



De (echt) papierloze directiekamer realiseren: De menselijke kant van technologische

Charlie Horrell

Managing Director, Europa,
Midden-Oosten en Afrika

Jeff Hilke

Executive Vice President en
Director of Client Services

Al Percival

Managing Director, Australië en
Nieuw-Zeeland

Vanwege de hoeveelheid informatie die voorafgaand aan elke bestuurs- of commissievergadering onder directieleden wordt gedistribueerd, hebben veel directies al geprobeerd om “papierloos vergaderen” te introduceren. Als er echter geen rekening wordt gehouden met hoe mensen informatie daadwerkelijk gebruiken en met technologie omgaan, kunnen goedbedoelde pogingen gemakkelijk averechts werken – waardoor veel van de ongemakken die aan de distributie van traditionele papieren documenten verbonden zijn blijven bestaan en de volledige voordelen van het digitaal afleveren niet worden benut. Met een gedegen voorbereiding en een op de gebruiker gerichte benadering kan de papierloze directiekamer echter realiteit worden.

Papier elimineren versus problemen elimineren

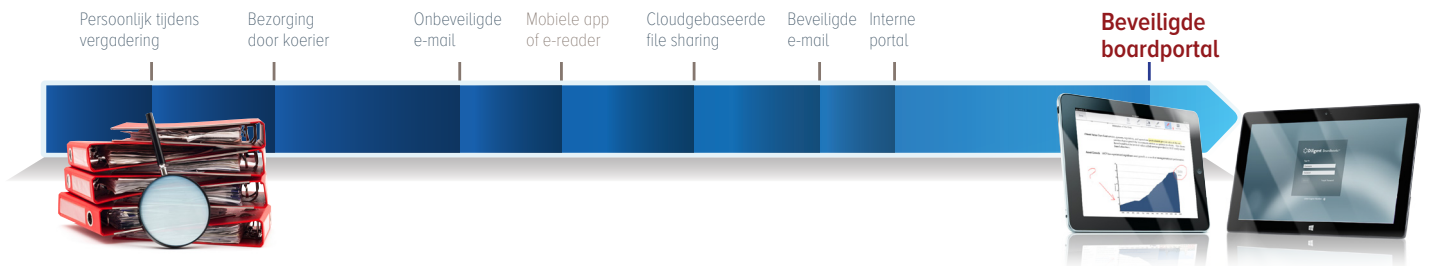
Any attempt to reduce paper in the boardroom needs to begin with the understanding that Bij elke poging om de papierloze directiekamer te realiseren moet men bedenken dat dit eigenlijk een aaneenschakeling van gebeurtenissen is. Aan het begin daarvan staat de traditionele, 100% papieren omgeving, waarin vergadermappen en alle andere informatie in gedrukte vorm onder directieleden wordt gedistribueerd, ofwel tijdens de bestuursvergadering zelf ofwel van tevoren per koerier. Aan het einde bevindt zich de situatie waarin de directie vertrouwt op een boardportal – een veilige app via welke directieleden via hun tablets of pc's toegang krijgen tot een digitale versie van hun vergaderstukken, waarin ze vervolgens aantekeningen kunnen maken, discussies kunnen voeren en kunnen stemmen met behulp van digitale tools.

En daartussenin bevinden zich het e-mailen van documenten of het gebruiken van een file-sharing systeem. Beide oplossingen zijn echter niet zo papierloos als ze misschien lijken, vooral wanneer



Diligent

Het spectrum van papierloos vergaderen



je kijkt naar hoe mensen ze daadwerkelijk gebruiken. Vaak zelfs, ook als directiestukken digitaal worden verspreid, blijven veel problemen die we kennen van de traditionele papieren verspreiding nog bestaan. PDF-bestanden en desktop documenten, hoeveel gemak ze misschien ook bieden, zijn niet erg lezer- of gebruikersvriendelijk – waardoor sommige directieleden aantekeningen maken met voor consumenten bedoelde annotation tools en onbeveiligde opslagmethoden gebruiken, terwijl anderen ervoor kiezen om hun documenten en/of gehele bestanden af te drukken. Wanneer updates worden verzonden, moeten directieleden ook zelf de recentste versie van elk bestand bijhouden.

Ga naar <http://www.boardbooks.com/insights/white-papers/electronic-board-solutions-the-high-price-of-low-cost-approaches> om meer over dit onderwerp te lezen.

