



## Op weg naar een (werkelijk) papierloze vergaderkamer: de menselijke kant van nieuwe technologie

*Gezien de hoeveelheid informatie die bestuursleden voor iedere bestuurs- of commissievergadering toegestuurd krijgen, hebben veel besturen geprobeerd om papierloos te werken. Maar als er niet bij wordt stilgestaan hoe mensen informatie gebruiken en hoe ze met technologie omgaan, kunnen goedbedoelde initiatieven een averechts effect hebben, waardoor er nog meer papier wordt gebruikt en alles nog ingewikkelder wordt. Maar door een grondige planning en een benadering waarbij de gebruiker centraal staat, kan de papierloze bestuurskamer toch werkelijkheid worden.*

---

### Het papierloze spectrum: zorg ervoor dat u niet ergens in het midden vast blijft zitten

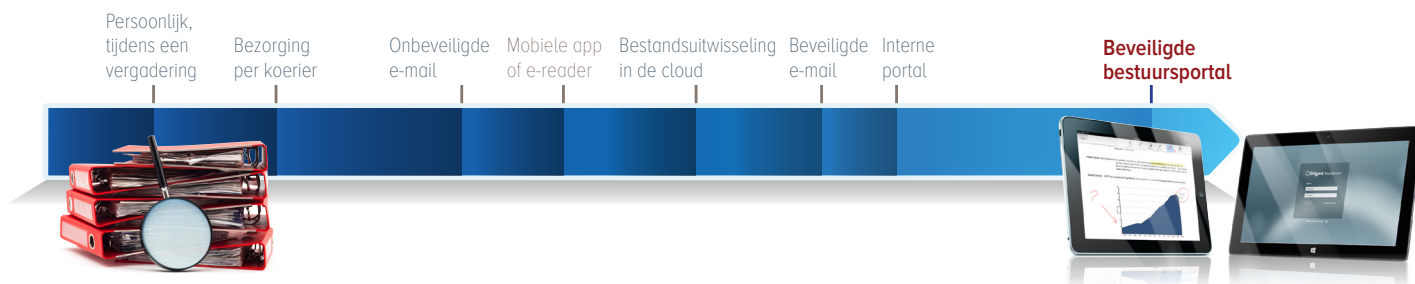
Bij alle initiatieven om papier in de bestuurskamer te verminderen, moet u bedenken dat de mate waarin een bestuur papierloos wordt, ergens binnen een bepaald spectrum valt. Aan de ene kant van het spectrum bevindt zich de traditionele omgeving waar er alleen maar papier wordt gebruikt en waar documenten en alle andere informatie tijdens bestuursvergaderingen of vooraf per koerier in papiervorm aan bestuursleden wordt verstrekt. Aan de andere kant is er het bestuur dat vertrouwt op een bestuursportal, bestaande uit een app van derden waarmee bestuursleden hun tablets of computers kunnen synchroniseren. De portal biedt toegang tot een digitale versie van het bestuurspakket, dat bestuursleden kunnen voorzien van annotaties, kunnen bespreken en waarover ze kunnen stemmen, en dat alles met behulp van digitale tools. Tussen deze twee uitersten zijn er echter ook nog een aantal mengvormen.

Door papierloos werken als een spectrum te beschouwen, wordt het duidelijk dat veel oplossingen, zoals het e-mailen van bestuursdocumenten of het gebruik van een systeem voor het delen van bestanden, niet zo papierloos zijn als ze lijken.



**Diligent**

## Aanlevering van materialen voor bestuursvergaderingen



Organisaties die gebruikmaken van een of meer van deze vormen, denken misschien dat ze papierloos werken. Vaak missen ze echter alleen de bruikbaarheid van papier, terwijl uitdagingen op het gebied van versiebeheer blijven bestaan en ze de belofte van digitale verbeteringen niet nakomen. Wij noemen dit de 'papierloze paradox'.

## Zeven best practices voor de overgang naar een papierloze bestuurskamer

Als bestuursportals de oplossing zijn voor de 'papierloze paradox', moet u de overstap naar een bestuursportal zorgvuldig plannen en kunnen omgaan met de menselijke factoren die komen kijken bij het doorvoeren van zo'n verandering. Aan de hand van de duizenden implementaties die Diligent over de hele wereld heeft uitgevoerd voor besturen van alle soorten en maten, hebben we best practices opgesteld die ervoor zorgen dat de bestuursportal de belofte van papierloos werken waarmaakt.

