



Implementatie papierloos werken in de groensector

Auteur: Daniëlle van Dijk

Afstudeerwerkstuk

Implementatie papierloos werken in de groensector



Auteur:	Daniëlle van Dijk
Opleiding:	Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness (BA) aan CAH Vilentum Hogeschool te Dronten
Klas:	4BA
Plaats, datum van uitgifte:	Renkum, 1 juni 2016
Periode van opdracht:	1 februari - 1 juni 2016
Opdrachtgevende organisatie:	De Enk Groen & Golf Bennekomseweg 128 6871 KH Renkum
Coördinator:	De Enk Groen & Golf Dhr. A. Berends a.berends@deenkgroenengolf.nl
Afstudeerdocent:	Drs. R.E. ten Hulzen r.ten.hulzen@cahvilentum.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerwerkstuk. Het afstudeerwerkstuk is een onderdeel van de afstudeerfase van de studie Bedrijfskunde en Agrifoodbusiness aan de Christelijk Agrarische Hogeschool Vilentum te Dronten. De vraag die centraal staat bij het afstudeerwerkstuk is 'Hoe kun je als organisatie papierloos werken implementeren?'

Het onderwerp van mijn afstudeerwerkstuk is tot stand gekomen tijdens mijn stage bij De Enk Groen & Golf. De Enk Groen & Golf is een bedrijf dat gespecialiseerd is in groenonderhoud en aanleg van groen door heel Nederland. Vernieuwing speelt bij De Enk Groen & Golf een belangrijk rol bij de uitvoering van de projecten. Een van de innovaties waar zij momenteel mee bezig zijn, is het streven om 75% papierloos te werken. Maar hoe krijg je iedereen mee in dit proces? Het vergt een andere manier van werken en denken. Sommige medewerkers zullen deze ontwikkeling als positief ervaren en andere medewerkers wellicht negatief. In de huidige situatie bij De Enk Groen & Golf krijgt de voorman op het werk een map waarin alle documenten zitten die voor hem van belang zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden. Ook de uitvoerder en de werkvoorbereider hebben een map met documenten met betrekking tot het project. Dit houdt in dat er per project al drie mappen zijn waarin veelal dezelfde documenten zitten. Tijdens mij stage bij De Enk Groen & Golf houd ik mij bezig met het gehele proces om bij toekomstige projecten deze drie mappen digitaal te krijgen en processen te vergemakkelijken en goed beheersbaar te maken. De implementatie waarin dit afstudeerwerkstuk over geschreven wordt, is niet de implementatie van het software- of hardwaresysteem, maar juist de implementatie van de verandering. Oftewel, de soft kant van verandermanagement. Aan mij de taak om te onderzoeken welke factoren en methodes van belang zijn voor een goede implementatie van papierloos werken. Dit heb ik gedaan door het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen, die verder toegelicht zullen worden in dit afstudeerwerkstuk.

Allereerst gaat mijn dank uit naar de heer A. Berends van De Enk Groen & Golf en de heer R.E. ten Hulzen van CAH Vilentum hogeschool voor hun ondersteuning en begeleiding bij het maken van het afstudeerwerkstuk. Hiernaast wil ik mevrouw M. van Kampen, de heer G. van Assen en de heer R. Maaskant bedanken voor de tijd die zij vrij hebben gemaakt voor een interview. Tevens wil ik de bedrijven bedanken die mijn enquête hebben ingevuld.

Daniëlle van Dijk
Renkum, juni 2016

Samenvatting

Verandering, de enige constante factor in het bedrijfsleven. Als bedrijf ben je continu op zoek naar efficiëntere en effectievere manieren om te werken. Papierloos werken kan daarbij helpen. Papierloos werken is de uitkomst van digitale processen. Maar hoe krijg je iedereen in de organisatie zover? Om antwoord op deze vraag te geven is het rapport implementatie papierloos werken in de groensector ontstaan. Het rapport biedt leden van de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG) handvatten die nodig zijn bij het implementeren van papierloos werken. Hierbij gaat het niet om de implementatie van soft- en hardwaresystemen maar juist de verandering in de denk- en werkwijze van de medewerkers.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke methodes er zijn en waarop gelet moet worden bij het implementeren van papierloos werken. Om deze methodes te achterhalen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Hoe kan je als organisatie een nieuwe manier van werken (papierloos werken) implementeren binnen de organisatie?* De implementatie zoals bedoeld in de onderzoeksvraag is het veranderen van denk- en werkwijze van de medewerkers. De menselijke kant van de verandering, ook wel de softe kant van verandermanagement.

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. Deskresearch omvat een studie naar de bestaande literatuur over het onderwerp. Om specifieke informatie over de doelgroep te verkrijgen is er een enquête verspreid onder de leden van de branche Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG), die beschikken over meerdere vestigingen en managementlagen. Uit de enquête bleek dat 20% van de respondenten nog niet papierloos werkt. De respondenten verwachten wel dat zij binnen nu en vijf jaar papierloos werken. Dit duidt de relevantie van het rapport aan en geeft inzicht in de doelgroep.

Om kennis over en ervaringen met papierloos werken te verkrijgen zijn er interviews gehouden met bedrijven die papierloos werken al hebben ingevoerd. De geïnterviewde bedrijven behoren niet tot de branche VHG, maar dit heeft vernieuwende inzichten gegeven die de sector kan gebruiken.

Uit de literatuurstudie, enquêtes en interviews kwam naar voren dat voor een goede implementatie van papierloos werken drie factoren een belangrijke rol spelen, namelijk; communicatie, organisatiecultuur en tijd.

Op basis van deze bevindingen wordt aanbevolen om voorafgaand aan papierloos werken eerst goed te onderzoeken welke organisatiecultuur er binnen de organisatie aanwezig is. Dit is de bouwsteen om te kunnen bepalen welke methodes en manieren van communicatie ingezet moeten worden. Het is belangrijk om tijd te nemen voor medewerkers met weerstanden en betrek medewerkers bij het veranderproces. Alleen wanneer medewerkers zich gehoord voelen kan commitment en draagvlak worden gecreëerd wat helpt om papierloos werken tot een succes te maken.

Implementatie van papierloos werken is maatwerk en moet voor elke organisatie apart bekeken worden. De keuze voor een methode is geen garantie voor het slagen van papierloos werken, maar een hulpmiddel.

Dit rapport geeft handvatten aan de leden van de branche VHG voor het implementeren van papierloos werken.

Summary

Change is the only constant factor in business. A company is constantly looking for more efficiency and effectiveness in their work processes. Paperless working can help with that. Working paperless is the result of digitalising processes within the organisation. But the question remains, how do you get everyone in the organization so far to work paperless? To answer this question, the report “implementation of paperless working in the green sector” arise. This report provides members of the Association of Gardening with guidelines to implement to work paperless. When mentioning implementation in this report, this entails the soft side of management. This report is not about the implementation of software and hardware systems, but more about changing the think- and working pattern of staff employees.

The aim of this study is to find out what available methods are and which factors need attention when implementing paperless working within an organisation. These questions will be answered by answering the following research question: How to implement a new way of working (paperless) within an can an organisation? The implementation mentioned in the research question, is to change the think and working pattern of the employees. This form of change is also called the soft side of change management.

To answer the research question desk research and field research is used. Desk research included a study of existing literature on the subject implementing paperless working. To obtain specific information about the target audience, a survey was distributed among members of the sector VHG who have multiple offices and different management layers. The result of the survey was that 20% of the respondents do not work paperless yet. The respondents did expect the sector work paperless within five years. This indicated the relevance of the report and provided insight into the target audience.

To obtain knowledge and experience about working paperless several organisations were interviewed. These organisations already work paperless. The interviewed organisations did not belong to the sector VHG, but they have provided new insights that can be used within the landscape maintenance sector.

The literature study, surveys and interviews showed that for successful implementation of working paperless three major factors are important which are communication, culture within the organisation and time.

Based on these findings, it is recommended to know what kind of culture is present within the organization before they start with paperless working. The culture within the organisation is very important for the method of implementation and chosen form of communication. It is important to invest time in employees who are resistant and to involve employees in the change process. Only when employees feel heard they feel commitment, which supports the transfer to working paperless and make it a success.

Implementation of paperless working needs to be customized and must therefore be viewed separately for each organization.

A method choice does not guarantee the success of paperless working but they can be useful tools.

This report provides guidelines for implementing paperless working in the landscape maintenance sector.

Inhoudsopgave

Begrippenlijst	7
1.0 Inleiding.....	8
1.1 <i>Papierloos werken in het algemeen</i>	8
2.0 Aanleiding voor onderzoek	9
2.1 <i>Aanleiding.....</i>	9
2.2 <i>Doelgroep</i>	9
2.2.1 <i>Vereniging voor Hoveniers en Groenvoorzieners</i>	9
2.3 <i>Relevantie</i>	10
2.4 <i>Wat levert papierloos werken op voor de doelgroep?.....</i>	10
3.0 Probleemstelling.....	11
3.1 <i>Vraagstuk</i>	11
3.2 <i>Hoofdvraag.....</i>	11
3.3 <i>Deelvragen</i>	11
3.4 <i>Doel van het onderzoek</i>	11
4.0 Onderzoeksmethode	12
4.1 <i>Methode per deelvraag</i>	13
4.2 <i>Afbakening</i>	13
5.0 Wat is implementatie?.....	14
5.1 <i>Het begrip implementatie.....</i>	14
5.2 <i>Veranderkunde</i>	14
6.0 Methode voor implementatie	15
6.1 <i>Twee benaderingen van implementatie</i>	15
6.2 <i>Werkvormen</i>	16
6.3 <i>Implementatiemodel van Grol & Wensing</i>	17
6.4 <i>PDCA-cyclus</i>	18
6.5 <i>Kotter.....</i>	18
7.0 Oorzaken voor een gebrekkige implementatie.....	20
7.1 <i>Weerstand.....</i>	20
7.1.1 <i>Menselijk verschijnsel bij weerstand</i>	20
7.2 <i>Commitment.....</i>	21
7.2.2 <i>Commitment creëren.....</i>	21
7.3 <i>Faal factoren bij implementatie van papierloos werken</i>	21
7.3.1 <i>Communicatie</i>	21
7.3.2 <i>Te weinig aandacht voor de uitvoering.....</i>	21
7.3.3 <i>Gebrek aan kennis over implementatie</i>	21
7.3.4 <i>Te ambitieuze gedachten.....</i>	21
7.3.5 <i>Gebrekkige evaluatie</i>	22
8.0 Invloed van bedrijfscultuur	23
8.1 <i>Wat is organisatiecultuur?</i>	23
8.2 <i>Hoe ontstaat cultuur?.....</i>	23
8.3 <i>Wat doet cultuur?.....</i>	24
8.4 <i>Methodes cultuur beschrijving</i>	25
8.4.1 <i>Handy</i>	25
8.4.2 <i>Hofstede.....</i>	26
8.5 <i>Cultuur van de doelgroep</i>	27

9.0 Communicatie	28
9.1 Wat is communicatie?	28
9.2 Hedendaagse communicatie.	29
9.3 Communicatie bij implementatie papierloos werken	31
10.0 Conclusie	33
11.0 Discussie	35
11.1 Onderzoeksmethode	35
11.2 Verwachtingen versus resultaten.....	35
11.2.1 Relevantie van het onderzoek.....	35
11.2.2 Enquête	36
11.2.3 Non Respons	36
11.3 Beperkingen van het onderzoek.....	36
11.4 Aanleiding tot vervolg onderzoek	36
12.0 Aanbeveling	37
Bijlage I: Bronnen lijst.....	39
Bijlage II: Uitwerking/samenvatting interviews	41
Interview Decos, Noordwijk.....	41
Interview vragen Afas software, Leusden	44
Interview vragen VHG, Houten.....	46
Bijlage III: Enquête.....	50
Uitkomst van de enquête	51
Conclusie enquête.....	54
Bijlage IV: Checklist schriftelijk rapporteren.....	55
Bijlage VI: Beoordelingsformulier Afstudeerwerkstuk.....	57

Begrippenlijst

Commitment	De kracht van de identificatie van een individu met de betrokkenheid binnen een specifieke organisatie.
Communicatie	Communicatie kan ook worden gezien als het zoeken naar een verbinding om samen iets teweeg te brengen om zo samen verder te komen
Consolideren	Hecht en duurzaam maken, aannemen van de verandering
Effectiviteit	Is de mate waarin het proces snel en correct uitgevoerd kan worden om doelstellingen te halen (doeltreffendheid)
Efficiëntie	Meest efficiënte werking van een bedrijf (doelmatigheid)
Implementatie	Niet alleen het opleveren en 'invoeren' van concrete producten, maar ook het zorgvuldig inpassen in de omgeving en het realiseren van de verandering 'tussen de oren' van iedereen die ermee te maken heeft.
Incrementeel	Stapsgewijze doorvoering van veranderingen zonder het einddoel expliciet te noemen
Interactie	Tweerichtingsverkeer tijdens het communiceren
Non-verbaal	Communicatie niet door middel van taal (lichaamstaal)
Organisatiecultuur	Organisatiecultuur is een systeem van gedeelde betekenisgeving dat de leden van de een organisatie onderscheid van een andere organisaties
Scope	Geeft aan hoe ver de invloed van iets zich uitstrekt
Verandermanagement	Veranderkunde is een – toegepaste – wetenschap waarin kennis is vermeld over de manier waarop organisatieveranderingen worden geïmplementeerd
Weerstand	Verzet tegen de verandering, het positieve er niet van in kunnen zien
Device	Een apparaat zoals laptop, tablet, smartphone, etcetera

1.0 Inleiding

Hoe kan je als organisatie papierloos werken implementeren? Deze vraag staat in dit rapport centraal.

Door de toenemende concurrentie, globalisering en liberalisering moeten bedrijven blijven vernieuwen, verbeteren en aanpassen (Wildt de, 2013). Veranderingen zijn dan ook het enige constante factor in elk bedrijf.

Veel veranderingen ontstaan doordat bepaalde werkprocessen of besluiten hebben geleid tot een inefficiënte wijze van werken. Vaak is deze werkwijze diep verankerd in de strategie, de structuur en cultuur van de organisatie (Elving & Boonstra, 2000).

Wanneer er eenmaal is besloten om een verandering daadwerkelijk te verwezenlijken, moet iedereen binnen de organisatie op de hoogte worden gebracht. Maar hoe doe je dat? Dit is bij veel organisaties een hele uitdaging. Het invoeren van een verandering (vernieuwing, strategie, werkwijze, systeem) kan allemaal mooi worden bedacht en gerealiseerd (soft- en hardware) door het management, maar hoe zorg je ervoor dat iedereen ook gaat werken zoals bedacht is? Hier gaat het in dit rapport over. Het overbrengen van de verandering naar de mensen die er mee moeten werken. Bij het overbrengen gaat het niet om de uitleg van het softwaresysteem maar om de verandering in de denk- en werkwijze van de werknemers. Dit wordt ook wel de softe kant van verandermanagement genoemd. De harde kant is de invoeren van een software- en/of hardwaresysteem. De softe kant van de verandering is vaak de cruciale fase voor het slagen of falen. Veel organisaties voeren de verandering door en vergeten een goede implementatie. Mede doordat ze niet weten hoe het aangepakt moet worden (Pater & Schuurman, 2010). Dit rapport geeft handvatten waarop gelet moet worden bij de implementatie van papierloos werken in de groene sector. Met de groene sector wordt bedoeld de leden van de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners.

In dit rapport wordt er antwoord gegeven op de vooraf vastgestelde hoofdvraag en deelvragen.

In de hoofdstukken 5 tot en met 9 is de uitwerking van de deelvragen te vinden. Het antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven in de conclusie. Voorkomend uit de conclusie worden er aanbevelingen gedaan aan de doelgroep.