Zeven best practices voor de overstap naar de papierloze directiekamer

Boardportals kunnen een oplossing voor deze “papierloos vergaderen - paradox” bieden, maar zijn geen wondermiddel. Er is een goed doordacht stappenplan voor nodig, gebaseerd op een duidelijk begrip van hoe informatie wordt gedistribueerd aan en gebruikt door directieleden, en een focus op de menselijke kant van de verandering. Op basis van enkele duizenden implementaties die Diligent heeft uitgevoerd voor directies en bedrijven van elke soort en elke omvang over de hele wereld, hebben we een aantal best practices geïdentificeerd die ervoor helpen zorgen dat de boardportal zijn belofte van papierloos te kunnen vergaderen ook nakomt.

1. COMMITTEER JE AAN DE DOELSTELLING

Het is essentieel dat de voorzitter, CEO en/of bedrijfssecretaris zich eraan committeren papierloos te gaan vergaderen. **Het succes van een overstap naar papierloos vergaderen is geen kwestie van technologie maar van het veranderen van gewoonten.** Een groep vragen om de manier te veranderen waarop deze zijn directiestukken verkrijgt, vereist een duidelijk signaal van en support door de top en ook een aantal ‘champions’ die het goede voorbeeld geven via hun eigen gebruik van de portal.

Eén zo’n organisatie waar de overstap naar een boardportal werd geleid middels betrokkenheid vanuit de top, is het Gwinnett

Medical Center in de Verenigde Staten. Voorzitter David McCleskey realiseerde zich dat het werken met gedrukte board packs die soms wel 2,5 kg konden wegen, erg onhandig was. “Omdat je je door alle papieren heen moet worstelen, kun je niet zo snel zien wat belangrijk is voor beleidsontwikkeling”, legde hij uit. Hij zocht een oplossing waarmee zijn directie veel sneller, efficiënter en betrouwbaarder zou worden met betrekking tot het opstellen van beleid.

2. BRENG UW INFORMATIESTROOM IN KAART

Een goede implementatie van papierloos vergaderen begint met een grondig begrip van hoe en wanneer uw board packs momenteel worden samengesteld, gedistribueerd en bijgewerkt. **Nadat u elke stap in kaart hebt gebracht, wordt het nieuwe papierloze platform zodanig ingericht dat het huidige proces zo goed mogelijk wordt nagebootst.** Dit lijkt misschien ironisch, maar één manier waarop papierloze systemen kunnen falen, is door te proberen om van begin af aan revolutionair in plaats van evolutionair te zijn. Zodra iedereen zich prettig voelt met de boardportal en wat deze kan doen, zullen mensen vanzelf verbeteringen in de workflow beginnen te ontdekken, op een manier die logisch is voor hun organisatie. Het in kaart brengen



van de informatiestroom zal ook helpen om ervoor te zorgen dat het papierloze platform de juiste set-up heeft. Een traditionele hoofddirectie die vier of zes keer per jaar samenkomt, zal bepaalde behoeften hebben; een organisatie echter zoals FirstRand, een financieel dienstverleningsbedrijf met vestigingen in heel zuidelijk Afrika die een adviesraad, een managementraad, steunraden en commissies beheert die gezamenlijk meer dan 8.700 board packs per jaar genereren, zal weer andere behoeften hebben. Voor FirstRand was het een belangrijk vereiste dat hun boardportal die hoeveelheid informatie op betrouwbare wijze aankon.

3. BEKNIBBEL NIET OP TRAINING

Een papierloze portal aanslaat, is de kwaliteit en grondigheid van de training die aan de beheerders en gebruikers van de portal wordt gegeven. Training voor eindgebruikers – de directieleden en de leden van de RvC of RvB – moet simpel zijn en liefst telefonisch.

Ondanks het verouderde stereotiepe beeld dat directieleden beperkte digitale kennis hebben, zal het overgrote deel van hen tegenwoordig (nieuwe) technologie omarmen wanneer deze intuïtief in het gebruik is en er voldoende training en ondersteuning wordt geboden. Een rapport van Age UK over het gebruik van digitale middelen door 65-plussers in het Verenigd Koninkrijk wees uit dat het aantal dat weleens internet heeft gebruikt, voor het eerst groter is dan het aantal dat internet nog nooit heeft gebruikt. Van de 42 miljoen volwassenen in het Verenigd Koninkrijk die online zijn, is 4,7 miljoen boven de 65. 79% procent van hen voelt zich zelfverzekerd genoeg om te kunnen communiceren via e-mail, maar dit percentage daalt tot slechts 20% wanneer het gaat om sociaal netwerken, Skype en vergelijkbare systemen, wat suggereert dat het leren dit soort tools gebruiken nog steeds een belangrijke rol speelt.¹

Ondanks het verouderde stereotiepe beeld dat directieleden beperkte digitale kennis hebben, zal het overgrote deel van hen technologie tegenwoordig omarmen als deze intuïtief in het gebruik is en er voldoende training wordt geboden.

