform voor het beveiligd uitwisselen van elektronische berichten tussen overheidsorganisaties. De uitwisseling van berichten uit de Gemeentelijke Basisadministraties was destijds het vliegwiel voor Gemnet's succes. Kort daarop volgden andere toepassingen, zoals uitwisseling met de RDW over rijbewijsaanvragen. Op dit moment kent Gemnet zeshonderd aansluitingen. Alle 441 gemeenten, flink wat andere overheidsorganisaties en daarnaast een groeiend aantal dienstenaanbieders zijn er present. De laatste jaren maakt Gemnet een stormachtige groei door.

Nieuwe taken, nieuwe mensen

Als de groei er zo stevig inzit, wat is dan het probleem, zou je zeggen. Joost legt uit dat de groei niet alleen schuilt in het dienstenaanbod en de omzet, maar ook in fte's.

“Uitmuntend beheer blijft natuurlijk het allerbelangrijkste. Dat staat voorop. Maar tegelijkertijd zien we vanuit KPN zo veel méér mogelijkheden om het Gemnet-platform verder te ontwikkelen voor onze klanten. Dat is de voornaamste reden geweest achter de overname. Maar die nieuwe mogelijkheden hebben zich in de achterliggende jaren wel erg sterk vertaald in nieuwe mensen. Dat kan natuurlijk niet het model zijn. We willen de zaken goed aanpakken. Dat wil zeggen: kostenbewust werken met focus op de klant en met een inhoudelijke toewijding die past bij een eigen kenniscentrum voor de sector.

We realiseren nu dan wel mooie groei, maar klantfocus en efficiency moeten beter, opdat we nóg meer de aandacht kunnen richten op het ontzorgen van onze doelgroep. Dan ontwikkelen we totaaloplossingen voor nieuwe wetten nog vóórdat ze een uitvoeringsprobleem worden.”

Anders, beter, meer, maar hoe?

De wens is dus: slimmer, anders en beter werken met de eigen specialisten binnen een nieuwe context. Met deze uitgangspunten heeft Joost een partij gezocht die hem en zijn managementteam helpt. Joost: “De organisatie moet kantelen. We willen aandacht op de klant en onze processen zodanig inrichten dat er een basis ligt voor diversificatie. Tegelijkertijd willen we ook sneller werken, een betere *time-to-market* realiseren. En we willen kwaliteit van ons aanbod, dus méér zaken meteen de eerste keer goed doen. Hoe pak je zo iets aan?” Het antwoord dat O&i gaf op deze vraag vond Joost verrassend duidelijk. “O&i is helder over waar ze goed in zijn. Ze vertellen vooraf precies hoe ze werken aan optimalisatie. Dat ze beginnen met het kijken naar de bestaande processen en verbeterpunten. Hoe ze met de managers stuurgrootheden benoemen die precies aangeven hoe de vlag erbij hangt. En het allerbelangrijkste, hoe ze er naartoe werken dat de verbeteroperatie een zaak van alle medewerkers wordt. Dat sprak mij aan. De medewerkers ervaren immers zelf de inefficiency en weten als geen ander hoe ze dat kunnen verbeteren.”

Begin bij de klant

Vanuit O&i is er een projectteam van drie man verantwoordelijk voor de begeleiding van de Gemnet-organisatie, te weten: Freek Hermkens, Michiel Hoogeland en Dirk de Wit. Freek vertelt dat de aanpak binnen Gemnet veel in zich draagt van 'Excellent Presteren'. Excellent Presteren is de beproefde, integrale O&i-aanpak voor procesoptimalisatie. "We werken hier in dit project langs vier assen: processen op orde, sturing op orde, systemen op orde en organisatie op orde. We zijn begonnen met de belangrijkste klant-tot-klant processen. Daarvan hebben we als het ware een foto gemaakt, rollen benoemd en mensen laten zien hoe je kunt kijken naar het werk vanuit het klantperspectief. Vervolgens was de vraag: wat hindert je in de dagelijkse praktijk? Wat moeten we wegnemen? En dan is de uitdaging natuurlijk vooral door te drillen naar de achterliggende oorzaken. Soms zit het hem in de sturing. En heel vaak blijken mensen last te hebben van de mêlee aan ondersteunende systemen, met nodeloos dubbele gegevens en foutkansen. Beetje bij beetje nemen we de knelpunten weg. We meten het effect en kijken weer verder. De effecten van dit systematisch wegnemen van knelpunten ervaren de medewerkers zelf als eerste. Dat maakt dat ze betrokken zijn. Ze zien zelf dat het tot meetbaar betere prestaties voor de klant leidt. Periodiek rapporteren we aan het MT over de voortgang."

Blijvend verbeteren

Joost geeft aan dat hij O&i de ruimte geeft binnen Gemnet. "Het projectteam heeft alle vrijheid om rechtstreeks afspraken te maken met de betrokken medewerkers in de organisatie. Daar hoef ik beslist niet steeds tussen te zitten. Ik heb juist voor O&i gekozen vanwege die duidelijke visie dat de medewerkers de voornaamste rol spelen in het bereiken van blijvende procesverbeteringen. Ik zie daar nu de contouren van ontstaan. Ik ben ervan overtuigd dat we resultaten gaan boeken. In het eerste kwartaal van komend jaar gaan we de "verbouwing" afronden. Dan wordt het leeuwendeel van de verbeterpunten gepakt, de sturing is dan op orde en de systemen zijn aangepast. Dan zul je zien dat we de jaarlijkse groei van twin-

tig, vijftig procent aan de voorkant aankunnen. Dat we een geoliede machine hebben die zelfs in staat is de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Dat gaat eruit komen. Dat weet ik zeker."