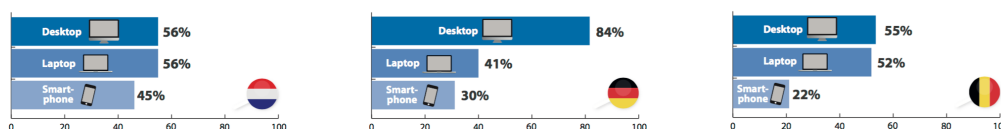
1.1 Papierloos werken in het algemeen

Door de opkomst van steeds meer technologieën wordt het voor bedrijven makkelijker om de stap naar papierloos werken te zetten. Papierloos werken, een onderdeel van het nieuwe werken. Viadesk heeft in 2015 onderzoek gedaan naar papierloos werken. Hier hebben 150 Nederlanders, 150 Duitsers en 150 Belgen aan deelgenomen. Nederlandse werkenden lijkt een papierloze werkomgeving een prettige idee te vinden, 43% vindt het realistisch om in de toekomst papierloos te werken. Redenen die gegeven worden om papierloos te werken zijn:

- Documenten makkelijk bewaren
- Documenten makkelijk delen met anderen
- Betere balans tussen werk en privé
- Handig wanneer er thuis wordt gewerkt

Papierloos werken is alleen haalbaar als de juiste technologische middelen voor handen zijn. Mobiele devices kunnen de mogelijkheden naar papierloos werken vergroten. Uit het onderzoek blijkt dat Nederland aardig voorop loopt in het gebruik van deze middelen. (Viadesk bv, 2015)

Voor mijn werk gebruik ik een
% werknemers



Figuur 1: Gebruik van hardware middelen in de Nederland, Duitsland en België (Viadesk bv, 2015)

2.0 Aanleiding voor onderzoek

2.1 Aanleiding

De aanleiding voor het schrijven van dit afstudeerwerkstuk omtrent dit onderwerp komt voort uit een vraag van De Enk Groen & Golf. Bij De Enk Groen & Golf staat vernieuwing en het gebruik van nieuwe technologieën voorop. Daarbij hoort ook het digitaliseren van de huidige processen zodat documentatie gemakkelijk vastgelegd kan worden en er op een eenvoudige wijze taken uitgevoerd kunnen worden. Kortom, de aanleiding om papierloos te gaan werken komt voort uit de wens om de processen binnen het bedrijf beter beheersbaar te maken. Belangrijk bij de vernieuwingen is Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), die als leidraad dient voor de innovatie die binnen De Enk Groen & Golf plaatsvindt. De keuze om op deze manier te gaan werken wordt bepaald door directie en management. Maar hoe wordt dit geïmplementeerd in de gehele organisatie, zodat iedereen op een uniforme manier te werk gaat en iedereen binnen de organisatie bekend is met het systeem?

Centraal staat dus de vraag **‘Hoe kan De Enk Groen & Golf iedereen binnen de organisatie duidelijk maken hoe er gewerkt dient te worden met het systeem Exact Synergy, zodat er zo min mogelijk papier gebruikt wordt en processen eenvoudig zijn?’**. Deze vraag is omgevormd in een hoofdvraag en deelvragen.

2.2 Doelgroep

Dit rapport is geschreven voor de doelgroep hoveniers en groenvoorzieners. Deze doelgroep behoort tot de leden van branche Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG).

Het rapport is geschreven voor bedrijven binnen deze branche waar beslissingen over meerdere managementlagen gaan. Dus niet voor het hoveniersbedrijf waar vijf personen werken maar voor de bedrijven die bestaan uit >50 werknemers. Zij vormen de doelgroep van dit rapport.

Het vernieuwende van dit onderzoek is dat de aanbevelingen van toepassing zijn op de doelgroep. De implementatie van papierloos werken bij hoveniers en groenvoorzieners verloopt anders dan bij bedrijven als accountantskantoren en ICT-bedrijven omdat deze bedrijven een andere bedrijfscultuur hebben dan de doelgroep. De bedrijfscultuur binnen de doelgroep is meer te beschrijven als aanpakkers, die graag de handen uit de mouwen steken om iets moois te maken. Terwijl accountant en ICT-bedrijven meer te beschrijven zijn als denkers. Een ander groot verschil is dat de doelgroep weinig met soft,- en hardware middelen werkt en accountants en ICT-bedrijven hier veel meer mee werken.

Voor de daadwerkelijk implementatie van de verandering binnen De Enk Groen & Golf zijn de directie en de hoofduitvoerders verantwoordelijk. Zij hebben belang bij een geschikte methode om de verandering te implementeren.

Aan de hand van een literatuuronderzoek, enquêtes en interviews is een rapport tot stand gekomen die handvatten biedt aan de doelgroep voor de implementatie van de verandering papierloos werken.

2.2.1 Vereniging voor Hoveniers en Groenvoorzieners

Belangenbehartiging

De VHG behartigt de belangen van ruim 1.100 ondernemers in het groen. Collectief én individueel. Nationaal en internationaal. De vereniging staat zowel ondernemers met personeel als zzp'ers bij en maken zich sterk voor:

- Een concurrerende cao
- Een transparante manier van aanbesteden
- Meer veiligheid en betere arbeidsomstandigheden
- Passende regelgeving op het gebied van milieu en ruimtelijke ordening
- Een goede en betaalbare pensioenvoorziening
- Een positief imago van de branche
- Direct ledenvoordeel zoals aantrekkelijke kortingen op brandstof, verzekeringspremies, juridische dienstverlening (Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners, 2016).

Missie

Branchevereniging VHG wil namens de individuele ondernemers in de branche de vertegenwoordiger zijn die de maatschappelijke en economische meerwaarde van groen onder de aandacht brengt bij politiek, institutionele partijen en burgers. De sector wil maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ze voegt door haar diensten iets toe aan de kwaliteit van leven. Branchevereniging VHG ziet zichzelf daarmee ook als 'de groene inspiratiebron' voor de maatschappij (Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners, 2016).

Visie

Groen heeft een toegevoegde waarde voor maatschappij en economie. Het heeft een positieve invloed op het welzijn van mensen en de ontwikkeling van kinderen. Groen geeft de politiek handvatten bij het aanpakken van maatschappelijke en economische vraagstukken. Bijvoorbeeld fijnstof en criminaliteitsbestrijding. Groen vergroot de concentratie, bevordert de werkbeleving, versnelt genezingsprocessen en laat de waarde van onroerend goed stijgen. Het bewustzijn is nog onvoldoende aanwezig bij de politiek, bedrijven en burgers. Het moet meer zichtbaar worden in beleidsregels, aanbestedingen en inschakeling van professionals (Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners, 2016).

Doelgroep

De sector hoveniers biedt ruim 15.000 mensen werkgelegenheid verdeeld over 2.699 bedrijven onderverdeeld in hoveniers en groenvoorzieners (Colland Bestuursbureau, 2015). De leden van VHG haalden in 2014 maar liefst een omzet van 1,1 miljard euro (CBS Den Haag, 2015).

2.3 Relevantie

Het onderwerp van het afstudeerwerkstuk is een relevant onderwerp voor de doelgroep. Het is een sector waar veel MBO geschoolde mensen werkzaam zijn (Colland arbeidsmarkt, 2011).

De mensen verrichten veelal uitvoerende werkzaamheden en hebben niet direct met de computers en digitalisering te maken. Doordat papierloos werken invloed heeft op de hele organisatie, heeft dit ook betrekking op de uitvoerende medewerkers. De implementatie vindt bij deze doelgroep op een andere manier plaats dan bij bijvoorbeeld een ICT-bedrijf waarbij de werknemers werken met computers, tablets en smartphones. De uitkomsten van dit rapport bieden voor de doelgroep, die in de toekomst papierloos gaan werken, handvatten voor de implementatie hiervan.

2.4 Wat levert papierloos werken op voor de doelgroep?

Papierloos werken levert meer op dan alleen een reductie in papiergebruik. Door het gebruik van een softwaresysteem om documenten te archiveren, kan de documentatie ook op elke locatie worden geraadpleegd en beheerd. Bij het gebruik van een softwaresysteem kan makkelijk in de database van de organisatie worden gezocht. Dit scheelt tijd, omdat alles op één plek door iedereen te raadplegen is.

Het voornaamste aan papierloos werken is het beheersen van de processen rondom projecten. Hierdoor verlopen processen meer efficiënt.

Veelal met op maat gemaakte softwaresystemen kan voor de desbetreffende organisatie het systeem zo worden ingericht dat projectendata kan worden opgeslagen, relaties (CRM) beheerd kunnen worden en veel voorkomende formaliteiten gestandaardiseerd kunnen worden (te denken aan checklists en formulieren zoals klanttevredenheid, kwaliteitskeuringen etcetera). Door zoveel mogelijk processen te standaardiseren met behulp van softwaresystemen neemt de kans op fouten af. Dit levert weer tijd op en voorkomt ergernissen. Kort samengevat levert papierloos werken dus de volgende positieve punten op:

- Tijdsbesparing
- Efficiëntie
- Flexibel (documenten raadplegen waar je maar bent)
- Minder fouten door standaardisatie van processen
- Afname van het papiergebruik
- Efficiënte en goed communicatie

3.0 Probleemstelling

Papierloos werken biedt kansen voor veel bedrijven. Echter is het niet voor alle bedrijven vanzelfsprekend. 'We doen het al jaren zo, en dit gaat goed' is een veel voorkomend gezegde binnen de bedrijven. Om te kunnen concurreren in deze tijd is het toch belangrijk om na te denken over hoe processen eenvoudiger en effectiever kunnen. Papierloos werken biedt hiervoor kansen. Het opzetten van een systeem of systemen en de uitwerking hiervan leidt tot niet zoveel problemen, hier zijn genoeg experts voor die kunnen helpen. Bij het onderwerp wat in dit rapport wordt behandeld gaat het bij veel bedrijven mis. Hoe kan de nieuwe manier van werken en denken worden geïmplementeerd bij de werknemers. Om hier antwoord op te geven wordt gebruik gemaakt van een hoofdvraag en deelvragen.

3.1 Vraagstuk

Het vraagstuk is tot stand gekomen bij De Enk Groen & Golf. Het is niet zo zeer een sector breed probleem. Het vraagstuk is wel sector relevant. In de toekomst zal bij de doelgroep deze vraag worden gesteld omdat er steeds meer technologieën beschikbaar zijn die bedrijven ondersteunen bij de werkzaamheden, denk hierbij aan softwarepakketten maar ook hardwaremiddelen zoals tablets, smartphones etcetera. Om hier in de toekomst op voorbereid te zijn is het van belang dat de aanbevelingen voortkomend uit dit rapport ter harte worden aangenomen.

3.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag staat tijdens het onderzoek centraal. Het antwoord op de hoofdvraag zal inzichten en handvatten geven aan de doelgroep.

Hoe kun je als organisatie een nieuwe manier van werken
(papierloos werken) implementeren binnen de organisatie?

3.3 Deelvragen

Om antwoord te geven op de hoofdvraag is het van belang om eerst de deelvragen te beantwoorden. Deze zijn in de hoofdstukken 5 tot en met 9 uitgewerkt.

1. Wat is implementatie?
2. Welke methodes zijn er voor het implementeren van een nieuwe manier van werken?
3. Welke oorzaken zorgen voor een gebrekkige implementatie bij veranderingen?
4. Welke invloed heeft de bedrijfscultuur op de implementatie van veranderingen?
5. Welke rol speelt communicatie bij implementatie van veranderingen?

3.4 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is een rapport voor de doelgroep waarin inzicht wordt gegeven in diverse methodes voor een goede implementatie van papierloos werken.

Het rapport biedt niet alleen De Enk Groen & Golf handvatten voor het implementeren maar ook de leden van de branche VHG. Het rapport is relevant voor zowel de doelgroep en De Enk Groen & Golf, waar de probleemstelling tot stand is gekomen.

Door middel van een antwoord op de hoofdvraag worden handvatten aangereikt die een bijdrage leveren voor het inzetten van de juiste methode voor het implementeren van de verandering papierloos werken.

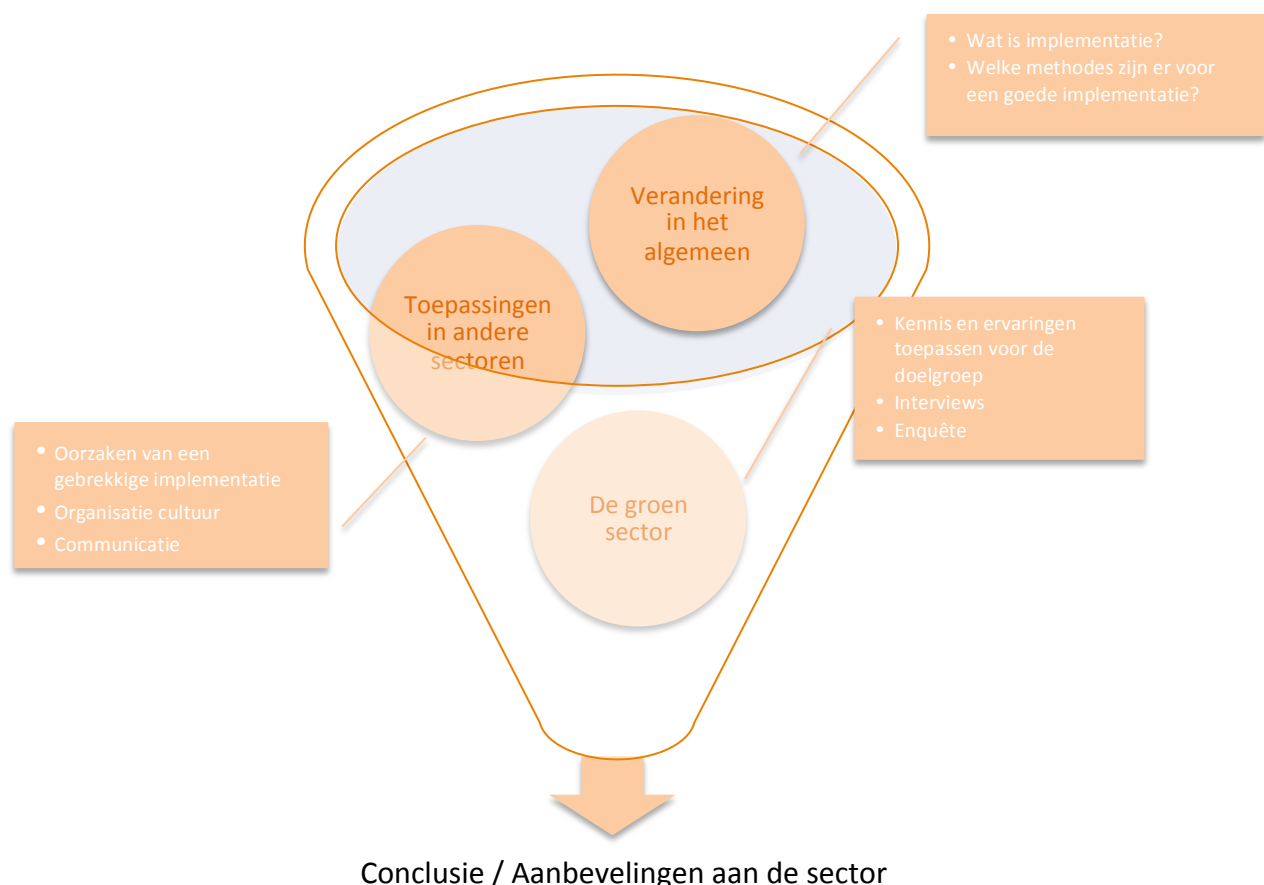
Het rapport gaat niet in op het overbrengen en uitleggen van het software systeem maar gaat in op de implementatie van een andere denk- en werkwijze van de werknemers om papierloos te werken. De factoren die nodig zijn voor een goede implementatie worden met dit onderzoek onderzocht door middel van deskresearch en fieldresearch.

4.0 Onderzoeksmethode

Er zijn tal van mogelijkheden op het gebied van onderzoeksmethodes. Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van verschillende methodes die nodig zijn voor het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen. De methodes die tijdens dit onderzoek gebruikt zijn, is voornamelijk deskresearch en fieldresearch. De reden om voor deze methodes te kiezen is dat er veel methodes zijn beschreven voor het aanpakken van de probleemstelling, die ook van toepassing kunnen zijn voor de doelgroep. Voor het achterhalen van ervaringen over implementatie van veranderingen bij andere organisaties wordt er gebruik gemaakt van fieldresearch. Fieldresearch omvat het houden van interviews en het afnemen van enquêtes. De interviews worden gehouden met bedrijven die het papierloos werken al hebben ingevoerd binnen hun organisatie of hiermee bezig zijn. Met de enquêtes wordt onderzocht wat er op het gebied van papierloos werken speelt binnen de branche. Onder de methode van deskresearch valt het literatuuronderzoek. Ook de afstudeerstage bij De Enk Groen & Golf biedt inzichten en informatie die gebruikt kan worden voor dit onderzoek.

In onderstaande figuur is weergegeven hoe de conclusie en aanbevelingen van dit onderzoek worden gevormd.

Hoe kan je als organisatie een nieuwe manier van werken (papierloos werken) implementeren binnen de organisatie?