### 1. TOON UW INZET

Het spreekt voor zich dat de voorzitter, CEO en bestuurssecretaris volledig achter de initiatieven voor een papierloze bestuurskamer moeten staan. Soms wil een organisatie echter geen risico's nemen en implementeren ze de portal voor slechts één of twee bestuurscommissies. Zo'n geleidelijke aanpak werkt misschien goed in andere situaties, maar voor de overgang naar een portal werkt deze benadering bijna nooit. Het installeren van een papierloze portal is technisch gezien niet zo complex als bijvoorbeeld het installeren van een systeem voor enterprise resource planning. **Het succes van de overgang naar een papierloze portal is geen kwestie van technologie, maar eerder een kwestie van gewoonten veranderen.** Als u een deel van de bestuursleden vraagt de manier waarop ze bestuursinformatie verkrijgen, te veranderen, maar de rest van het bestuur niet, is de invoering van de portal gedoemd te mislukken.

Over hoe bestuursmaterialen in zijn organisatie werden verspreid, meldt David McCleskey, bestuursvoorzitter van het Gwinnett Medical Center, het volgende: "Op donderdagmiddag stond er altijd een koerier voor mijn huis met ruim twee kilo papier. Het kostte me al zoveel moeite om me door die stapel heen te worstelen dat het me nog nauwelijks lukte om de belangrijke zaken van de minder belangrijke te onderscheiden." Hij zocht naar een oplossing die zijn bestuur zou helpen sneller, efficiënter en beter te werken op het gebied van beleidsvorming.

### 2. BRENG UW INFORMATIESTROMEN IN KAART

Voor een geslaagde implementatie van een papierloze werkwijze moet u eerst door en door begrijpen hoe en wanneer bestuurspakketten momenteel worden samengesteld, verspreid en bijgewerkt. **Nadat u alle stappen in kaart hebt gebracht, wordt het nieuwe papierloze platform zodanig ontwikkeld dat het zo dicht mogelijk in de buurt komt van het huidige proces.** Dat lijkt misschien vreemd, maar een van de valkuilen bij het implementeren van papierloze systemen is dat men een revolutie teweeg wil brengen in plaats van evolutie. Als iedereen eenmaal gewend is aan de bestuursportal en de functies ervan, gaan medewerkers zich vanzelf wel bezighouden met verbeteringen van de workflow voor hun organisatie.

Het in kaart brengen van de informatiestromen zal helpen om vast te stellen of het papierloze platform de juiste grootte heeft. Een traditioneel bestuur, dat maar vier of zes keer per jaar vergadert,



zal andere behoeften hebben dan een organisatie als FirstRand, een financiële dienstverlener met vestigingen in Zuid-Afrika die een adviesraad, een bestuursraad, besturen en commissies van dochterondernemingen beheert, die samen goed zijn voor meer dan 8700 bestuurspakketten per jaar. Voor die organisatie was het een vereiste dat de bestuursportal zo'n hoeveelheid informatie kon verwerken.

### 3. BEZUINIG NIET OP TRAININGEN

**De kwaliteit en de grondigheid van de training die de beheerders en gebruikers van de portal moeten doorlopen, zijn belangrijke factoren in het al dan niet slagen van de implementatie van een papierloze portal.** De instructies voor eindgebruikers – de bestuurders en bestuursleden – zijn doorgaans simpel en worden vaak telefonisch gegeven.

Ondanks het achterhaalde stereotype dat bestuurders digibeten zijn, zal een grote meerderheid van de bestuurders graag gebruikmaken van technologieën, mits die intuïtief in gebruik zijn en er de juiste training voor wordt gegeven. Sterker nog, uit het

rapport "Older Adults and Technology Use: Attitudes, Impacts, and Barriers to Adoption"<sup>1</sup> van het Pew Research Center blijkt dat 90% van de 65-plussers in de VS met een jaarlijks inkomen van meer dan USD 75.000 per huishouden, internet gebruikt. Toch zegt slechts 18% van alle senioren er geen problemen mee te hebben om zonder hulp te moeten leren een tablet of smartphone te gebruiken. 77% zegt daarbij hulp van iemand anders nodig te hebben.

Tegelijkertijd zullen niet alle bestuurders even technisch onderlegd en handig zijn. Met gepersonaliseerde trainingen kan iedereen in zijn eigen tempo vertrouwd raken met de portal. Hoe druk bestuurders het ook hebben, ze zullen het altijd prettig vinden om het systeem zelf te kunnen uitproberen, om antwoord te krijgen op hun vragen en om volledig voorbereid naar hun eerste papierloze vergadering te gaan.

Door training en overleg met de beheerders van de portal, normaal gesproken de directiesecretaressen van de CEO of de bestuurssecretaris die het huidige systeem beheren, leren ze hoe ze de huidige processen kunnen vereenvoudigen.