Op dezelfde wijze zullen directieleden over verschillende competentieniveaus qua techniek en begrip van hoe software werkt beschikken. Met persoonlijke training kunnen zij zich elk in hun eigen tempo vertrouwd maken met de portal. Hoe druk directieleden het ook hebben, ze zullen het enorm waarderen dat ze het systeem privé kunnen testen en al hun vragen beantwoord krijgen zodat ze tijdens de eerste papierloze vergadering helemaal voorbereid zijn.

Zorgt u ervoor dat uw directieleden kort vóór hun eerste papierloze bestuursvergadering alle benodigde training hebben ontvangen. Dit kan een uitdaging zijn, vooral met de drukbezette agenda's van de 'non-executive' directieleden, maar het zorgt er wel voor dat iedereen op hetzelfde moment geïnformeerd is, toegang heeft tot de vergaderstukken voorafgaand aan de vergadering en zich voldoende vertrouwd voelt in het gebruik van de portal.

Training van en overleg met de content administrators – meestal de executive assistenten in het kantoor van de CEO of het directiesecretariaat – is essentieel voor een soepele implementatie. Want zij zijn het die de onbewerkte documenten uploaden en vervolgens de verschillende functies invoegen waardoor de digitale documenten zo gemakkelijk te gebruiken zijn voor de directieleden, zoals de virtuele TAB-bladen en de hyperlinks tussen documenten. Zij zijn ook degenen die de extra functies inschakelen die een portal kan hebben, zoals de mogelijkheid om elektronisch te stemmen of een 'digitale bibliotheek' voor allerlei achtergronddocumenten zoals bedrijfsvoorschriften, commissie charters en notulen.



Hoewel een goed ontworpen portal de overstap eenvoudig maakt voor het administratieve team, zijn goed getrainde en direct betrokken content administrators essentieel om een portal optimaal te kunnen benutten. Vergeet niet dat administrators meermaals initiatieven hebben zien komen en gaan; een gezonde portie scepsis van hen is dus wel te verwachten. Plan van tevoren wat extra tijd om ze enthousiast te maken en te betrekken.

4. EIS HOOGWAARDIGE ONDERSTEUNING

De meeste portalsystemen zijn zeer betrouwbaar, maar toch zijn er af en toe vragen, en vaak op ongelegen momenten, zoals wanneer een directeur internet problemen heeft tijdens het synchroniseren van documenten voordat hij een vliegtuig instapt. Voor dergelijke situaties is het belangrijk dat de portal leverancier 24 uur per dag, 365 dagen per jaar ondersteuning biedt met een team van live experts die altijd bereikbaar zijn.

Ook moeten altijd follow-up trainingen worden ingepland, hoe soepel de implementatie ook is verlopen. Met name training voor de administrators, die pas van de volledige investering in de portal kunnen profiteren zodra ze 100% bekend zijn met alle mogelijkheden ervan.

5. BEHANDEL NIET ALLE INFORMATIE HETZELFDE

Het merendeel van de documenten in de directiestukken bestaat uit papier van standaardformaat, dat gemakkelijk kan worden omgezet om via een app op een tablet te kunnen worden gelezen. Directiestukken kunnen echter ook grotere documenten bevatten die niet zo geschikt zijn voor weergave op een tablet.

Een gemeenteraad in Australië die een boardportal in gebruik nam, benaderde de gedetailleerde financiële afschriften, tekeningen en bouwplannen die hun pakketten moesten bevatten op een tweeledige manier. De raad bleef deze documenten in gedrukte vorm verspreiden maar nam ze ook in de digitale versie op. Vervolgens gebruikten ze tijdens de gemeenteraadsvergadering grote flatscreens om op de specifieke punten in de agenda de grotere documenten te tonen. Op deze manier benadrukten ze

de algehele migratie naar papierloos werken zonder af te dwingen dat het ook zonder papier moest op momenten waar dat zou inboeten op de leesbaarheid.

Bedenk ook dat de resterende problemen omtrent leesgemak zichzelf zullen oplossen naarmate apparaten zich blijven ontwikkelen en naarmate directiekamers meer worden ontworpen om verschillende vormen van digitale media te kunnen gebruiken. In de tussentijd zullen de meeste 'digitale directies' profiteren van de flexibiliteit van een boardportal. De administrators die de vergaderstukken samenstellen, zullen merken dat de overstap naar papierloos vergaderen eventueel inconsistenties in lettertype, lettergrootte, regelafstand en andere lay-out variabelen zal benadrukken, zelfs nog meer dan toen de vergaderstukken nog als één gebonden document werden verspreid. De overstap op een boardportal is een goed moment om ervoor te zorgen dat er een standaard bedrijfsstijl voor board documenten is en dat deze wordt gevolgd wanneer de vergaderstukken worden samengesteld.

