

DIGITALE TRANSFORMATIE, ZO DOEN ZE DAT IN GENT

‘Keep the ball rolling’

Digitale transformatie kan via allerlei aan-vliegroutes. In Gent was verbetering van de interne communicatie bij de gemeente de aanleiding om grote stappen te zetten in verregaande digitalisering. Dat heeft goed uitgepakt. Wat kunnen wij leren van de Belgen?

De gemeente als organisatie is een van de meest ingewikkelde organisatievormen denkbaar. Anders dan in een grote onderneming is er meer nodig dan een CEO die de lakens uitdeelt. De besluitvorming en het management vergen politiek samenspel en draagvlak en de media duiden die graag met een vergrootglas. Het werkveld en het takenpakket zijn ongekend breed: van bouwvergunningen verlenen tot vuilnis ophalen, van verkiezingen organiseren tot wegenonderhoud en van handhaving tot zorgverlening en parkeerbeleid. Die complexiteit maakt het voor elke ondernemer extra de moeite waard om te kijken hoe gemeenten hun zaken digitaal op orde brengen. Neem Gent. Met 260.000 inwoners de op

een nieuwe digitale werkplek te ontwikkelen. 'Meer mens, meer oplossingen en minder regels' was het parool, in aansluiting op 'Wijs Werken', de organisatiecultuur van de Stad Gent. Het doel: een aantrekkelijk platform, gemakkelijk in gebruik, waar elke medewerker een eigen gezicht en stem krijgt. Met drie belangrijke pijlers: Social, Communicatie en Collaboratie. Na een gedegen business analyse en een Europese aanbesteding koos Gent voor OpenSesame ICT als leverancier met hun open source platform OpenIMS. De Bruycker: „OpenIMS kwam als winnaar uit de bus door de

Gorik DeBruycker, beheerder M!A: ‘Bereid je voor op veel interactie met de gebruikers ’

één na grootste gemeente van België en de grootste en meest aantrekkelijke overheids-werkgever in de regio (Stad Gent won in 2018 de Randstad Employer Brand Award). Ze hebben daar de interne communicatie van 8.000 ambtenaren via de digitale werkplek M!A gestandaardiseerd en gestroomlijnd. En dat heeft heel goed uitgepakt. Met een mooie prijs als kroon op het werk.

‘Meer mens, minder regels’

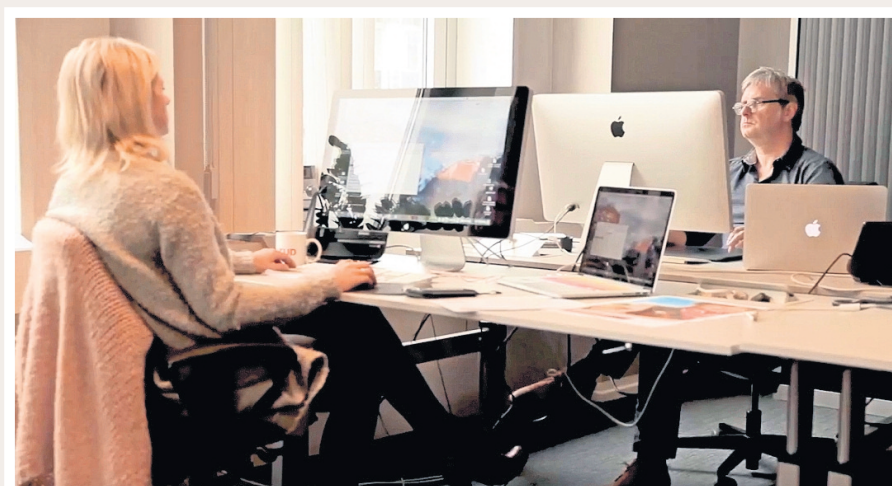
De samenwerking binnen en tussen vier organisaties (Gentse stadsdiensten, OCMW Gent, Digipolis Gent en sogent) was zeer versnipperd. Werknemers gebruikten meerdere intranetten, communiceerden langs uiteenlopende kanalen en met behulp van een wildgroei aan (cloud) tools, zoals Dropbox, WeTransfer en Google docs. „Vanuit het oogpunt van efficiency en data governance was dit geen houdbare manier van werken”, zegt Gorik de Bruycker, de beheerder van M!A. In 2015 werd besloten

combinatie van prijs, functionaliteiten en de mogelijkheid eenvoudig aanpassingen te doen aan onze specifieke situatie.”

‘Getuned met eigen design’

De Bruycker en het projectteam hebben het pakket ‘getuned’, met een eigen design en eigen ontwikkelingen, die voldeden aan de eisen van de organisaties. Dankzij de open source software kon dat gemakkelijk; de broncode is immers voor iedereen toegankelijk. Met een team van experts is ook de technische puzzel van Active Directory (AD), single-sign-on, toegang voor externen, koppelingen met andere toepassingen, infrastructuur en dergelijke in kaart gebracht. Half 2018 is M!A geïntroduceerd en opengesteld voor alle medewerkers. M!A stelt hen in staat algemene informatie en nieuws te raadplegen op het thematische intranet, te zoeken naar collega's en informatie, te communiceren en samen te werken in groepen. Ze kunnen ook zelf





informatie delen of een vraag stellen en reageren op nieuws en berichtjes van anderen. Om M!A te gebruiken, is alleen een internetverbinding nodig. M!A kan overal geraadpleegd worden: op het werk, thuis of onderweg. Via computer, tablet of smartphone.