Figuur 2: Weergaven van onderzoeksmethode

4.1 Methode per deelvraag

1. Wat is implementatie?
 - Deze vraag kan eenvoudig worden beantwoord door middel van literatuur. Hier is al veel over beschreven. Het is goed om duidelijk te hebben wat de kern van het onderzoek inhoudt zodat er geen verwarring ontstaat over het onderwerp en de begrippen niet door elkaar worden gehaald. Het beantwoorden van deze vraag gebeurt door deskresearch.
2. Welke methodes zijn er voor het implementeren van een nieuwe manier van werken?
 - Aan de hand van literatuur kan deze deelvraag worden beantwoord. Ook de uitkomsten van de interviews kunnen gebruikt worden om methodes te beschrijven die in de praktijk gebruikt kunnen worden. Bij het beschrijven van methodes gaat het er om dat de kern van de methode wordt beschreven en de toepassing ervan toegepast. De methodes dienen als inspiratiebron voor de aanbeveling aan de branche.
3. Welke oorzaken zorgen voor een gebrekkige implementatie bij veranderingen?
 - Deze vraag kan beantwoord worden door middel van literatuur. Ook het interviewen van bedrijven die de doelgroep zijn voorgegaan kunnen inzicht bieden in de knelpunten van de implementatie. Ook de stage biedt informatie voor het beantwoorden van deze deelvraag.
4. Welke invloed heeft de bedrijfscultuur op de implementatie van de verandering?
 - Deze vraag kan beantwoord worden door middel van literatuur. Door middel van een interview, mogelijk met de branchevereniging wordt geprobeerd de cultuur van de doelgroep te achterhalen. Ook de afstudeerstage biedt inzichten in de cultuur van de branche.
5. Welke rol speelt communicatie bij het succesvol afronden van de implementatie?
 - Om deze vraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van literatuur. Er kan ook gebruik worden gemaakt van de ervaringen van De Enk Groen & Golf op het gebied van communicatie. Interviews met organisaties die papierloos werken kunnen inzicht bieden in de manier waarop zij hebben gecommuniceerd en wat de resultaten zijn van de implementatie

4.2 Afbakening

Tijdens het onderzoek is ingegaan op de implementatie van papierloos werken binnen organisaties van de branche Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG). Het uitgangspunt is de implementatie van papierloos werken.

Om tot een eindrapport te komen, worden er methodes beschreven die handvatten bieden voor de doelgroep en passen bij de cultuur binnen de bedrijven van de doelgroep. In dit rapport is geen beste manier beschreven omdat dit per individuele organisatie verschillend is.

Afhankelijk van de organisatiecultuur moet de manier van implementatie binnen het bedrijf worden aangepast.

Tijdens het onderzoek wordt er ook gekeken naar bedrijven buiten de branche die al papierloos werken. Het is hierbij niet relevant in welke sector het bedrijf werkzaam is, dit biedt juist diversiteit en vernieuwing aan het onderzoek. Door middel van interviews met deze bedrijven wordt informatie verkregen die gebruikt kan worden door de doelgroep

5.0 Wat is implementatie?

5.1 Het begrip implementatie

Implementatie de laatst 98% van de puzzel bij veranderingen (Pater & Schuurman, 2010).

Implementatie is een begrip wat bij het opzetten van veranderingen onderdeel is van het proces.

Het basisboek veranderkunde heeft een uitgebreide omschrijving van de betekenis implementeren en beschrijft het als: "Implementeren is het invoeren van de beoogde verandering op een zodanige wijze dat de verandering in de praktijk effectief toegepast kan worden, waarbij mensen denken en handelen conform de bedoelingen van de verandering." (Cozijnsen & Vrakking, 2013, p. 410). Kort omschreven is implementeren het tot uitvoering brengen (Pater & Schuurman, 2010, p. 187).

Het is niet zo dat implementeren enkel het tot uitvoer brengen van de verandering inhoud. Pater (2006) omschrijft implementeren als: "niet alleen het opleveren en 'invoeren' van concrete producten, maar ook het zorgvuldig inpassen in de omgeving en het realiseren van de verandering 'tussen de oren' van iedereen die ermee te maken heeft." Implementeren is geen eenmalige actie, maar een permanent proces.

Om een basis te leggen voor de verandering geeft Pater (2006) een aanvulling op bovenstaande. "Onder implementeren verstaan wij alle activiteiten gericht op het daadwerkelijk **maken**, **leren** en **inpassen** van de beoogde veranderingen, zodanig dat ook een structureel betere basis voor toekomstig veranderingen wordt gerealiseerd. Communicatie is het sleutelwoord dat deze elementen verbindt." (Pater L., 2006).

In deze omschrijving geeft Pater (2006) drie dimensies weer van het implementatieproces:

- **Maken:** het ontwerpen, vormgeven van de verandering, de fysieke implementatie
- **Leren:** het organiseren van betrokkenheid, het draagvlak (acceptatie), de mentale implementatie
- **Inpassen:** het borgen, verankeren van het resultaat, de structurele implementatie

Implementatie is dus een continu proces, en houdt nooit op. Het is van belang dat niet alleen de verandering ingang wordt gezet, maar dat het beoogde resultaat wordt behaald (Pater & Schuurman, 2010). In dit rapport gaat het over **leren** en **inpassen** van de implementatie omdat deze twee dimensies het slagen of falen van de verandering bepalen en van toepassing is op de hoofdvraag. Het **maken** gaat in dit onderzoek over het opzetten van een soft- en/of hardwaresysteem maar is niet van toepassing op de verandering die in dit rapport wordt bedoeld.

5.2 Veranderkunde

Het implementatieproces is een onderdeel van een groter geheel "de verandering" veranderkunde. Het boek veranderkunde geeft de definitie hiervan "het op een kundige wijze toepassen van (onderbouwde) kennis over veranderen." (Cozijnsen & Vrakking, 2013, p. 52).

Een andere definitie van veranderkunde wordt omschreven door Lubberding & Lubberding (2010, p. 14) "Veranderkunde is een – toegepaste – wetenschap waarin kennis is vermeld over de manier waarop organisatie veranderingen kunnen worden geïmplementeerd. Door gebruik te maken van die kennis kunnen organisaties veranderingen zo implementeren dat ze hun organisatiedoelen kunnen – blijven – halen." (Lubberding & Lubberding, 2010).

Het begrip veranderkunde deed zijn intrede in de jaren vijftig van de twintigste eeuw. Er is in de loop van de jaren veel veranderd op dit gebied. Inzichten zijn uitgebreid en de thematische benadering is vervangen voor de integrale benadering (Cozijnsen & Vrakking, 2013, p. 11).

Het begrip implementatie kent vele omschrijvingen in interpretaties. Het onderzoek gaat over 'het tussen de oren veranderen' Pater (2006) legt hier zijn nadruk op. In dit rapport wordt zijn definitie gehanteerd omdat deze het best past bij de voor de doelgroep gestelde probleemstelling. Het gaat dus niet om de implementatie van soft- en hardware middelen, maar het implementeren van een andere denk- en werkwijze te behoeve van de verandering.

6.0 Methode voor implementatie

Voor het implementeren van papierloos werken kan gebruikt worden gemaakt van een methode die het beste past bij de organisatie. Door het inzetten van een bepaalde methode worden de mensen op verschillende manieren in beweging gebracht. Pater en Schuurman (2010) stellen: "Bij implementeren gaat het om de vraag hoe je van plan en doelstellingen komt tot concrete verbeteractiviteiten in de praktijk.". In onderstaande paragrafen worden methodes beschreven die binnen organisatie van deze doelgroep toegepast kunnen worden en goed passen bij de praktijk situatie.

6.1 Twee benaderingen van implementatie

Voor de implementatie van veranderingen beschrijft Hulscher (2000) twee benaderingen, het rationele model en het participatiemodel. Bij het rationele model wordt er een duidelijk startpunt omschreven. Bij het rationele model is er sprake van aandrijving door de beschikbaarheid van nieuwe technologieën. Deze benadering wordt van bovenaf aangestuurd (Brouwer, 2007). Denk hierbij aan de invoering van papierloos werken of een nieuw systeem waarmee gewerkt moet worden.

Bij het participatiemodel is het startpunt, de behoefte op de werkvloer de drijvende kracht. Bij dit model is het moeilijker te bepalen wanneer de verandering start. Bij het participatiemodel verloopt de verandering stap voor stap, hierbij is op voorhand niet de sterke wens om de verandering daadwerkelijk te implementeren (Brouwer, 2007). Een voorbeeld van dit model is wanneer een medewerker een app gebruikt voor het doen van meldingen aan zijn team. Dit is handig om te gebruiken, de technologie wordt gebruikt binnen het team maar hoeft niet zo nodig te worden geïmplementeerd in het gehele bedrijf. In onderstaand figuur worden de twee benaderingen naast elkaar gezet.

Rationele benadering	Participatie benadering
Implementatie verloopt lineair	Implementatie verloopt incrementeel
Duidelijk startpunt van implementatie	Onduidelijk startpunt
Aangestuurd van bovenaf	Aangestuurd vanuit de praktijk
Gedreven door aanbod van technologie	Gedreven door behoefte aan technologie
Vaak positief ten aanzien van vernieuwing	Neutraal ten aanzien van vernieuwing
Geen aandacht voor diversiteit behoeften in praktijk	Geen aandacht voor invloed van macro processen, kans op implementatie van suboptimale technologie

Figuur 3: Twee benaderingen van implementatie (Hulscher, 2000)

Bij de implementatie van papierloos werken is er sprake van een rationele benadering. De keuze om op deze manier te gaan werken wordt van bovenaf gemaakt en de aansturing wordt door het management geleid. Het gebruik van nieuwe technologieën (Tablet, Smartphone etcetera) hebben tevens invloed op de invoering van papierloos werken. Hierdoor past de rationale benadering goed bij papierloos werken.

6.2 Werkvormen

Werkvormen kunnen helpen om een creatieve methode te organiseren die helpt om betrokkenheid en draagvlak te creëren. Een werkvorm is niet meer en niet minder dan een vorm van communicatie. Werkvormen ondersteunen het proces van leren en inpassen zoals genoemd in hoofdstuk 5. Een goede werkvorm is smeeroil voor veranderingen (Pater & Schuurman, 2010). Pater en Schuurman (2010) omschrijven 6 fasen die een werkvorm (vooral bijeenkomsten) omvat.

- Initiëren >> aftrap, doelstelling, programma
- Associëren >> kennismaken, gedachten uiten
- Divergeren >> alle kennis en kunde verzamelen
- Convergeren >> bundelen, keuze maken, draagvlak
- Implementeren >> acties en afspraken
- Evalueren >> reflectie of resultaat/verwachtingen

Elke fase van het implementeren heeft zijn eigen werkvorm. Pater en Schuurman (2010) geven een overzicht (Figuur 4) van werkvormen die ingezet kunnen worden bij een bepaalde fase.

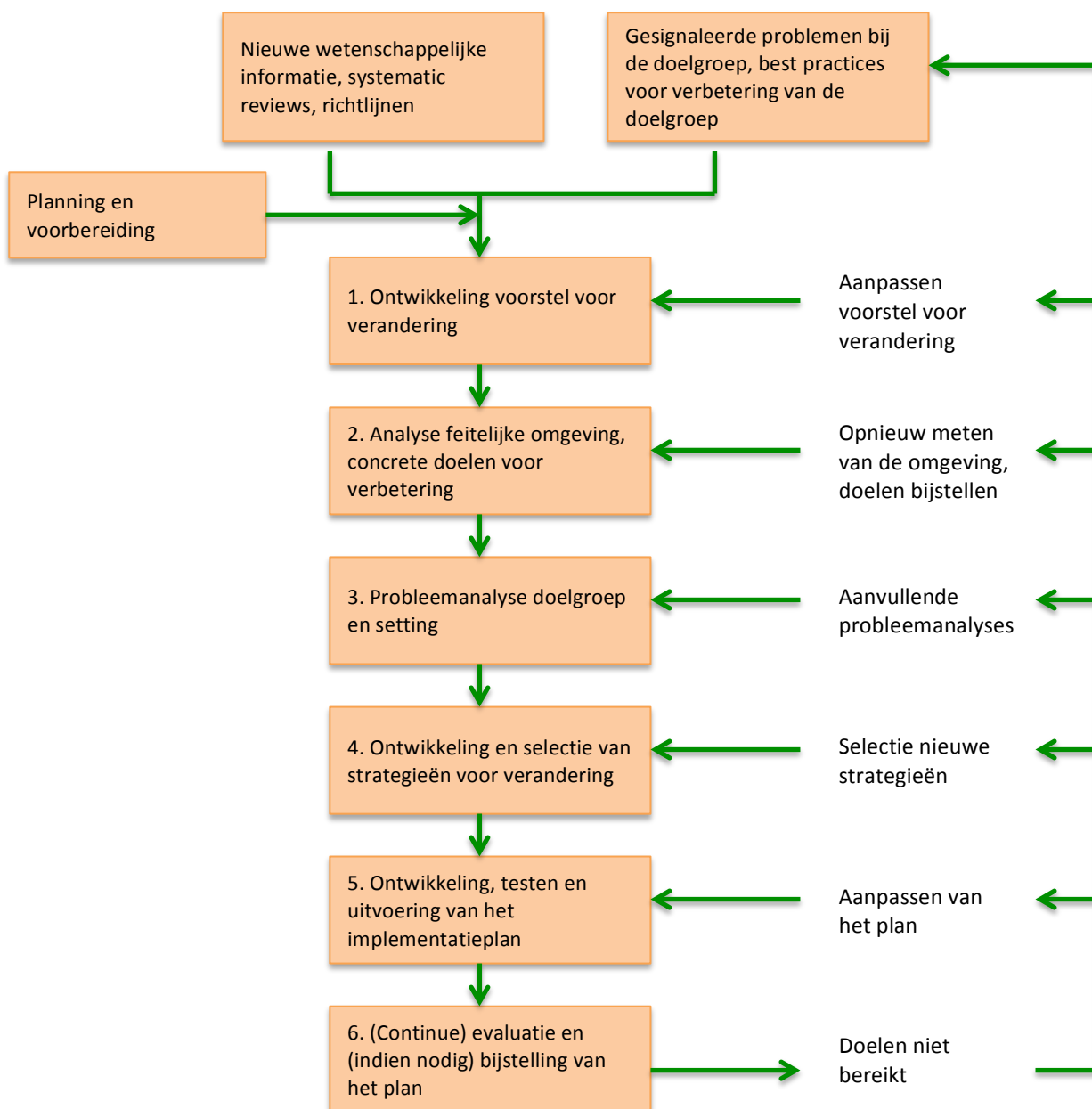
Afhankelijke van de bedrijfscultuur en de in te zetten communicatie kan er gezocht worden naar een passende werkvorm voor de organisatie.

Kennismaken - Op rij - Landkaart - Afvalrace - Interview - Ansichtkaarten - Collage - Sleutelbos - Staan op A4'je - Associëren - kennismakingsvragen	Uitwisseling - Buzzen - Probleem onder de loep - Vragenbank - Binnen-buitenring - Dilemma's - Concrete vraag - Reactieronde - Vooruitdenken - Aanvulzin - Beurt doorgeven	Kennisoverdracht - Leestafel - Presentatie - Vakkennis - Reconstructie - Sorteren - Ervaringen uit de groep - Mindmap - Carrousel - ABC1 - Theoriesandwich	Informerer - Luisteropdracht - Flap - Verhaal - Vragen stellen - Eerste reactie - Toepasronde - Stuurvragen - Tool - Boodschappenlijstje - Keuzengroepen
Discussiëren - Spreektijd - Rode kaart - Bedenktime - Verplicht samenvatten - Brillen - Lagerhuis - Rolverdeling - Doel op flap - Meningen op rij - Open vragen	Beslissen - Stickeren - Rode/groene kaart - Staan achter de flap - Piramidediscussie - Plus/min - Rechtbank - Voorzitter beslist - Kruip in de huid van - Scenario's - Advocaat van de duivel	Brainstormen - Voorwerpen - Ideeënraamwerk - Invalshoek - Post-it clusteren - omgekeerde opdracht - Gouden regels - Flapdialoog - Tweetallen - Context verplaatsen - ABC2	Energizer - Hot ball - Cross the sea - Masseren - Who's the leader? - Stokkenspel - Schroevendraaier - Copypat - Good morning, it's me - Frisse neus - Samen opstaan
Planvorming en strategie - Planmethode - Mijn loopbaan - Toekomstverhaal - Drieluik - Video's opnemen - Praktijktoets - Brief MT - Experiment - Stappen naar de toekomst - Visievragen	Evaluatie en reflectie - Reflectiewandeling - Brieven - Barometer - Grafiek - Foto's - Mijn verhaal - Kernvragen - Agenda-analyse - Cijfers geven - Drie woorden	Vaardigheden oefenen - Videoanalyse - Rollenspel in rijen - Rollenspel in trio's - Rollenspel met secondant - Rollenspel met regisseur - Demo - Werkt wel/werk niet - Circuit - Metadoordracht - Actie-reactieketting	Transfer - Voornemens - Datum in agenda - Voornemerskaart - Duo - E-mailketting - Prikkende vragen - Terugkoppeling - Visite - E-mailcoaching - Proefproject

Figuur 4: Overzicht van werkvormen bij verschillende fasen in het implementatieproces (Pater & Schuurman, 2010)

6.3 Implementatiemodel van Grol & Wensing

Grol en Wensing (2011) hebben een implementatiemodel ontwikkeld dat stapsgewijs weergeeft hoe vernieuwingen of verbeteringen ingevoerd dienen te worden (Munten, Snoeren, & Cardiff, 2011). Volgens het model van Grol en Wensing (2011) is het belangrijk om volgens een aantal stappen te werk te gaan waarbij alle stappen de nodige aandacht krijgen (Brouwer, 2007). Het model van Grol en Wensing (2011) past bij de rationele benadering uit paragraaf 6.1 hierbij is op te merken dat er ook kleine elementen van de participatiebenadering in zijn verwerkt (Brouwer, 2007). Grol en Wensing (2011) werken dus met stappen die gevolgd dienen te worden. Voor een goede implementatie van de verandering is het verstandig te beginnen bij het ontstaan van het probleem. In model 1 worden de stappen weergegeven.