Versie 2.0

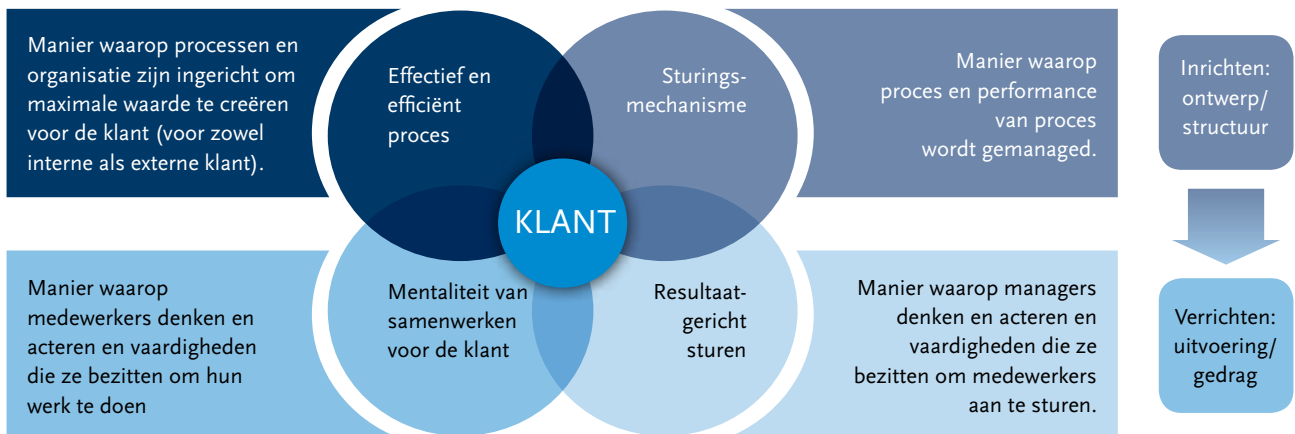
"Bewust met elkaar bezig zijn voor de klant, dat is waar het allemaal om draait", meent Joost. We verbeteren op heel veel punten tegelijkertijd en dan moet je de zaken wel in een totale context plaatsen en blijven bezien. Die samenhang heeft voor ons de projecttitel *Gemnet 2.0!* gekregen. Een

dergelijke naam geeft herkenning en ordening in de hoofden van mensen. Je begrijpt intuïtief wat er komt kijken bij het werken aan een nieuwe organisatie. Alles overziend merk je dat we een andere organisatie worden, zonder dat we heel erg ingrijpen in de structuur. Hier en daar clusteren we werkzaamheden wel anders, maar die aanpassingen zijn beperkt. We halen er gewoon uit wat erin zit en dat is meer dan we voor mogelijk hielden. Als we dit zonder hulp van buitenaf hadden gedaan dan waren we lang niet zo ver gekomen."



Motivatie

Freek geeft aan dat het fijn werken is vanuit vertrouwen. "We laten ons bij O&i van oudsher graag voorstaan op dat partnerschap met de opdrachtgever en die rol komt binnen Gemnet goed uit de verf. We kunnen echt ondernemen binnen de onderneming en samen met de medewerkers bepalen wat er anders en wat er beter moet. Daar hebben we veel vrijheid in de keuzes die we maken. Alleen als het wat al te zeer *out of the box* lijkt te worden, zorg ik voor terugkoppeling aan het management. Dat gestelde vertrouwen motiveert ook mij in deze opdracht. Het geeft je een natuurlijke drive om waar te maken wat je belooft. En wat Joost daarnet zegt klopt: we gaan hier meetbaar resultaten bereiken.



Excellent Presteren: basis voor procesoptimalisatie

Excellent Presteren zorgt ervoor dat organisaties het optimaliseren van processen als een tweede natuur gaan zien. Met als doel een meetbaar betere prestatie leveren richting de klant. Beter in termen van: kortere doorlooptijden, minder fouten, verhoogde kwaliteit, minder verspilling van energie en grondstoffen...

Hoe?

Hoe bereikt en behoudt een organisatie verbetering van prestaties? Het antwoord is voor de hand liggend en uitdagend tegelijkertijd:

Plaats de klant centraal

Verwijder de oorzaken voor fouten systematisch en structureel uit je processen en benut iedere kans op het tegengaan van

verspilling (processen op orde).

Monitor het effect van je ingrepen en benoem grootheden die de effecten het best weerspiegelen (sturingsmechanisme). Geef operationeel management continue aandacht en leg het accent van de managementverantwoordelijkheid op: prestatie, capaciteit- en verbetermanagement (resultaatgericht sturen).

Geef medewerkers in de lijn aandacht en zorg voor de juiste kennis, vaardigheden en motivatie om verbeteringen te willen en te kunnen doorvoeren (samen werken voor de klant).

Excellent Presteren-aanpak

De Excellent Presteren-aanpak focust op het uitvoeren van de processen, vanuit het besef dat dit de plaats is waar binnen

de organisatie het geld wordt verdiend.

Vanuit een projectmatige aanpak geeft Excellent Presteren de organisatie handvatten om de processen te herontwerpen en te optimaliseren. Tegelijkertijd is er veel aandacht voor de benodigde vaardigheden en de gewenste houding bij het management om te sturen op de operatie. Ook de medewerkers krijgen aandacht: een klantgerichte houding en klantgericht gedrag vormen namelijk de basis voor het succes van de doorgevoerde optimalisatie.

Excellent Presteren is dus een integrale benadering met aandacht voor processen, operationeel sturen en bijpassend gedrag van medewerkers en operationeel management. Kijk voor meer informatie op: www.excellentpresteren.nl.