'Je secretaresse en beste vriendin'

M!A is geen gewoon 'sociaal intranet' waar je niet noodzakelijkerwijs hoeft te zijn om je werk te doen. De medewerkers moeten M!A in om aan de slag te kunnen: alle toepassingen zijn bereikbaar vanaf M!A. „Wij wilden een echt digitale werkplek tot stand brengen, een betrouwbaar startpunt voor alle collega's. Ook voor mensen die er niet elke dag mee werken en waar iedereen in zijn eigen tempo mee om leert gaan.” Een klein jaar na de introductie kan worden vastgesteld dat dit gelukt is. M!A is het centrale portaal geworden waar medewerkers hun applicaties kunnen openen, collega's kunnen bereiken en informatie delen. Alle intranetten zijn vervangen. Het eilandrijk van losse applicaties en platformen wordt vanuit één plek ontsloten. In de software zelf en via Google Analytics worden de acceptatie en het gebruik gemeten. Zeventig procent van de gebruikers geeft M!A een 7 of hoger. Sprekende citaten uit de gebruikersenquête: 'M!A is je secretaresse en je beste vriendin' en 'het interactieve gedeelte met Vraag het aan M!A vind ik super, een heel directe

manier van uitwisseling.' De Bruycker: „We zien de organisatie veranderen, met M!A als één van de katalysatoren. M!A begint een centrale plaats in te nemen in het dagelijkse werk. 'Ik heb het op M!A gezet' hoor je steeds vaker. Er zijn drie keer meer pagina's door gebruikers aangemaakt dan in het centraal aangestuurde thematische deel zijn geplaatst. Wat ons ook heeft verrast, is dat mensen de groepsfunctie van M!A gebruiken als een persoonlijk CRM-systeem.”

'Social, Communicatie en Collaboratie'

De eerste twee pijlers van M!A, te weten Social en Communicatie, staan overeind. Nu is Collaboratie aan de beurt: het samenwerken aan gedeelde documenten. „Op M!A worden al gefinaliseerde documenten gedeeld, en nu willen we ervoor zorgen dat ook documenten waar nog aan wordt gewerkt een plaats krijgen op M!A. Daarmee willen we de omslag van push naar pull maken. M!A als echte werkomgeving.” Niet alleen wil De Bruycker de toepassing van M!A verdiepen - de medewerkers stimuleren meer functionaliteit te benutten, bijvoorbeeld voor zaakgericht werken - maar ook verbreden, door andere organisaties op

M!A aan te sluiten: „Het gebruik bepaalt de waarde van innovatie.” Ook de buitenwereld heeft de waarde van M!A opgemerkt. In december 2018 bekroonde Vonk, het grootste netwerk voor interne communicatie in België, De Stad Gent met de 'Gouden Vonk 2018'. Deze prijs belooft het meest effectieve en innovatieve project in interne communicatie. Gent ontving zowel de juryprijs als de publieksprijs voor M!A.

Wie is M!A?

Als ervaringsdeskundige heeft De Bruycker een paar goede tips voor organisaties aan het begin van hun digitale transformatie: „Digitale transformatie is een proces, geen project. Het heeft geen einde omdat er altijd nieuwe mogelijkheden en wensen ontstaan. Je kunt niet alles in één keer realiseren. Om

te kunnen inspelen op de wensen van de gebruikers doe je er goed aan doorlopend kleine verbeteringen door te voeren. Dat

werkt beter dan na lange tijd in één keer een nieuwe versie uit te brengen: 'Keep the ball rolling'. Dat vraagt flexibiliteit van de beheerders en de leverancier. Reserveer daarom budget voor kleine aanpassingen.

Verder is het belangrijk dat de content van themapagina's actueel blijft. En zorg voor draagvlak onder de gebruikers. Bereid je voor op veel interactie met de gebruikers, ook na de lancering.” De Gentse medewerkers zijn vanaf het begin betrokken. Alle afdelingen van de organisaties waren vertegenwoordigd bij de ontwikkeling. Zo werd een dwarsdoorsnede verkregen van de verschillende gebruikersprofielen, uit alle lagen van de organisatie, zowel met positieve als met negatieve attitudes. Tijdens brainstormsessies en klankbordgroepen kregen deze gebruikers de kans te testen, te proberen, en feedback te geven. Er is ook rekening gehouden met de digitale kloof: niet alle medewerkers zijn meteen mee. Speciaal voor deze medewerkers zijn infosessies gehouden op hun werklocaties. Leidinggevenden en communicatiemedewerkers kregen tools aangereikt om tot op detailniveau uit te kunnen leggen waar de digitaal minder ontwikkelden hun eigen informatie kunnen vinden. De Bruycker: „Nog voordat M!A werd gelanceerd, hebben wij al meer dan 1.600 medewerkers betrokken. Uit de hele organisatie zijn mensen opgestaan om als M!A Ambassadeur hun collega's wegwijs te maken. Zelfs de naam komt na een prijsvraag met 70 inzendingen van de gebruikers. M!A verwijst naar het populairste nummer van de Gentse artiest Luc de Vos. Het is geen acroniem, het is gewoon 'M!A! Ons M!A.’”

'Zeventig procent van de gebruikers geeft M!A een 7 of hoger'