Model 1: Implementatie proces Grol en Wensing (Grol & Wensing, 2011)

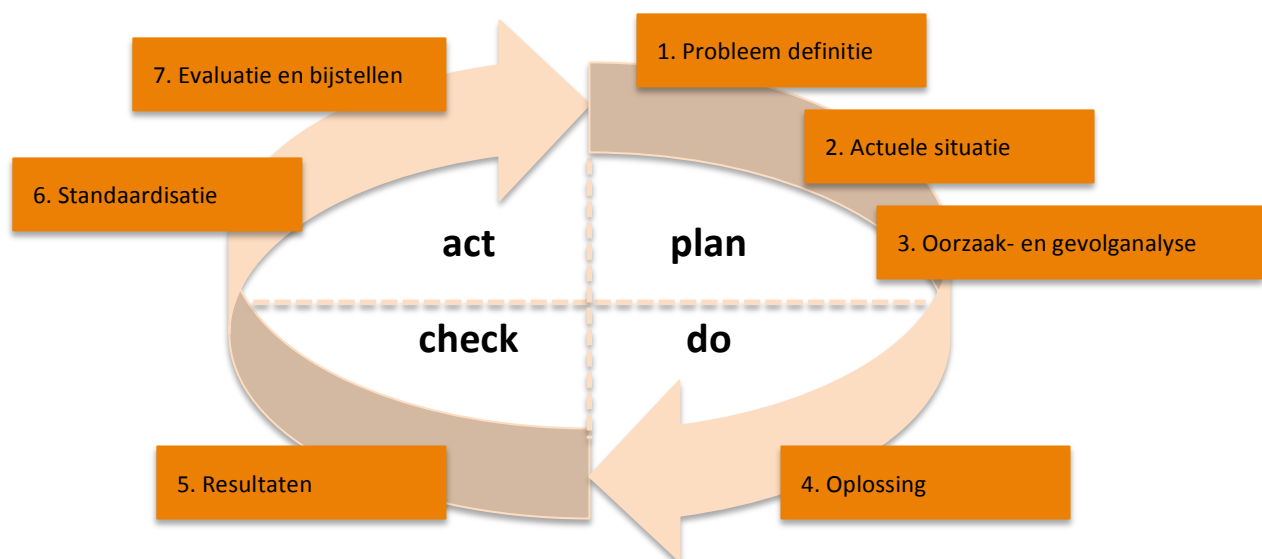
Het model van Grol en Wensing (2011) is afkomstig uit de gezondheidszorg maar kan prima gebruikt worden in andere sectoren. Zoals te zien in bovenstaande model.

6.4 PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus is ontwikkeld door Deming en is afkomstig uit het kwaliteitsmanagement. Door het cyclische karakter van het model is er continu aandacht voor verbetering (Van Vliet, 2013). Bij de PDCA-cyclus zijn vier zaken van belang, namelijk: Plan, Do, Check, Act. Door deze stappen van de cyclus te doorlopen komt het project/verandering steeds dichterbij het eind resultaat (Weber, Teekens, & Molenaar, 2010).

- Stap 1. Plan: het plannen (of herplannen) van een bepaald aspect/onderdeel
- Stap 2. Do: het uitvoeren van het geplande aspect/onderdeel
- Stap 3. Check: de voortgang bewaken en meten of de uitvoering overeenkomt met de planning is
- Stap 4. Act: bijsturen op basis van de 'Check'. Bijsturen kan aanleiding zijn om extra werk in te plannen of de planning aan te passen. Als dit nodig is begint de cyclus weer opnieuw te lopen (Weber, Teekens, & Molenaar, 2010).

In figuur 5 wordt per stap de actie benoemd van de hierboven genoemde stappen. De methode van Deming kan goed gebruik worden bij het implementeren van papierloos werken omdat bij elke stap die gezet wordt in het implementatieproces wordt geëvalueerd en bijgestuurd. Deze methode is continu op zoek naar verbetering. Tijdens het implementatieproces wordt ook continu gezocht naar verbetering ten behoeve van de verandering. Hierdoor is het een geschikt model om te gebruiken bij het implementeren van papierloos werken.



Figuur 5: PDCA-cyclus van Deming

6.5 Kotter

John Kotter (1990) Amerikaanse bedrijfskundige kwam er tijdens zijn onderzoek achter dat veranderingen binnen organisaties niet altijd het beoogde resultaat behalen. Maar 30% van de veranderingen slagen, gebaseerd op onderzoek uit 1995 (Vliet Van, 2014). Om de kans op slagen van de verandering te vergroten heeft Kotter het '8 step change model' ontwikkeld. Hieronder worden de acht stappen uitgelegd.

Stap 1. Urgentiebesef creëren (create a sense of urgency)

Laat de medewerkers de noodzaak van de verandering inzien om draagvlak te creëren. Een open, eerlijke en overtuigende houding is hiervoor van belang. Vertel waar je mee bezig bent en vraag medewerkers naar hun ideeën over papierloos werken.

Stap 2. Oprichten van leidende coalitie (create a guiding coalition)

Om voortdurend met de verandering bezig te zijn is het goed om een projectgroep op te richten. Bij voorkeur wordt de projectgroep samengesteld met leden die allemaal een verschillende functie en posities binnen de organisatie bekleden. Hierdoor kunnen medewerkers zich met een projectlid identificeren en wordt draagvlak gecreëerd.

Stap 3. Het creëren van een nieuwe visie (create a vision for change)

Om doelstellingen te halen is het goed om een heldere visie te formuleren. De visie maakt voor iedereen duidelijk wat de organisatie binnen het gestelde termijn wil bereiken. Door medewerkers bij de formulering van de visie te betrekken zullen de medewerkers de verandering sneller accepteren.

Stap 4. Het creëren van draagvlak voor de visie (communicate the vision)

Draagvlak en acceptatie zijn de kernwaarde van het model van Kotter. Om draagvlak en acceptatie van de geformuleerde visie bij stap 3 te creëren is het belangrijk om met de medewerkers te praten over hun meningen, zorgen en angsten en dit serieus te nemen. De visie moet in het gehele bedrijf worden opgenomen.

Stap 5. Verwijderen van obstakels (remove obstacles)

Om op alle niveaus in de organisatie acceptatie van de verandering te krijgen moeten de obstakels die de verandering en de visie ondermijnen worden verwijderd. Een voorbeeld van obstakels zijn weerstanden van medewerkers, deze weerstanden hebben invloed op andere medewerkers waardoor het implementatieproces belemmerd kan worden.

Stap 6. Zorg voor korte termijn successen (create short-term wins)

Het behalen van succes motiveert medewerkers. Door kortetermijndoelstellingen op te stellen, worden successen eerder gehaald wat de bouwstenen zijn voor de verdere voortzetting van de verandering. Een goede afbakening van de scope helpt het behalen van korte termijn successen.

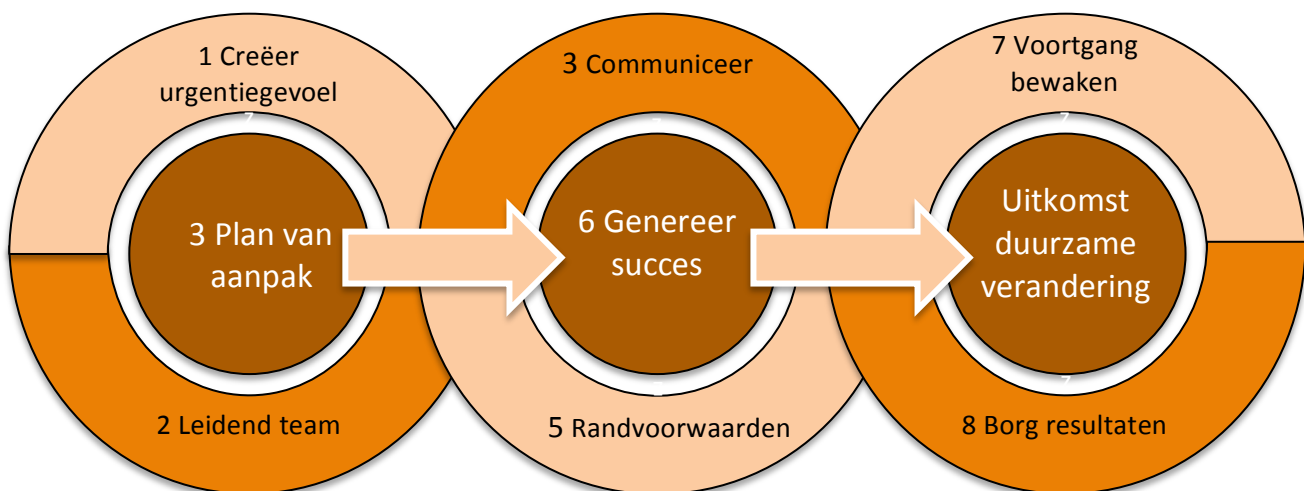
Stap 7. Consolideer verbeteringen (consolidate improvements)

Het implementeren van veranderingen is een langzaam proces. Als organisatie moet je steeds weer opzoek gaan naar verbeteringen. Om deze stap te bewaken kan de PDCA-cyclus van Deming worden gebruikt.

Stap 8. Borg de veranderingen (anchor the changes)

Wanneer de verandering deel uitmaakt van de organisatie, wordt de verandering onderdeel van de bedrijfscultuur. Belangrijk is dat de normen en waarden overeenkomen met de nieuwe visie voorkomend uit de verandering.

In het figuur hieronder is het 8 step change model van Kotter visueel weergegeven.



Figuur 6: Acht step change model van Kotter (Zorg voor Beter, 2007)

7.0 Oorzaken voor een gebrekkige implementatie

7.1 Weerstand

De kloof tussen bedenken en realiseren is groot, stelt Davidson (Davidson, 2002, p. P4). Veranderingen bedenken en maken lukt meestal wel. Maar dan zijn er nog de mensen, omstandigheden en de bestaande situatie (Pater & Schuurman, 2010). Veranderingen brengen weerstanden met zich mee. Conzijnsen en Vrakking (2013) zeggen dat mensen zo weinig mogelijk onzekerheden willen hebben en onduidelijkheden over hun eigen positie. De onzekerheid van mensen tijdens de verandering roept weerstand op en heeft invloed op het slagen of falen van de verandering.

7.1.1 Menselijk verschijnsel bij weerstand

Weerstand is een onderwerp wat al veel onderzoekers heeft beziggehouden. Waarom bieden mensen weerstand? Freud (2013) had een benadering voor weerstand en gedragsveranderingen vanuit de psychoanalytische invalshoek. Met zijn onderzoek heeft Freud (2013), uiteenlopende redenen om weerstanden te verklaren vanuit psychologische mechanismen. Hieronder worden deze redenen weergegeven.

- Angsten: 'Ik weet niet of ik er in de praktijk mee om kan gaan'
- Schuld: 'ik kan het tegenover mijn collega's niet maken om eraan mee te doen'
- Vervreemding: 'de vernieuwing kan mij nooit vervangen'
- Persoonlijk nadeel: 'ik zal er financieel alleen maar op achteruitgaan'
- Behoeft: 'wat komt overeen met wat ik leuk of prettig vond'
- Bedreiging: 'als het doorgaat, dan zal mijn positie verzwakt worden'
- Twijfel: 'ik weet niet welke risico's eraan vastzitten'

De hierboven genoemde punten hebben invloed op de verandering. Afhankelijk van de persoon wordt de reden om weerstand te geven bepaald.

Weerstand hoeft niet alleen negatief te zijn, het biedt ook nieuwe inzichten en een andere kijk op de verandering. De niet-negatieve weerstand wordt beschouwd als een normaal menselijk reactiepatroon, deze weerstand ontstaat wanneer mensen worden geconfronteerd met veranderingen die het oude patroon 'bedreigen' of doorbreken (Cozijnsen & Vrakking, 2013).

Normaal menselijke reacties bij de invoering van papierloos werken kunnen bijvoorbeeld zijn: 'door het uitprinten van mijn lijst op papier heb ik overzicht en kan ik notities maken indien nodig' en 'wat als mijn tablet leeg is, dan heb ik geen beschikking meer tot de data, en dan moet ik het nog uitprinten, wat weer dubbel werk oplevert'. Dit zouden reacties kunnen zijn van medewerkers die te horen krijgen dat ze papierloos moeten werken. Ook wel te kenmerken als het gezegde 'beren op de weg zien' terwijl de medewerkers later wel blij zijn met de verandering en hier vol lof over praten. Natuurlijk zijn er ook veel mensen die het van de andere kant bekijken en zeggen 'mooi dat het allemaal zo kan, scheelt papier en ik kan alles vinden op mijn scherm, welke mogelijkheden biedt het systeem nog meer?'.

Een bekend model dat de fase van organisatieverandering beschrijft is het drie-fasen model van Lewin. Dit model richt zich op de individuele gedragsverandering van mensen/medewerkers (Vliet, 2014). Lewin maakt in zijn model onderscheid in drie fasen die medewerkers doorlopen bij veranderingen: unfreezing, moving en freezing (Cozijnsen & Vrakking, 2013). Elke fase wordt gekenmerkt door een bepaald gedrag. Zie figuur 7.



Figuur 7: Drie-fase model van Lewin (Cozijnsen & Vrakking, 2013)

7.2 Commitment

Commitment, een begrip dat omschreven wordt als betrokkenheid (Van Dale, 2016). Lubberding (2010) omschrijft commitment als: zich verbinden. Commitment is een belangrijke schakel in het succes van de verandering en is zeer gewaardeerd tijdens het implementatieproces (Lubberding & Lubberding, 2010). Wetenschappelijk kent het begrip commitment ook vele definities, een veel gebruikte definitie is die van Porter (1974). Deze definitie luidt als volgt: “De kracht van de identificatie van een individu met de betrokkenheid binnen een specifieke organisatie.”. In het onderzoek van Porter (1974) waar deze definitie is omschreven, bestaat de definitie uit drie delen:

- De acceptatie van de organisatie doelen
- De behoefte om deel uit te maken van het bedrijf
- De bereidheid om een aanzienlijk aandeel te leveren ten behoeve van de organisatie (Broeren, 2015).

7.2.2 Commitment creëren

Mensen werken en blijven werken bij het bedrijf waarmee zij commitment hebben. Commitment met de stakeholders van de organisatie is onlosmakelijk verbonden met de missie, visie en doelstellingen van de organisatie (Broeren, 2015). Om commitment binnen het bedrijf te creëren wordt veel verlangd van het leiderschap binnen de organisatie. Het is belangrijk om de missie, visie en doelstellingen naar de medewerkers uit te stralen en hen bij de beslissingen te betrekken. Zodat zij onderdeel uitmaken van de organisatie en commitment verkrijgen met de organisatie.