---

*Ondanks het achterhaalde stereotype dat bestuurders digibeten zijn, zal een grote meerderheid van de bestuurders graag gebruikmaken van technologieën, mits die intuïtief in gebruik zijn en de juiste training wordt gegeven.*

---

Het zijn per slot van rekening de beheerders die de onbewerkte documenten uploaden en vervolgens diverse functies toevoegen waardoor bestuurders digitale documenten zo gemakkelijk kunnen gebruiken. Denk bijvoorbeeld aan functies voor het opdelen van teksten en links tussen documenten. Het zijn ook de beheerders die extra functies voor de portal inschakelen, zoals de mogelijkheid om te stemmen over voorstellen of toevoeging van een centrale opslagplaats voor secundaire documenten zoals reglementen, handvesten van commissies en notulen van vergaderingen. Hoewel een goed vormgegeven portal de overstap naar een nieuwe portal voor het team van beheerders eenvoudig maakt, zijn goed opgeleide en toegewijde beheerders onmisbaar voor een optimaal gebruik van de portal.

Houd wel in het achterhoofd dat beheerders al tal van initiatieven hebben zien komen en gaan. Het is niet vreemd als ze enigszins sceptisch zijn. Gebruik de extra tijd die is vrijgekomen vooraf om beheerders enthousiast te maken.

Zorg ervoor dat trainingen voor bestuurders vlak voor de eerste papierloze bestuursvergadering plaatsvinden. Dit kan een uitdaging vormen, vooral met de drukke plannings van niet-uitvoerende bestuurders, maar zorgt er wel voor dat iedereen tegelijkertijd op de hoogte is, voorafgaand aan de vergadering toegang heeft tot de materialen en zich tijdens de vergadering op zijn gemak voelt met de portal.



#### 4. NEEM GEEN GENOEGEN MET MINDER DAN DE ALLERBESTE ONDERSTEUNING

De meeste portalsystemen zijn zeer betrouwbaar, maar er zullen ongetwijfeld vragen komen en vaak wanneer dat slecht uitkomt (bijvoorbeeld als een bestuurder verbindingproblemen heeft terwijl hij documenten wil synchroniseren voordat hij in het vliegtuig stapt). Voor dat soort situaties is het belangrijk dat de portal inclusief ondersteuning wordt geleverd, door deskundigen die altijd bereikbaar zijn en op wie bestuurders het hele jaar door, 24/7 een beroep kunnen doen.

En hoe soepel de invoering van de portal ook verloopt, het is verstandig om vervolgentrainingen in te plannen. Dit geldt met name voor beheerders die de portal pas optimaal kunnen gebruiken wanneer ze volledig vertrouwd zijn met alle functies die de portal biedt.

#### 5. BEHANDEL NIET ALLE INFORMATIE OP DEZELFDE MANIER

De overgrote meerderheid van documenten in een bestuurspakket is afgedrukt op papier van standaardformaat, met afmetingen waarin de documenten ook via een app op een tablet nog goed leesbaar zijn. **Maar een bestuurspakket bevat soms ook documenten van een groter formaat, die niet zo goed bekeken kunnen worden op een tablet.**

De gemeenteraad van een stad in Australië die een bestuursportal gebruikt, koos voor een tweeledige benadering voor hun gedetailleerde financiële overzichten, tekeningen en bouwplannen die in de pakketten moeten worden opgenomen. De raad bleef deze documenten op papier verspreiden, maar nam ze ook op in de digitale versie. Vervolgens lieten voor de raadsvergaderingen ze grote flatscreenmonitoren installeren waarop de grotere documenten konden worden weergegeven bij de juiste agendapunten. Op deze manier konden ze de algemene overgang naar een papierloze werkwijze voortzetten, zonder slechtere leesbaarheid van documenten op een tablet.

Bedenk ook dat overige problemen met de leesbaarheid zichzelf wel zullen oplossen. Apparaten worden steeds beter en bestuurskamers worden steeds meer ingericht op het gebruik van verschillende digitale media.



Beheerders die bestuurspakketten samenstellen, zullen merken dat inconsistenties in lettertypen, lettergrootten, regelafstand en andere lay-outvarianties sneller zichtbaar zijn, zelfs nog sneller dan wanneer het bestuurspakket als één papieren document zou

---

*Het spreekt voor zich dat de voorzitter, CEO en bestuurssecretaris volledig achter de initiatieven voor een papierloze bestuurskamer moeten staan.*

---

worden verspreid. De overgang naar een bestuursportal is een goede gelegenheid om een huisstijl voor bestuursdocumenten op te stellen, die wordt aangehouden bij de samenstelling van materialen.