Het is vanzelfsprekend dat de voorzitter, CEO en bedrijfssecretaris een papierloos initiatief volledig moeten ondersteunen.

6. STAP NIET IN ÉÉN KEER OVER

Het is logisch te denken dat er tijdens de eerste papierloze bestuursvergadering helemaal geen papier meer aanwezig zal zijn, maar de overstap moet juist minder abrupt zijn om de kans op succes te optimaliseren. **Het is een goed idee om of vóór de vergadering de geprinte stukken uit te delen, zoals gewoonlijk, of om exemplaren in de directiekamer te hebben liggen die directieleden daar kunnen raadplegen.** Denk eraan dat ze vóór die eerste papierloze vergadering ook toegang tot de papieren stukken hebben gehad.

Vraag alle directeuren afzonderlijk na de vergadering of ze hun vergaderstukken nog steeds geprint willen ontvangen. Als de training goed is gegaan, zullen de meeste directieleden na die eerste papierloze vergadering daar nog maar weinig behoefte aan hebben. Toen een toonaangevende Britse energieleverancier een boardportal systeem implementeerde, vonden ze de overstap zo vanzelfsprekend dat ze binnen een week al helemaal papierloos waren.

Een aantal directeuren van Lonmin (een mijnbouwbedrijf in het Verenigd Koninkrijk) vroeg vóór aanvang van de eerste bestuursvergadering met een portal om papieren exemplaren, aangezien ze er nog niet helemaal van overtuigd waren dat de oplossing aan hun behoeften zou voldoen. Rob Bellhouse, Lonmin's bedrijfssecretaris, merkte echter dat die verzoeken steeds minder werden na die eerste vergadering. "Nadat ze de oplossing hadden uitprobeerde en zelf hadden ervaren hoe gemakkelijk het was, stapte iedereen al snel over. Voor het overschakelen van papier naar iPad was wel een cultuurverandering nodig, maar voor ons was dat geen groot probleem."

7. GROEPSDRUK IS KRACHTIGER DAN EEN BEVEL

Zelfs als alles goed gaat, is het niet ongewoon dat na de eerste papierloze vergadering één of twee directeuren hun vergaderstukken geprint willen blijven ontvangen. Voor hen is het heel gemakkelijk om hun stukken te printen. Deze kunnen eenvoudig vanuit de portal worden gegenereerd, ofwel door de bedrijfssecretaris ofwel door de betreffende directeur zelf. Naarmate de rest van de directie steeds vertrouwd raakt met de portal, zullen de achterblijvers merken dat het hen meer tijd kost dan hun 'digitale collega's' om tussen bepaalde delen van hun vergaderboek te navigeren en hun aantekeningen en opmerkingen terug te vinden die ze tijdens de discussie willen delen. Naarmate bestuursvergaderingen steeds sneller en efficiënter beginnen te verlopen, willen die achterblijvers niet verantwoordelijk zijn voor eventuele vertraging.

Toen een toonaangevende verzekeringsmaatschappij in Nederland op een digitale boardportal overschakelde, wilden een paar directieleden per se gedrukte exemplaren blijven gebruiken. Maar toen zij na een paar maanden hun collega-directieleden een boardportal hadden zien gebruiken, op hun iPad, deden ze compleet afstand van hun papieren stukken. **De directiekamer is een collegiale plek, en groepsdruk kan krachtig zijn.** Het feit dat directieleden hun geprinte updates niet zo snel krijgen als alle anderen, ontmoedigt hen bovendien op subtiele wijze om zich aan papier te blijven vastklampen.

DE PAPIERLOZE DIRECTIEKAMER WORDT WERKELIJKHEID

De papierloze werkplek wordt al bijna net zo lang nagestreefd, als er computers in het kantoor staan. Door gedeeltelijke oplossingen die te veel compromissen van de gebruiker vereisten, leek dat doel tientallen jaren lang gemakkelijk voorstelbaar maar uiteindelijk onbereikbaar. De ontwikkeling van boardportals in combinatie met krachtige, gebruiksvriendelijke tablet computers heeft papierloos vergaderen en de efficiëntie daarvan uiteindelijk mogelijk gemaakt. Degenen die de overstap maken – en de gebruiker binnen die verandering centraal blijven stellen – zullen waarschijnlijk merken dat de lang geleden gemaakte belofte nu inderdaad wordt nagekomen.

1 <http://www.ageuk.org.uk/Documents/EN-GB/For-professionals/Research/Age%20UK%20Digital%20Inclusion%20Evidence%20Review%202013.pdf?dtrk=true>

Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie of om een demo aan te vragen:

Bel: **+31 (0) 621 552 222**

E-mail: jthiel@boardbooks.com

Bezoek: www.diligent.com