7.3 Faal factoren bij implementatie van papierloos werken

Bij het implementeren van veranderingen komt veel kijken. De implementatie is de cruciale fase voor het slagen of falen van de verandering (Pater & Schuurman, 2010). In voorgaande hoofdstukken is ingegaan op factoren waar rekening mee gehouden moet worden en hulp bieden bij een goede implementatie. Echter zijn er nog een aantal factoren die bepalend zijn voor het slagen of falen van de implementatie:

7.3.1 Communicatie

Bij implementatie draait het om de manier waarop gecommuniceerd wordt. Omdat communicatie tijdens het implementatieproces van grote invloed is, wordt in hoofdstuk 9 meer over communicatie verteld.

7.3.2 Te weinig aandacht voor de uitvoering

Als er een verandering in een organisatie doorgevoerd moet worden, moet dit vaak naast de dagelijkse werkzaamheden, waardoor een verandering te snel of te langzaam doorgevoerd wordt zonder rekening te houden met de aspecten die zo belangrijk zijn voor de implementatie (Hoogendam & Linger, 2010). Neem weerstanden serieus en laat de medewerkers zien dat er wat met hun reacties wordt gedaan, dit levert commitment op die nodig is voor het succes van de verandering.

7.3.3 Gebrek aan kennis over implementatie

De mensen die de verandering moeten doorvoeren hebben te weinig kennis over de factoren die van invloed zijn op de implementatie. Belangrijk is dat er tijd wordt genomen om mensen kennis te laten maken met de verandering. Bij velen heerst de veronderstelling dat een goed product zich vanzelf verkoopt. Dat is echter niet zo, er komt veel meer bij kijken. In hoofdstuk 8 en 9 wordt ingegaan op de factoren die van invloed zijn op een goede implementatie (Hoogendam & Linger, 2010).

7.3.4 Te ambitieuze gedachten

Tegenwoordig kan er heel veel gerealiseerd worden maar soms zijn gedachtes iets te ambitieus. Veel zaken kunnen gerealiseerd worden maar dit staat gelijk aan hoge kosten die daarvoor gemaakt moeten worden. Voorstellen voor veranderingen hebben veelal een top-down benadering, in het hoger management wordt iets bedacht wat buiten op de werkvloer niet blijkt te werken of mensen op de werkvloer kunnen niet met de verandering werken. Bij de implementatie van papierloos werken dient ook

goed gekeken te worden naar de mensen die er mee gaan werken. De medewerkers zijn ten slotte leidend voor het succes. Te hoge ambities vanuit het management kunnen ertoe leiden dat er weerstanden ontstaan en de verandering faalt. De invoering moet stap voor stap gebeuren.

7.3.5 Gebrekkige evaluatie

Dit onderdeel gaat samen met 'ambitieuze gedachten'. Het management verzint iets waar op de werkvloer mee gewerkt moet worden. Doordat niet wordt geëvalueerd, hoe de verandering verloopt kan er niet op tijd gestuurd worden. Hierdoor loopt de implementatie spaak. Door het gebrek aan evaluatie is er weinig zicht op de effectiviteit en duurzaamheid van de vernieuwing (Hoogendam & Linger, 2010).

Tijdens het implementeren van papierloos werken dient erop gelet te worden dat de bovenstaande factoren worden meegenomen, naast de onderdelen bedrijfscultuur, communicatie en weerstanden. Om het proces van de implementatie continu te bewaken en bij te sturen kan gebruik worden gemaakt van de PDCA-cyclus van Deming die in hoofdstuk 6, paragraaf 6.4 is toegelicht.

8.0 Invloed van bedrijfscultuur

8.1 Wat is organisatiecultuur?

Cultuur wordt op veel manieren omschreven hierdoor is het een complex begrip. Hofstede omschrijft cultuur als: "Cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheid van die van andere groepen." (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015).

In de marketing wordt cultuur omschreven als "Het geheel van waarden, gewoontes, ideeën, attitudes en symbolen die de leden van een gemeenschap hebben ontwikkeld om aan hun gedrag en levenswijze vorm te geven." (Verhage, 2013). Naast deze omschrijvingen van het begrip cultuur is er ook een omschrijving van de cultuur in het bedrijf, de organisatiecultuur. De organisatiecultuur wordt volgens Robbins en Judge (2008) omschreven als: "Organisatiecultuur is een systeem van gedeelde betekenisgeving dat de leden van de ene organisatie van de leden van andere organisaties onderscheidt." (Valkeneers, 2013).

De definitie van Valkeneers (2013) past het best bij de cultuur die bedoeld wordt in dit onderzoek. Om een implementatie goed te kunnen uitvoeren is het goed om erachter te komen welke cultuur er binnen de organisatie heerst. Als de organisatiecultuur bekend is kan hierop worden ingespeeld.

Cultuur gedefinieerd vanuit de marketing is meer gericht op de individu en groepen in de samenleving. De organisatiecultuur wordt meer gekenmerkt door de manier van denken en gedragingen binnen een organisatie. Waarmee het bedrijf zich onderscheid van andere bedrijven.

8.2 Hoe ontstaat cultuur?

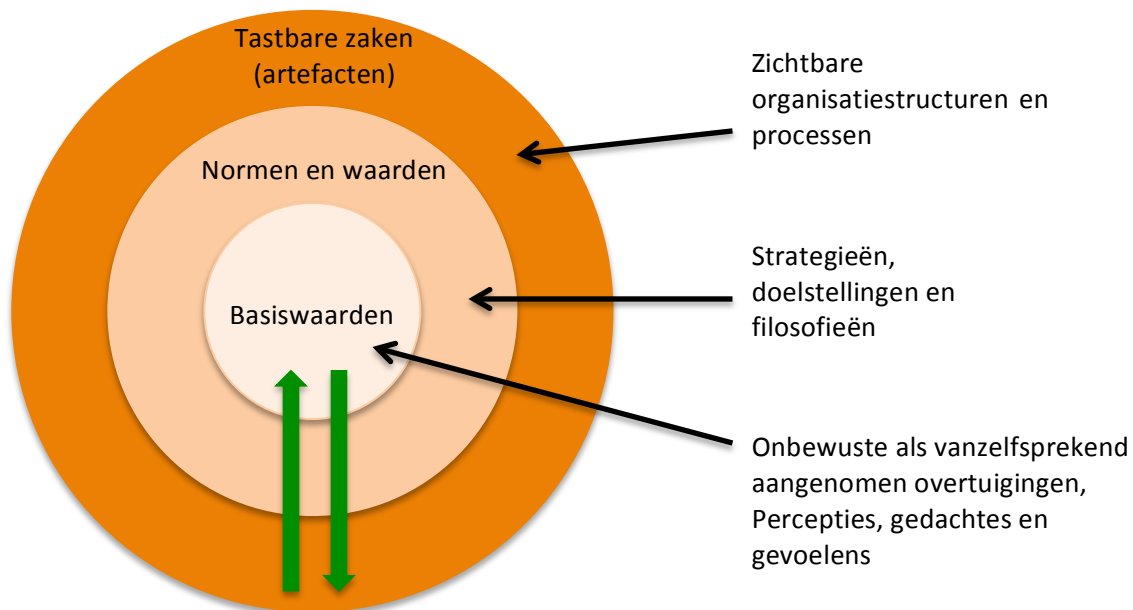
Hoe cultuur in een organisatie ontstaat heeft menig wetenschapper beziggehouden. De basis van de organisatiecultuur wordt gelegd door de oprichter(s) van de onderneming. De oprichter(s) nemen enkel werknemers aan die hetzelfde denken en voelen als zij, dit is het begin van het ontstaan van de organisatiecultuur. De oprichters hebben een mentaal beleid voor zich, die zij overdragen aan de werknemers. De werknemers krijgen de ideeën van de oprichter mee en weten wat belangrijk is voor de organisatie. Dit alles komt bij de oprichter vandaan. Het gedrag van de oprichters werkt als rolmodel voor de andere werknemers (Valkeneers, 2013).



Figuur 8: Fasen in het ontstaan van de bedrijfscultuur (Valkeneers, 2013, p. 302).

8.3 Wat doet cultuur?

Succes is bepalend voor een sterke cultuur binnen de organisatie (Schein, 2012). Gevolg van cultuur is dat het bepaald gedrag stimuleert en ander gedrag afremt (Schneider & Reichers, 1983). Een belangrijk wetenschapper op het gebied van cultuur is Edgar Henry Schein. Schein ontwikkelde in 1980 een model om cultuur binnen organisaties inzichtelijk te maken. Met dit model deelt Schein cultuur in drie niveaus, die elk met elkaar in verband staan. De drie cultuurdimensies van Schein is ook wel bekend als het Ui-model (Vliet van, 2013).



Figuur 9: Cultuurdimensies Schein (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015, p. 12)

Bovenstaande figuur geeft de theorie van Schein (1980) weer. De eerste schil van de ui laat hetgeen zien wat zichtbaar is van de organisatie. Bijvoorbeeld deuren die altijd openstaan op het kantoor, de vrijdagmiddagborrel, de kleding die gedragen wordt ect. Dit zijn eenvoudig waar te nemen aspecten voor buitenstaanders. Als een personeelslid gevraagd zou worden om de cultuur van de organisatie te beschrijven heeft hij daar geen antwoord op. Het is voor hem vanzelfsprekend geworden. Het eerste cultuurniveau kenmerkt zich dan ook door de vanzelfsprekendheid.

Het tweede cultuurniveau is minder zichtbaar als artefacten. "Wat is normaal?" is een vraag die bij dit cultuurniveau centraal staat. Dit cultuurniveau komt veelal naar voren bij het uitvoeren van handelingen. Bij het maken van beslissingen komt dit cultuurniveau ook goed naar voren, waarden en normen spelen een belangrijke rol bij te nemen beslissingen en uiten zich op een ander niveau in de organisatie.

De diepste schil is onzichtbaar en het moeilijkst te achterhalen. De dingen die als vanzelfsprekend worden ervaren zitten diepgeworteld. De basiswaarden worden al op jonge leeftijd aangeleerd en zijn niet bewust wat voor invloed deze basiswaarden hebben op het doen en laten (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015). Bij binnenkomst op kantoor gedag zeggen tegen collega's is een voorbeeld van basiswaarden. Voor velen in onze samenleving is die vanzelfsprekend.

Uit de theorie van Schein kunnen 3 belangrijke punten worden gehaald:

1. Cultuur ontstaat vanaf het ontstaan van de organisatie en zit diepgeworteld
2. Cultuur dringt door in alle aspecten en al het handelen van de organisatie
3. Cultuur is het moeilijkst te veranderen onderdeel van de organisatie

8.4 Methodes cultuur beschrijving

Er zijn tal van deskundigen die onderzoek hebben gedaan op het gebied van cultuur. Geert Hofstede is een van de bekendste Nederlandse organisatiedeskundigen (Hofstede, 1991). Een andere veelgebruikte manier om cultuur te typeren is die van meneer Handy. Beide methodes worden in de volgende paragraaf uitgelegd en kunnen gebruikt worden om en organisatiecultuur te achterhalen. Als de cultuur bekend is kan daar de methode voor de implementatie op aangepast worden.

8.4.1 Handy

Een veelgebruikte methode om de organisatiecultuur te typeren is ontwikkeld door meneer Handy. Deze methode maakt onderscheid tussen twee cultuurdimensies: machtsspreiding en samenwerkingsgraad (Verhagen, 2011).

Machtsspreiding \ Samenwerkingsgraad	Laag	Hoog
Laag	Rolcultuur	Personencultuur
Hoog	Machtscultuur	Taakcultuur

Figuur 10: Cultuurtypologie van Handy (Verhagen, 2011)

Is bovenstaande tabel worden de verschillende cultuur dimensies tegen elkaar uitgezet. Om helder te krijgen hoe deze matrix in elkaar zit wordt omschreven wat de verschillende cultuurdimensies inhouden.

Rolcultuur is te beschrijven als een geringe machtsspreiding en lage samenwerkingsgraad. Dit houdt in dat personen binnen organisaties handelen naar procedures en regels. Kenmerkend voor deze organisatiecultuur is dat het routinematige werken bevordert. Functioneren van de organisatie is belangrijker dan het resultaat. Bij organisaties met deze organisatiecultuur ontbreekt het vaak aan flexibiliteit en innovatief vermogen (Verhagen, 2011). Deze cultuur heerst bijvoorbeeld bij een fabriek waar mensen aan de lopende band staan.

Bij de **machtscultuur** is er een geringe machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Bij deze cultuur is de macht centraal in de organisatie aanwezig, deze sleutelpersonen nemen de beslissingen en medewerkers gehoorzamen. Kenmerkend voor deze organisatiecultuur is weinig bureaucratie en snel reageren op veranderingen (Verhagen, 2011). Familiebedrijven zijn een voorbeeld van deze cultuur.

Personencultuur heeft een grote machtsspreiding en een lage samenwerkingsgraad. In deze cultuur staat het individu centraal. Zijn capaciteiten, behoeften en vaardigheden vormen het uitgangspunt voor de organisatie. Werkzaamheden worden verdeeld en georganiseerd op basis van persoonlijke voorkeuren en wensen. Successen van de organisatie zijn ook de successen van het individu. Waarden binnen deze cultuur zijn vrijheid en ontplooiing (Verhagen, 2011). Deze cultuur is in hoge mate terug te vinden in adviesorganisaties.

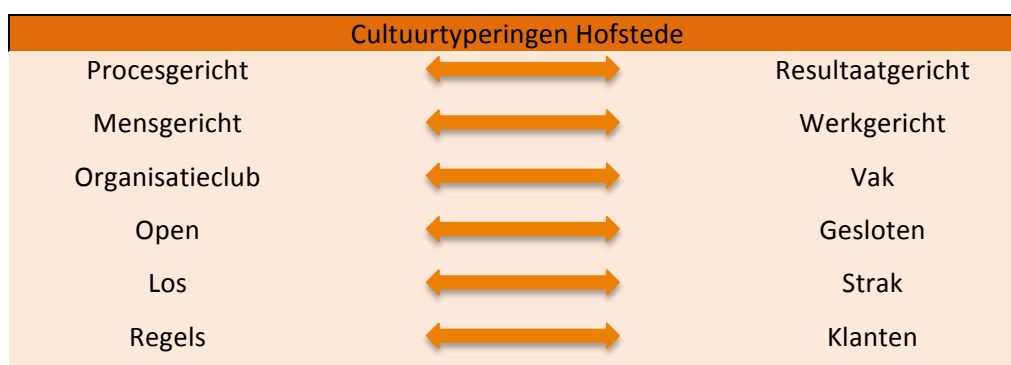
De **taakcultuur** kent een grote machtsspreiding en een hoge samenwerkingsgraad. Bij deze cultuur draait het om taakgerichtheid en professionaliteit en is gericht op het behalen van prestaties. Het resultaat is het leidraad voor de deskundigheid. Kenmerkend voor dit type organisatiecultuur is dat het goed kan inspelen op de veranderende omgeving (Verhagen, 2011). Deze cultuur is terug te vinden in technische en commerciële organisaties, een voorbeeld van een bedrijf met een taakcultuur is Rijkswaterstaat en een leger in oorlog.

Vier soorten organisatieculturen met allemaal hun eigen kenmerken en eigenschappen. Het is moeilijk om voor een hele branche te bepalen welke cultuur er heerst. Om te achterhalen welk cultuurtype er heerst binnen de groensector moet op individueel organisatie niveau worden gekeken.

8.4.2 Hofstede

Een bekende Nederlandse organisatie deskundig is Geert Hofstede (1991). Hofstede (1991) benoemt in zijn methode een aantal cultuurtyperingen waarmee de organisatiecultuur kan worden bepaald (Thuis, 2010, p. 357).

Deze cultuurtyperingen worden in onderstaande figuur weer gegeven, onder het figuur vindt een toelichting plaats.



Figuur 11: De cultuurtypering van Hofstede (Thuis, 2010)

Elk van de hierboven genoemde dimensies zijn het tegenovergesteld van elkaar. Binnen organisaties is een keuze gemaakt voor het volgen van één typering of meerdere typeringen.

Bij een procesgerichte cultuur gaat het om het vermijden van risico's terwijl het bij een resultaatgerichte cultuur gaat om het opzoeken van nieuwe uitdagingen (Thuis, 2010).

In een zeer mensgerichte organisatie hebben de werknemers het gevoel dat met hun persoonlijke problemen rekening wordt gehouden en dat de organisatie verantwoordelijk is voor het welzijn van de werknemers, ook als dit ten koste gaat van het werk. In een zeer werkgerichte cultuur wordt een zware druk op het werk gelegd wat ten koste van de werknemers gaat (Hofstede, 1991).