### 6. NEEM NIET METEEN VOLLEDIG AFSCHIED VAN PAPIER

Het is normaal om te denken dat er bij de eerste papierloze bestuursvergadering helemaal geen papier meer wordt gebruikt, maar als u de slagingskans wilt vergroten, moet de overgang minder abrupt zijn. **Het is een goed idee om papieren pakketten zoals gewoonlijk voor de vergadering te verspreiden, of om papieren versies in de bestuurskamer te hebben, zodat bestuurders die kunnen raadplegen.** Bedenk wel dat de bestuurders voorafgaand aan de vergadering toegang hadden tot de papierloze portal.

Na de vergadering kunt u de bestuurders individueel vragen of ze de pakketten nog steeds op papier willen ontvangen. Als de trainingen goed zijn verlopen, zullen de meeste bestuurders geen papieren versies meer nodig hebben na de eerste papierloze vergadering. Bij een grote energieleverancier uit het Verenigd Koninkrijk verliep de implementatie van een bestuursportal zo soepel dat ze in één week tijd zijn overgestapt naar een papierloze werkwijze.

Voorafgaand aan de eerste vergadering waarbij de portal zou worden gebruikt, vroegen sommige bestuurders van Lonmin om papieren versies, omdat ze nog moesten zien of de oplossing wel bij hun behoeften zou aansluiten. Rob Bellhouse, de bedrijfssecretaris van Lonmin, zag deze verzoeken echter al snel afnemen na de eerste vergadering. "Nadat ze de oplossing voor het eerst konden gebruiken en zelf konden zien hoe simpel het was, duurde het niet lang voordat iedereen overtuigd was. Voor de overstap van papier naar de iPad is een cultuuromslag nodig, maar voor ons was dat geen enkel probleem."

### 7. GROEPSDRUK HEEFT MEER INVLOED DAN DRUK VAN BOVEN

Zelfs als alles goed gaat, zijn er vaak nog wel één of twee bestuursleden die de pakketten na de eerste papierloze vergadering nog steeds op papier willen ontvangen. Verstrek deze papieren pakketten gewoon. Ze kunnen heel eenvoudig uit de portal worden gegenereerd. Of leer hun assistent hoe die de inhoud direct vanuit de portal kan afdrukken, waardoor de verspreiding van de documenten sneller verloopt, er middelen vrijkomen en de koerierskosten kunnen worden geschrapt. Naarmate de rest van het bestuur de portal beter leert gebruiken,

zullen de bestuurders die vasthouden aan papieren versies erachter komen dat zij meer tijd nodig hebben om van het ene document naar het andere te gaan en om de opmerkingen te vinden die zij tijdens de bespreking willen delen. Als de bestuursvergaderingen sneller en efficiënter beginnen te verlopen, zullen ze de boel niet op willen houden.

Toen een grote Nederlandse verzekeringsmaatschappij overstapte op een digitale bestuursportal, bleef een aantal bestuursleden vasthouden aan papieren versies. Maar nadat ze een paar maanden hadden toegekeken hoe alle anderen de oplossing van Diligent Boards op de iPad gebruikten, stapten ook zij voorgoed van papier af. **De bestuurskamer is een ruimte waar een collegiale sfeer heerst. Daarom kan groepsdruk er veel invloed hebben.** Bovendien worden bestuursleden op subtiele wijze ontmoedigd om papier te blijven gebruiken omdat ze bijgewerkte papieren documenten niet zo snel in handen hebben als de digitale versie.

## De papierloze bestuurskamer verwezenlijken

Sinds er computers in kantoren staan, is de papierloze werkplek een doel waar veel bedrijven naar streven. Deeloplossingen die te veel van de gebruiker vragen, hebben er decennialang voor gezorgd dat dat doel wel makkelijk voor te stellen was, maar uiteindelijk onhaalbaar bleek. Dankzij de ontwikkeling van bestuursportals en krachtige, gebruiksvriendelijke tablets is de papierloze bestuurskamer nu echt mogelijk, evenals de efficiëntie die deze realiseert. Degenen die verantwoordelijk zijn voor de overgang naar de portal, en die daarbij de gebruiker centraal stellen, zijn al snel van mening dat bestuursportals hun belofte waarmaken.

<sup>1</sup> "Older Adults and Technology Use," Pew Research Center, 3 april 2014, <http://www.pewinternet.org/2014/04/03/older-adults-and-technology-use/>

Neem voor meer informatie of het aanvragen van een demo vandaag nog contact met ons op:

Telefoonnummer: +31 621 552 222

E-mailadres: [info@diligent.com](mailto:info@diligent.com)

Ga naar: [www.diligent.com](http://www.diligent.com)



Diligent is een handelsmerk van Diligent Corporation, geregistreerd in de Verenigde Staten. Alle handelsmerken van derden zijn het eigendom van hun respectievelijke eigenaars. ©2018 Diligent Corporation. Alle rechten voorbehouden.