Bij het clubgevoel versus vak gaat het om het karakter dat gericht is op de organisatie en bij het vak gaat het om de functie die wordt uitgeoefend (Thuis, 2010, p. 357). Deze typering kan ook wel gezien worden als samenhangigheid versus individualiteit.

Bij een open cultuurtypering betreft het de toegankelijkheid van de organisatie. Bij deze cultuur worden nieuwkomers meteen welkom geheten. De verwachting van de organisatie is dat bijna iedereen bij de organisatie past. Bij een gesloten organisatie is dit juist andersom. De losse versus strakke cultuurtypering betreft het aantal interne structurering en discipline. De losse cultuur kenmerkt zich door de makkelijke omgang en onthult de losse interne structuur. Bij deze cultuur is er een gebrek aan voorspelbaarheid en is er weinig controle en discipline. In deze cultuur doen zich veel improvisaties en verrassingen voor. De strakke cultuur is hier het tegenovergestelde van, de mensen zijn hier zeer kostenbewust, punctueel en professioneel (Hofstede, 1991).

De laatste cultuurtypering regels versus klanten, gaat om het gericht zijn op regels of gericht zijn op klanten (Thuis, 2010, p. 358).

Nadat Hofstede (1991) onderzoek had gedaan naar de cultuurtyperingen binnen organisaties, heeft hij ook de cultuur van landen getypeerd. In dit rapport wordt hier niet op ingegaan omdat het in dit rapport gaat over organisatiecultuur. Hierbij is wel op te merken dat cultuur van organisaties is af te leiden van de cultuur die mensen vanuit hun land of leefomgeving hebben meegekregen.

Uiteindelijk definieerde Hofstede (1991) vier cultuurdimensies die per land, regio of organisatie kunnen verschillen (Thuis, 2010, p. 358).

1. **Machtafstand**, Hofstede (1991) beschrijft machtafstand als “de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat macht ongelijk verdeeld is.” (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015, p. 62).
2. **Onzekerheidsvermijding**, Hofstede (1991) beschrijft deze dimensie als “de mate waarin dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties.” (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015, p. 70).
3. **Individualisme versus Collectivisme**, Bij een cultuur met een individualistische maatschappij zijn de onderlinge banden tussen individuen los. Je zorgt voor jezelf en je naaste familie. Terwijl bij een collectivistische maatschappij de individuen vanaf hun geboorte al worden opgenomen in sterk, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015, p. 64).
4. **Masculiniteit versus Femininiteit**, volgens Hofstede (1991) zijn in een masculiene samenleving de sekserollen duidelijk gescheiden: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes. Vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan, aldus Hofstede (Nunez, Nunez Mahdi, & Popma, 2015, p. 68).
Bij een feminiene maatschappij wordt er bijna geen onderscheid gemaakt in de rollen tussen mannen en vrouwen.

8.5 Cultuur van de doelgroep

Om een beeld te krijgen van de cultuur binnen de doelgroep is er een interview gehouden met de branchevereniging VHG. De heer Maaskant geeft aan dat de cultuur van de organisatie afhankelijk is van de karakters van de mensen die aan het roer van de onderneming staan, zoals het management, bedrijfsleiders of de ondernemer/eigenaar. Deze personen hebben in grote mate invloed op de bedrijfscultuur, de manier van werken en de omgangsvormen binnen het bedrijf.

Kenmerkend voor de sector is dat de bedrijven creatief van geest en zeer sociaal zijn maar in mindere mate zakelijk ingesteld zijn (Maaskant, 2016).

9.0 Communicatie

9.1 Wat is communicatie?

De samenhang tussen implementeren en communiceren is groot. Het gehele proces van de implementatie draait om de manier waarop de verandering wordt gecommuniceerd. Veranderingen leiden tot geruchten en tot weerstanden wanneer er slecht wordt gecommuniceerd (Elving & Boonstra, 2000).

Baccarne (2012) omschrijft communicatie als een proces waarbij informatie, een boodschap, wordt overgedragen van een zender naar een ontvanger.

Communicatie kan ook worden gezien als het zoeken naar een verbinding om samen iets teweeg te brengen om zo samen verder te komen (Pater & Schuurman, 2010). Communicatie en uitwisseling van informatie spelen een belangrijke rol in het reduceren van onzekerheden en is van cruciaal belang voor het slagen van de verandering.

9.1.1 Implementeren is communiceren.

Bij implementatie draait het om het creëren van draagvlak en acceptatie (Pater & Schuurman, 2010). Dit wordt bereikt door een goede communicatie. Maar wat is een goede communicatie? Dat is moeilijk te zeggen, afhankelijk van de organisatie en organisatiecultuur moet worden bepaald hoe de communicatie plaats zal vinden. De vragen die gesteld kunnen worden om de manier van communiceren zo goed mogelijk af te stemmen op de situatie zijn:

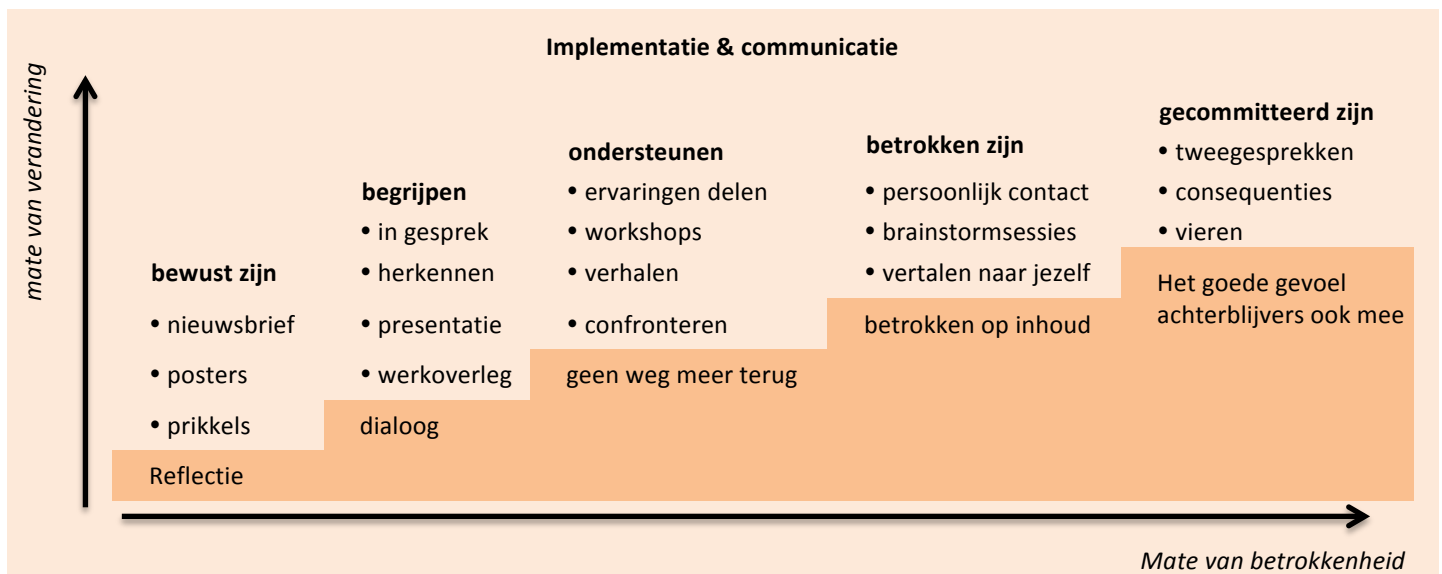
- Wie? Wie moet de informatie ontvangen?
- Wat? Welke informatie moet worden ontvangen?
- Waarom? Waarom moet diegenen deze informatie krijgen, wat kan hij of zij ermee?
- Wanneer? Het juiste moment om informatie over te dragen is erg belangrijk, omdat hierdoor draagvlak wordt gecreëerd. (Pater & Schuurman, 2010)

Voor het implementeren van een verandering is het goed om vroegtijdig te beginnen met het communiceren ervan. Oprechte betrokkenheid bij het proces helpt de verandering leuker te maken voor de medewerkers, sneller en efficiënter door te voeren en duurzaam te maken (Pater & Schuurman, 2010). Om effectief te communiceren beschrijven Pater en Schuurman (2010) drie vragen die beantwoord moeten worden:

1. Bereiken we wie we willen bereiken?
2. Begrijpen zij wat wij willen overbrengen?
3. Zet deze boodschap hen in beweging? (andere kennis, houding, gedrag)

Kort samengevat draait een effectieve communicatie om bereiken, begrijpen en bewegen. De drie termen worden veelal in hoofdlijnen beschreven. Het gaat bij implementaties om de details van de boodschap. De details bepalen of de implementatie slaagt of faalt (Pater & Schuurman, 2010). Met de details wordt onder andere bedoeld maandelijks een update geven van de gehaalde successen en vragen naar meningen etcetera. Wanneer mensen weten wat er speelt en mogen meebeslissen voelen ze zich betrokken en heeft de verandering een grotere kans om te slagen.

Pater en Schuurman (2010) omschrijven in hun boek de fase van communicatie aan de hand van figuur 12. Het figuur geeft aan bij welke fase in het implementatieproces gebruik gemaakt kan worden van bepaalde communicatiemiddelen. Als advies geven Pater en Schuurman aan dat 'contact' de meest oprechte manier is om tot communicatie te komen. Hier begint het mee en daarmee staat of valt het succes van de verandering (Pater & Schuurman, 2010).



Figuur 12: Implementatie & communicatie afgezet tegen de mate van de verandering en betrokkenheid (Pater & Schuurman, 2010)

9.2 Hedendaagse communicatie.

Om een verandering teweeg te brengen wordt er een doelgroep specifieke communicatie gevraagd (Pater & Schuurman, 2010). Afhankelijk van de gekozen strategie wordt er naar de medewerkers gecommuniceerd. Tegenwoordig zijn er vele middelen om de ontvanger te bereiken. Voor een goede implementatie is het belangrijk om medewerkers bij het proces te betrekken om zo meer interactie te krijgen en communicatie als tweerichtingsverkeer te gebruiken (Pater & Schuurman, 2010). Bij veranderingen vraagt communicatie veelal om een mix van instrumenten die zorgen dat de boodschap en het beeld dat overgebracht moet worden goed wordt ontvangen (Pater & Schuurman, 2010).

	Persoonlijk			Algemeen
Zenden	intranet persoonlijke brief chat gesprek	e-nieuwsbrief e-mail forum spreekuur	bedrijfsblad helpdesk twitter/facebook zeepkist	video prikbord blog toespraak
Interactie	coaching	rollenspel	storytelling	werkconferentie

Figuur 13: Inzet van communicatiemiddelen (Pater & Schuurman, 2010).

Figuur 13 laat zien welke middelen ingezet kunnen worden bij het implementeren van een verandering. De middelen zijn ingedeeld in de volgorde van persoonlijke middelen naar algemene middelen. Ook wordt er onderscheid gemaakt in het alleen zenden van de boodschap en de interactie. Bijvoorbeeld: intranet is een middel om persoonlijk aan iemand een boodschap over te brengen maar het gaat hier om het zenden van informatie, er wordt geen interactie op ontvangen, dus ontbreekt het tweerichtingsverkeer bij deze vorm van communiceren. Een ander voorbeeld is de toespraak. Aan iedereen binnen de organisatie wordt verteld wat de plannen zijn om papierloos werken te realiseren. Hierop kan worden gereageerd door de medewerkers en is dus een algemeen middel (niet specifiek op één persoon gericht) met een hoge interactie. Afhankelijk van de organisatie en organisatiecultuur dient er een keuze gemaakt te worden voor passend middelen om te communiceren.

Tegenwoordig zijn er vele middelen die gebruikt worden om te communiceren. Om op een effectieve manier informatie te delen worden er vaak meerdere middelen gebruikt. Hieronder worden een aantal middelen beschreven die van toepassing kunnen zijn voor de doelgroep.

- **Intranet**, van Dale (2016) omschrijft intranet als “op internet lijkend computernetwerk binnen een bedrijf of instelling.”. Medewerker kunnen door middel van hun persoonlijke inloggegevens toegang krijgen tot een bepaalde internetpagina. Op deze pagina kan de medewerker informatie raadplegen die voor hem of haar van belang is. Bij een bedrijfsbrede informatieverstrekking en communicatie is intranet een goed communicatiemiddel. Het is hierbij wel van belang dat de mogelijkheid wordt gegeven om intern te reageren en zo feedback te generen (Elving & Boonstra, 2000).
- **E-mail**, de e-mail is een veel gebruikt middel bij bedrijven om zowel intern als extern te communiceren. Veel mensen beschikken over dit middel en kunnen hier mee omgaan. De e-mail is een goed middel om mensen persoonlijke informatie te sturen en heen en weer te communiceren. Het middel kent dus het tweerichtingsverkeer. Wel moet er worden voorkomen dat er een overload aan informatie via de mail wordt ontvangen, hierdoor kan er weer verwarring ontstaan.
- **Facebook en Twitter**, beide middelen zijn goed te gebruiken bij het delen van informatie of een boodschap. Met beide middelen worden veel mensen bereikt ook de mensen buiten de organisatie. Hierdoor is dit middel meer geschikt als extern middel of marketing middel.
- **WhatsApp**, in Nederland zijn er 9,4 miljoen WhatsApp-gebruikers (Nu.nl, 2015). Voorheen een middel dat door consumenten werd gebruikt als communicatiemiddel. Tegenwoordig is het ook binnen het bedrijfsleven niet meer weg te denken. Er zijn al gemeentes die via WhatsApp benaderd kunnen worden, documenten kunnen verstuurd worden etcetera.
Het middel is niet zozeer geschikt voor het delen van informatie over de verandering die komen gaat, maar meer voor de korte boodschap en foto's voorkomend uit het werk. Dit bevordert wel de communicatie tijdens het proces en is eigenlijk ook een vorm van papierloos werken.
- **Videocommunicatie**, de locatie waar gewerkt wordt is tegenwoordig niet meer van belang, thuis, op kantoor of onderweg bij de klant etcetera. Om alle werkzaamheden te kunnen die ook op kantoor kunnen, worden er steeds nieuwe middelen ontwikkeld. Ook het vergaderen door middel van videocommunicatie wordt steeds populairder. Het middel biedt een hoge interactie. Bestaande gratis middelen die deze mogelijkheid bieden zijn Skype, Facetime en Viber. Echter voor bedrijven zijn hiervoor veel professionele systemen verkrijgbaar die videoconferenties mogelijk maken.
- **Telefonisch**, de telefoon is het oudste communicatiemiddel in dit rijtje. Uitgevonden in 1876 (Ntr: school tv, 2010). Dit middel biedt tot op de dag van vandaag de mogelijkheid om op verre afstand met elkaar te communiceren. In het bedrijfsleven is het niet meer weg te denken. Met het bellen van een persoon ontstaat er in hoge mate interactie, beide partijen kunnen zeggen wat ze willen. Dit zorgt ervoor dat dit middel niet alleen een zendmiddel is maar twee richtingen op werkt.
Echter moet er wel opgemerkt worden dat de telefoon op dit moment meer een middel is die gebruikt wordt voor alle hierboven genoemde middelen. Er kan mee worden gemaild, gebeld, gewatsppt, gefacebookt, getwitterd of gefacetimesd etcetera maar het is en blijft nog wel steeds een communicatiemiddel dat heden ten dage voor vele doeleinden gebruikt kan worden.
- **Eigen systeem**, er zijn ook bedrijven die gebruikt maken van hun eigen systeem voor het delen van informatie. Een voorbeeld van zo'n systeem is Exact Synergy. Dit systeem biedt net zoals intranet toegang tot een pagina. Door in te loggen met de persoonlijke gegevens komt de persoon op de pagina van het bedrijf. Door middel van bevoegdheden kan de persoon informatie raadplegen die voor hem van belang is. Dit middel kan worden gebruikt voor het zenden van informatie maar ook interactie opleveren. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld meldingen doen, denk hierbij aan schademeldingen of incidentmeldingen etcetera. Er zijn veel aanbieders van softwaresystemen die door middel van maatwerk aangepast kunnen worden aan de wensen van de individuele organisatie.

- **Face-to-face**, het meest effectieve middel die op de dag van vandaag wordt gebruikt. Echter is het zo, als een bedrijf over veel medewerkers beschikt het niet efficiënt is om medewerkers face-to-face te benaderen. Bij face-to-face communicatie is er in hoge mate interactie aanwezig en wordt er niet alleen informatie verzonden. Ook non-verbale communicatie maakt in grote mate deel uit van de interactie en wordt zowel door de zender als ontvanger afgegeven en zegt soms meer dan 1000 woorden.

Bovengenoemde middelen worden tegenwoordig veelal gebruikt bij het communiceren met de medewerkers. Echter voor het invoeren van papierloos werken zijn niet alle hierboven genoemde middelen geschikt. In de volgende paragraaf wordt nader uitgewerkt welke middelen ingezet kunnen worden bij de implementatie.

9.3 Communicatie bij implementatie papierloos werken

In de vorige paragraaf zijn er veel hedendaagse manieren genoemd voor het communiceren in organisaties. Echter bij het implementeren wordt er een andere manier van communicatie gevraagd. In figuur 12 is te zien uit welke fase het implementatieproces bestaat, elke met een eigen communicatiemiddel. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de doelgroep kan communiceren bij het implementeren.

Bij communiceren draait het om het delen van informatie en het ontvangen van respons. Voor het implementeren binnen de organisatie moet erbij mensen bewustwording worden gecreëerd. Gedurende het gehele project moeten de medewerkers vertrouwd raken met een andere manier werken en het voordeel van de verandering inzien. Het creëren van bewustwording gaat soms gepaard met enige weerstanden. Het is dan goed om de mensen hun emotionele uitingen te laten doen en begrip te tonen voor hun situatie. Bij het implementeren van een verandering speelt communicatie een uiterst belangrijke rol, het is belangrijk om hier vroegtijdig mee te beginnen (Pater & Schuurman, 2010). Pater en Schuurman geven hiervoor vier belangrijke aandachtspunten die in figuur 14 worden weergegeven.

Vier belangrijke aandachtspunten bij communicatie

Verwachtingen >> vroeg informeren wat er gebeurt en wanneer

Begrip >> gedetailleerd informeren over het waarom van de actie

Invloed >> geeft mensen zoveel mogelijk invloed over wat, wanneer en hoe gebeurt.
Laat mensen meebeslissen over hun eigen 'lot'

Compassie >> toon sympathie en begrip, geef ruimte voor emotionele uitingen.

Figuur 14: Aandachtspunten bij communicatie (Pater & Schuurman, 2010)

Pater en Schuurman (2010) zeggen; “Het is zaak steeds weer te kijken waar het project zich bevindt en of de communicatie zich langs het uitgezette lineaire pad voltrekt.”. Om dit te meten moet er vooraf wel een plan zijn gemaakt met stappen van het project en welke communicatie bij die stap hoort.

Hoe kun je medewerkers vroegtijdig betrekken bij de verandering? De keuze om papierloos te werken komt ergens vandaag. Veelal wordt de verandering gerealiseerd als meerdere mensen uit het management achter de keuze staan. Deze mensen kunnen invloed uitoefenen op de implementatie omdat zij (als het goed is) achter de verandering staan. Door middel van overleg kan in de beginfase van het project het onderwerp op de agenda worden geplaatst en kunnen ideeën van anderen meegenomen worden. Vergaderingen vinden vaak plaats op strategisch niveau waardoor het operationele niveau van

de organisatie niet wordt bereikt. Om deze groep te bereiken kan het onderwerp worden opgenomen in de nieuwsbrief of op de nieuwspagina van het bedrijf. De nieuwsbrief of nieuwspagina van een organisatie biedt een uitkomst voor het delen van interne informatie. Dit middel is wel een onpersoonlijk middel waarbij de communicatie eenrichting opgaat, het is daarom goed om één of meerdere personen aan te wijzen die fungeren als contactpersoon. De contactpersoon moet iemand zijn die vertrouwd wordt door de medewerkers op operationeel niveau. Voor een goede lijncommunicatie is het zeer relevant dat de beslissingen zijn genomen rondom de verandering aan de direct leidinggevende zijn toegelicht en dat is nagegaan of zij de doelen en de aanpak van de verandering begrijpen zodat zij het verhaal kunnen doorgeven aan de mensen onder hen. Hierbij is face-to-face het beste middel om in te zetten (Elving & Boonstra, 2000).

Het implementeren van een verandering werkt hetzelfde als bij een marketingcampagne. Mensen moeten met de verandering vertrouwd raken, dit kan door middel van een poster die op meerdere plekken in het gebouw zijn opgehangen. Dit geeft een visueel beeld aan de verandering.

10.0 Conclusie

Voorafgaand aan het onderzoek is er in het Plan van Aanpak Afstudeerwerkstuk (PvAA) een hypothese opgesteld met de verwachtingen van het onderzoek. De verwachting dat de organisatiecultuur en communicatie van grote invloed zijn tijdens de implementatie worden bevestigd tijdens de gehouden interviews met bedrijven die papierloos werken al hebben ingevoerd. Uit de enquête blijkt dat 20% van de doelgroep niet bezig is met papierloos werken. Echter geven de overige respondenten aan dat zij binnen nu en 5 jaar wel papierloos zullen werken. Om dan de stap naar papierloos werken te zetten, is dit rapport voor de doelgroep VHG van belang. Het rapport geeft antwoord op de vraag: **Hoe kan je als organisatie nieuwe manier van werken (papierloos werken) implementeren binnen de organisatie?**

Naast de hoofdvraag zijn er vijf deelvragen opgesteld. De antwoorden op de deelvragen geven samen antwoord op de hoofdvraag.

1. Wat is implementatie?
2. Welke methodes zijn er voor het implementeren van een nieuwe manier van werken?
3. Welke oorzaken zorgen voor een gebrekkige implementatie bij veranderingen?
4. Welke invloed heeft de bedrijfscultuur op de implementatie van veranderingen?
5. Welke rol speelt communicatie bij implementatie van veranderingen?

Implementatie: de laatste 98% van het verandertraject, de cruciale fase voor het slagen of falen van de beoogde verandering. De definitie zoals die in het afstudeerwerkstuk is gehanteerd, is die van Pater (2006) die implementatie omschrijft als: "Het tot uitvoer brengen van de verandering, waarbij niet alleen wordt gelet op het opleveren en invoeren van een concreet product maar ook zorgvuldig inpassen in de omgeving en het realiseren van de verandering 'tussen de oren'.

Om het implementatieproces van de beoogde verandering goed te laten verlopen kunnen bedrijven gebruik maken van methodes. Methodes die passen bij de implementatie van papierloos werken zijn, de werkvormen van Pater en Schuurman, het implementatiemodel van Grol en Wensing, De PDCA- cyclus van Deming en het 8 step change model van John Kotter. Gelet moet worden dat wanneer een bedrijf een keuze maakt voor een methode deze past in de organisatie en past bij de organisatiecultuur. De gekozen methode is geen garantie voor een succesvolle implementatie. Hiervoor moet met meerdere zaken rekening worden gehouden. Namelijk weerstanden, communicatie en organisatiecultuur.

Veranderingen roepen weerstanden op die voort kunnen komen uit onzekerheden van de medewerkers. Van nature willen mensen zo weinig mogelijk onzekerheden en onduidelijkheden over hun eigen positie. Papierloos werken brengt een andere manier van werken en denken met zich mee, wat angsten en twijfel bij mensen oproepen, wat zich vervolgens kan uitte in weerstanden. Weerstanden hoeven niet alleen negatief te zijn, het kan ook nieuwe inzichten en een andere kijk op veranderingen bieden. Het is daarom wel belangrijk om weerstanden serieus te nemen en aandacht te geven, dit resulteert in het verkrijgen van commitment bij de medewerkers. Commitment zoals Poter (1974) het omschrijft is; "De kracht van de identificatie van een individu met de betrokkenheid binnen een specifieke organisatie.". Om commitment te creëren is het belangrijk om medewerkers bij de verandering te betrekken. Om dit te bereiken is communicatie nodig. Het gehele proces van implementatie draait om de manier waarop gecommuniceerd wordt. Communicatie maakt of breekt de implementatie van papierloos werken.

De keuze voor de in te zetten methode en manier van communicatie voor het creëren van commitment en draagvlak is afhankelijk van de bestaande organisatiecultuur. De bedrijfscultuur bepaalt de menselijke gedragingen binnen de organisatie. De bedrijfscultuur heeft invloed op de weerstanden, verkrijgen van commitment en manier van communicatie. Om te achterhalen over welke cultuur een organisatie beschikt hebben Schein, Handy en Hofstede theorieën ontwikkeld die inzicht geven in de cultuur van organisaties.

Om een papierloos werken te implementeren is het belangrijk om de cultuur binnen de organisatie te achterhalen. Aan de hand van de organisatiecultuur kan een methode gekozen worden die het implementatieproces ondersteund en richting geeft. Ongeacht welke methode er gekozen wordt, communicatie is een sleutelfactor voor de implementatie en komt terug in elke fase van het proces. De gekozen methode is geen garantie dat er automatische commitment wordt gecreëerd en weerstanden

uitblijven. Belangrijk bij het implementeren van de verandering is dat de initiatiefnemers onderdeel zijn van de organisatie zodat medewerkers zich kunnen identificeren met een van hen, zodat draagvlak binnen de organisatie ontstaat.

Tijdens het onderzoek is er niet een beste manier voor het implementeren van papierloos werken naar voren gekomen. Afhankelijk van de organisatie moet maatwerk worden geleverd om de nieuw manier van werken “papierloos” te implementeren. Wel zijn er in het onderzoek inzichten naar bovengekomen die de doelgroep kunnen helpen bij het implementeren van papierloos werken. Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek worden aan de doelgroep aanbevelingen gedaan die hen kunnen helpen een eigen implementatiemethode te ontwikkelen die past binnen de individuele bedrijfsvoering.

11.0 Discussie

Voorafgaand aan de start van de afstudeerfase in februari 2016 is er een Plan van Aanpak Afstudeerwerkstuk (PvAA) gemaakt met daarin een hypothese over het onderzoek. De uitvoering van het afstudeerwerkstuk heeft plaatsgevonden in de periode februari tot en met mei 2016.

De uitkomst van het rapport biedt de leden van de branche VHG handvatten voor de implementatie van papierloos werken.

11.1 Onderzoeksmethode

In hoofdstuk 4 is besproken welke methode van onderzoek wordt gebruikt om antwoord te geven op de hoofdvraag, namelijk deskresearch en fieldresearch. Een groot deel van de verkregen informatie is afkomstig uit literatuur, rapporten en internetbronnen. Alle gebruikte bronnen zijn vermeld in de bronnenlijst. Om een koppeling tussen theorie en praktijk te kunnen maken zijn interviews gehouden met bedrijven die papierloos werken. In het PvAA is de hoeveelheid van de te houden interviews niet beschreven, uiteindelijk zijn drie bedrijven geïnterviewd. Zij hebben veel informatie verschaft over papierloos werken en de implementatie ervan.

Om inzicht te krijgen in de doelgroep zijn er enquêtes afgenomen, hier wordt in subparagraaf 11.2.1 meer toelichting op gegeven.

11.2 Verwachtingen versus resultaten

De verwachting dat veel bedrijven top-down communiceren werd bevestigd tijdens de interviews. De bedrijven gaven aan dat de directie een bepaalde uitstraling naar klanten wil uitdragen, papierloos. De visie van de directie om papierloos te werken binnen het bedrijf werd top-down doorgevoerd en gecommuniceerd. De reden waarom bedrijven kiezen voor deze aanpak is niet aan bod gekomen tijdens het onderzoek. Echter was de verwachting dat de organisatiecultuur hierop van invloed niet in de interviews naar voren gekomen.

Veranderen is communiceren, dit was al de verwachting maar de interviews en de literatuurstudie hebben dit dubbel en dwars bevestigd.

11.2.1 Relevantie van het onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek is de relevantie van het onderzoek besproken (paragraaf 2.3). In het interview met de heer Maaskant van branchevereniging VHG werd de relevantie van het onderzoek bevestigd. Papierloos werken speelt zeker bij bedrijven. Echter beschikt de branche over een grote groep zzp'ers, zo'n 5.600 bedrijven. Voor deze bedrijven is het niet realistisch om hun bedrijfsprocessen papierloos te maken, mede doordat zij niet beschikken over voldoende financiële middelen om dure softwarepakketten aan te schaffen, dit is voor hen ook niet relevant, mede door de kleine schaal van bedrijfsvoering. Ook het ontbreken van een toekomstvisie bij zzp'ers, uitzonderingen daargelaten, heeft invloed op de keuze om papierloos te werken. Ook de vergrijzing in de sector heeft invloed op papierloos werken bij bedrijven in de branche. Zo gaf de heer Maaskant in het interview aan dat mensen die al 20 á 30 jaar op dezelfde wijze werken moeilijk te veranderen zijn en dit vaak zelf ook niet willen.

Echter zijn er in de sector ook veel professionele bedrijven die vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) en de uitstraling van een duurzame onderneming deelnemen of willen gaan deelnemen aan papierloos werken. Dit is ook de doelgroep die beschreven staat in paragraaf 2.2. Voor deze bedrijven in de branche is dit een relevant onderzoek dat handvatten biedt bij het implementeren van papierloos werken.

11.2.2 Enquête

In de hypothese werd verondersteld dat er binnen de doelgroep weinig bedrijven zijn die papierloos werken. Echter bleek het tegendeel waar. 80% van de respondenten geeft aan bezig te zijn met papierloos werken en digitaal te werken. Zij geven aan dit voornamelijk te doen om processen makkelijk te laten verlopen en beter te kunnen beheren. De respondenten geven aan dat over vijf jaar papierloos werken niet meer is weg te denken in de groene sector.

11.2.3 Non Respons

Om inzicht in de branche te verkrijgen en te meten hoe ver de branche is met papierloos werken, is er een enquête gehouden. De respondenten zijn geselecteerd op basis van bedrijfsgrootte en aan de hand van het aantal vestingen die het bedrijf heeft. In totaal waren het 24 bedrijven die in aanmerking kwamen voor de enquête.

Echter is er weinig respons geweest op de enquête, slechts 20% heeft de enquête ingevuld. De enquête heeft helaas niet het beoogde resultaat opgeleverd, maar de bedrijven die het wel ingevuld hebben, hebben nuttige informatie voor het onderzoek opgeleverd.

Zeer waarschijnlijk is de reden dat er weinig respons op de enquête kwam, dat de enquête is verstuurd begin mei. Voor de sector is dit het hoogseizoen qua werkzaamheden. In deze periode draait het om de uitvoering van de werkzaamheden en heeft het invullen van een enquête weinig of geen prioriteit. Gezien de lengte van de stageperiode was er geen mogelijkheid om de enquête voor of na het hoogseizoen te versturen. Om toch over voldoende informatie over de branche te beschikken is er nog een interview gehouden met de branchevereniging Hoveniers en Groenvoorzieners zie hiervoor bijlage II: Interview VHG

11.3 Beperkingen van het onderzoek

Voorafgaand aan het onderzoek was de intentie om bedrijven die papierloos werken te interviewen. De bedrijven die bekend stonden als papierloze bedrijven waren veelal werkzaam binnen de ICT-branche. Tijdens de interviews gaven zij aan dat het implementatieproces binnen hun sector anders verloopt dan bij een bedrijf dat werkzaam is in de bouw-, zorg- of groensector of bij de overheid omdat het daar niet vanzelfsprekend is om digitaal te werken (Kampen van, 2016).

Tijdens de interviews kwamen wel namen van bedrijven naar voren buiten de ICT-branche die digitaal werken. Helaas was er voor dit onderzoek geen mogelijkheid meer om deze bedrijven benaderen.

De interviews die zijn gehouden zijn hebben wel inzichten opgeleverd die vooraf verwacht werden.

11.4 Aanleiding tot vervolg onderzoek

Nu bekend is hoe je medewerkers tussen de oren kan veranderen om papierloos te werken, zijn er nog vele factoren die bepalend zijn voor de invoering van papierloos werken. Een vervolgonderzoek zou kunnen zijn: 'Welke factoren spelen een rol bij de implementatie in de groensector?'. Hierbij gaat het om de interne en externe factoren van bedrijven die papierloos werken willen invoeren. In het mogelijke vervolgonderzoek gaat het met name om de harde en praktische kant van het verandermanagement.

12.0 Aanbeveling

Om de implementatie van papierloos werken goed te laten verlopen moeten de medewerkers tussen de oren veranderen. In dit onderzoek zijn vele aspecten naar voren gekomen die van belang zijn voor een goede implementatie. Zo is de bedrijfscultuur en inzet van communicatie een van de deelaspecten van het implementatieproces. De afstudeerstage en het afstudeeronderzoek hebben inzichten verschaft die terugkomen in de aanbevelingen die aan de doelgroep worden gegeven. De aanbevelingen zijn gebaseerd op de hoofdvraag van het onderzoek. Namelijk:

Hoe kun je als organisatie een nieuwe manier van werken
(papierloos werken) implementeren binnen de organisatie?

1. Zet, wanneer de beslissing om papierloos te gaan werken is genomen, een projectgroep op. Zorg dat er minimaal één persoon van elke divisie/functiegroep uit het bedrijf in de projectgroep zit. Elk individu binnen het bedrijf kan zich dan identificeren met één van hen, hierdoor wordt draagvlak binnen het bedrijf gecreëerd.
2. Voorafgaand aan de implementatie moet een duidelijke doelstelling worden afgesproken. Zorg dat de leden van de projectgroep achter de doelstelling staan, alleen dan kunnen zij deze ook naar buiten uit dragen. De doelstelling moet binnen het hele bedrijf bekend worden gemaakt. De directie en leden van de projectgroep moeten erop toezien dat het doel ook wordt nageleefd.
3. Betrek mensen vroegtijdig bij de verandering. Door de medewerkers de voordelen in te laten zien van de verandering kan er commitment en draagvlak worden gecreëerd. Dit begint al bij het communiceren van de doelstelling.
4. Door met de medewerkers te communiceren over de successen en de stappen van het implementatieproces kan er commitment worden gecreëerd en draagvlak worden opgebouwd voor de verandering.
5. Maak papierloos werken mogelijk. Als bedrijf kan er te veel gefocust worden op het moeten veranderen. Maar dat kan alleen als de mensen ook mogelijkheden worden geboden om papierloos te werken. Zorg dat het softwaresysteem werkt en hardware middelen aanwezig zijn. Naast het faciliteren is het zaak om het gebruik van papier te ontmoedigen, door bijvoorbeeld kasten weg te halen, printers op een plek te zetten waar medewerkers slecht bij kunnen etcetera, dit helpt om medewerkers aan het denken te zetten en voorkomt dat ze terug vallen in hun oude werkwijze.
6. Neem weerstanden serieus en laat het niet overwaaien, nodig de personen individueel uit en laat hen vertellen wat de reden is waarom zij weerstand bieden tegen de verandering. Ga samen kijken hoe de weerstanden weggenomen kunnen worden. Door medewerkers met weerstanden serieus te nemen kan dit nuttige feedback opleveren en vernieuwende inzichten opleveren, dit helpt het implementatieproces te verbeteren en de verandering tot een succes te maken.
7. Een keuze voor een methode kan helpen sturing te geven aan het proces. Voor de doelgroep is aan te raden gebruik te maken van de 8 step change model van Kotter. Dit model speelt in op het zachte kant van de verandering en helpt richting te geven aan het implementatieproces.
8. Werk de gekozen methode uit en communiceer dit ook weer met de medewerkers.

9. Voordat er een keuze wordt gemaakt voor een methode of voordat de methode wordt ingezet, is het goed om eerst de cultuur van de organisatie te achterhalen. Als de cultuur van de organisatie bekend is, kan op bepaalde aspecten van de cultuur worden ingespeeld. Een vraag die daarbij centraal kan staan is: 'Waarom werken we zo?', waarom zijn dingen zoals ze zijn?. Het is ten slotte zo dat: 'wanneer je de ogen sluit voor het verleden, je blind bent voor de toekomst.' Cultuur is typisch een aspect dat past bij deze quote en waar rekening mee gehouden moet worden bij het implementeren van een verandering.
10. Verandering is een continu proces en vergt veel tijd. Wees hiervan bewust en zorg ook dat er tijd voor vrijgemaakt wordt. Alleen wanneer er aan de verandering gewerkt wordt, feedback kan worden ontvangen en geëvalueerd heeft een verandering kans van slagen.
11. Probeer zoveel mogelijk over de verandering face-to-face te communiceren, dit is de beste manier van communiceren maar vergt ook veel tijd. Maak hier in keuzes door bijvoorbeeld uitleg en trainingen te geven over de manier van werken en nieuws over de successen te delen via een nieuwspagina. Maak desnoods een communicatie plan met hierin wanneer acties omtrent communicatie wordt genomen.
12. Belonen helpt om medewerkers te stimuleren bepaald gedrag aan te nemen. Er zijn vele manieren van belonen. Bij het implementeren van papierloos werken is het niet belangrijk dat het grote beloningen zijn, maar meer om de nieuwe manier van werken op een grappige manier te stimuleren. Mensen zijn gevoelig voor beloningen.

Bijlage I: Bronnen lijst

- Afas Software. (sd). *Afas Software*. Opgeroepen op 5 5, 2016, van Afas Software:
<http://www.afas.nl/bedrijfspagina/de-afas-organisatie>
- Baccarne, J. (2012). *Competentietraining Marketingcommunicatie*. In J. Baccarne, *Competentietraining Marketingcommunicatie* (2e druk ed.). Vrasene: Boom Lemma uitgevers.
- Broeren, I. (2015). *Personeel & Kernwaarden*. Aalsmeer: CAH Vilentum Hogeschool.
- Brouwer, M. (2007). *Implementeren? Met beleid aan de slag*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Caluwé, L. d. (2012, 2). Opgeroepen op 3 2, 2016, van De Clauwe:
<http://www.decaluwe.nl/articles/VeranderenInKleuren.pdf>
- CBS Den Haag. (2015). *Maatwerk voor brancheverenigingen*. DEN HAAG: CBS.
- Colland arbeidsmarkt. (2011). *Brochure arbeidsmarktfactoren hoveniers en groenvoorzieners*. Colland .
- Colland Bestuursbureau. (2015). *Factsheet Hoveniers 2015*, . Colland.
- Cozijnsen, A. J., & Vrakking, W. J. (2013). *Basisboek Veranderkunde*. In A. J. Cozijnsen, & W. J. Vrakking, *Basisboek Veranderkunde*. Amsterdam: Kluwer.
- Davidson, H. (2002). *The committed enterprise*. P4.
- Decos. (sd). *Decos*. Opgeroepen op 5 5, 2016, van Decos: <https://www.decos.com/nl/>
- Elving, W., & Boonstra, J. (2000). *Veranderkunst*.
- Foobie. (2016, 3 2). 2015-04-18. Opgeroepen op 3 2, 2016, van Foobie:
<http://artikelen.foobie.nl/zakelijk/implementatie-factoren-die-het-implementatieproces-beinvloeden/>
- Freud, S. (2013). *Inleiding tot de psychoanalyse*. In S. Freud, *Inleiding tot de psychoanalyse* (23 ed.). Amsterdam: Wereldbibliotheek.
- Grol, R., & Wensing, M. (2011). *Implementatie: Effectieve verbetering van de patientenzorg*. In R. Grol, & M. Wensing, *Implementatie: Effectieve verbetering van de patientenzorg* (4e druk ed.). Reed Business.
- Hofstede, G. (1991). *The Hofstede centre*. Opgeroepen op 3 16, 2016, van The Hofstede centre:
<http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>
- Hoogendam, d., & Linger, d. (2010). *Succesvolle implementatie van sport- en beweegstimuleringsinitiatieven*. Zwolle: Windesheim.
- Hulscher, M. (2000). *Effectieve Implementatie: theorie en strategieën*. Den Haag: ZonMw.
- Janssen, B., ten Have, W., & ten Have, S. (2010). *Het veranderboek*. In B. Janssen, W. ten Have, & S. ten Have, *Het veranderboek* (2de druk ed.). Mediawerf.
- Jolanda Peper, M. v. (2014). *Implementeren als kenniscreatie*. *Management & Organisatie* (1).
- Kampen van, M. (2016, 5 10). *Corporate Communication*. (D. v. Dijk, Interviewer)
- Lubberding, J., & Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een veranderplan*. In J. Lubberding, & R. Lubberding, *Zo maak je een veranderplan* (p. 104). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Maaskant, R. (2016, 5 19). *Hoofd ledencontact & Secretaris VHG vakgroep Hoveniers*. (D. v. Dijk, Interviewer)
- MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening. (2016, 3 2). Opgeroepen op 3 2, 2016, van mogroep: http://www.mogroep.nl/uploads/Webwinkel/Leren_implementeren_2010.pdf
- Munten, G., Snoeren, M., & Cardiff, S. (2011, 4). *Systematisch implementeren van vernieuwingen*. *Nederlands tijdschrift voor evidence based practice* .
- Nederlands implementatie collectief. (sd). *Kennisnet jeugd*. Opgeroepen op 3 2016, van <http://www.nji.nl>
- Ntr: school tv. (2010, 5 3). *Ntr: School tv*. Opgeroepen op 3 23, 2016, van Ntr: School tv:
<http://www.schooltv.nl/video/de-geschiedenis-van-de-telefoon-uitgevonden-door-graham-bell/>
- Nu.nl. (2015, 1 19). *Nu.nl*. Opgeroepen op 3 23, 2015, van N.nl: <http://www.nu.nl/apps/3975391/94-miljoen-nederlanders-gebruiken-whatsapp.html>
- Nunez, C., Nunez Mahdi, R., & Popma, L. (2015). *Interculturele communicatie*. In C. Nunez, R. Nunez Mahdi, & L. Popma, *Interculturele communicatie* (3e druk ed., p. 143). Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Pater, L. (2006). *Implementeren. Het speelveld in de praktijk*. In L. Pater, *Implementeren. Het speelveld in de praktijk* (druk 1 ed.). Den Haag: Boom Lemma.

- Pater, L., & Schuurman, M. (2010). Communicatie en implementatie. In L. P. Schuurman, *Communicatie en implementatie* (p. 192). Boom Lemma Uitgevers.
- Schein, E. (2012). De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. In E. Schein, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming*. Scriptum.
- Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*.
- Schuurmans, A. (2016, 3 2). Opgeroepen op 3 2, 2016, van Wageningen UR: <http://edepot.wur.nl/156254>
- Thuis, P. T. (2010). Toegepaste organisatiekunde. In P. T. Thuis, *Toegepaste organisatiekunde* (vijfde druk ed.). Sittard: Noordhoff Uitgevers.
- Valkeneers, G. (2013). Gedrag in organisaties. In G. Valkeneers, *Gedrag in organisaties* (2e druk ed.). Den Haag: Acco.
- Van Dale. (2016). *Van Dale*. Opgeroepen op 2016, van Van Dale: <http://www.vandale.nl>
- Van Vliet, V. (2013, 6 18). *Toolshero*. Opgeroepen op 3 30, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/>
- Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners. (2016). *Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners*. Opgeroepen op 4 14, 2016, van Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners: <http://www.vhg.org/over-vhg/introductie-over-vhg>
- Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners. (2016, 3 2). *VHG*. Opgeroepen op 3 2, 2016, van <http://www.vhg.org>
- Verhage, P. (2013). Grondslagen van de marketing. In P. d. Verhage, *Grondslagen van de marketing* (8e druk ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Verhagen, P. (2011, 11). *Kwaliteit met beleid*. Opgeroepen op 3 13, 2016, van Coutinho: http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf
- Viadesk bv. (2015, 11). *Papierloos Werken Monitor 2015*. Opgeroepen op 3 2, 2016, van <http://www.viadesk.nl/documenten/nl/Onderzoeksrapport%20Papierloos%20Werken%20-%20Viadesk%202015.pdf>
- Vliet van, V. (2013). *Toolshero*. Opgeroepen op 3 9, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/organisatie/cultuurmodel-schein/>
- Vliet Van, V. (2014, 1 8). *Toolshero*. Opgeroepen op 4 3, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/verandermanagement/8-step-change-model-kotter/>
- Vliet, V. v. (2014, 2 10). *Toolshero*. Opgeroepen op 3 28, 2016, van Toolshero: <http://www.toolshero.nl/verandermanagement/lewin-change-management-model/>
- Weber, R., Teekens, R., & Molenaar, R. (2010). De sleutel tot projectmanagement. In R. Weber, R. Teekens, & R. Molenaar, *De sleutel tot projectmanagement* (1ste ed.). Almere: Key Result.
- Weijnen, P., & Ficq-Hofman, d. (2008). Prisma woordenboek. In *Prisma woordenboek* (43e druk ed.). Utrecht: Het spectrum.
- Wildt de, M. (2013). *Implementatiewijzer Flexibel werken*. Oisos. Oidos.
- Zorg voor Beter. (2007, 1). Opgeroepen op 3 3, 2016, van Zorg voor beter: <http://www.zorgvoorbeter.nl/docs/PVZ/vindplaats/verbeteren%20doe%20je%20zo/Veranderen%20volgens%20Kotter.pdf>

Bijlage II: Uitwerking/samenvatting interviews

Interview Decos, Noordwijk

Naam geïnterviewde: Marcia van Kampen

Functie: Corporate Communication

Datum: 10 mei 2016

Korte bedrijfsomschrijving: “Decos, defining tomorrow’s destiny, today” Decos is een ICT bedrijf dat bedrijven en organisaties helpt bij de inrichting van papierloos werken, hiervoor hebben zij allerlei software oplossingen. Zelf werken zo ook papierloos en hebben als waarden dream, Empower, create, open en share. Als visie heeft het Decos: ‘mensen efficiënter en meer verbonden willen laten zijn en zo een bijdrage leveren aan een schonere, minder verspillende maatschappij (Decos).

1) Wat is u functie bij Decos?

Corporate Communication ook wel marketing en communicatie, uitstraling van het bedrijf en alle uitingen naar de klanten en externe.

2) Wat is Decos voor bedrijf?

Decos is een ICT bedrijf dat klanten (gemeentes, overheden, scholen en andere grote bedrijven) helpt de processen binnen het bedrijf te digitaliseren. Decos heeft haar eigen Document management Systeem (DMS) in het assortiment zitten. Naast het DMS systeem biedt Decos haar klanten een vergaderapp aan, de Flo (systeem om rijgedrag te meten) en de Cartracker.

3) Wat is volgens u papierloos werken?

Alles digitaal, op een server in de cloud, any time, any where bij mijn documenten kunnen. Alle informatie voor iedereen toegankelijk. Transparantie van het bedrijf.

4) Hoe is het idee om papierloos te werken ontstaan?

Het idee om 100% papierloos te gaan werken is afkomstig van de directeur. De directeur is een echte visionair en leeft in de toekomst en wil zijn visie vertalen naar het bedrijf, dit maakt Decos uniek. De papierloze uitstraling is ook een visitekaartje naar de klanten van Decos. Door ons zelf als voorbeeld voor papierloos werken te hebben kunnen wij onze klanten ook positief stimuleren om digitaal te gaan werken.

Het bedrijf werkte al voor 90% papierloos maar de laatste stap, het weg werken van post-it, aantekeningen etcetera was hetgeen wat nog voor vele moeilijk was.

Bij het 25 jarige bestaan van het bedrijf heeft iedereen in vaste dienst een tablet gekregen, ook als jubileumgeschenk maar ook om de laatste 10% papierloos te maken. Dit was een van de voorwaarden voor het krijgen van een Ipad.

5) Welke voordelen biedt papierloos werken? Voor Decos en andere bedrijven

Efficiënter kunnen werken, makkelijk informatie delen, inzicht in informatie, transparantie in het bedrijf.

6) Hoe heeft u papierloos werken geïmplementeerd in uw bedrijf?

Omdat Decos een ICT bedrijf is, is het voor de medewerkers vanzelfsprekend dat er digitaal gewerkt wordt. De mensen die hier komen werken, maken hier bewust een keuze voor, dit maakt het hele proces om papierloos te werken voor de bedrijfsvoering makkelijker en dit is ook waar wij als bedrijf voor staan ‘defining tomorrow’s destiny’.

De voorzieningen hebben er toe geleid dat het bedrijf papierloos kan werken. Het faciliteren van voorzieningen software, hardware, internetverbindingen etcetera zijn randvoorwaarden voor

papierloos werken. Als alles goed werkt is het makkelijk om over te stappen en is er ook geen reden om niet op deze manier te werken.

7) Welke rol heeft de bedrijfscultuur gespeeld in het proces?

De medewerkers hebben affiniteit met digitaal werken en willen ook papierloos werken. De mensen die nu solliciteren weten dat ze solliciteren bij een papierloos bedrijf en is onderdeel van de selectie criteria. Als je dat als nieuwe medewerker niks lijkt dan is het ook niks om bij Decos te werken en wordt je als medewerker niet gelukkig.

8) Welke rol heeft communicatie gespeeld in het proces?

Reguliere training, hebben geholpen om mensen wegwijs te maken in het software pakket. Tegenwoordig wordt dit bijna niet meer gedaan, omdat de software zich zelf moet kunnen presenteren. Alles moet zo zijn ingericht dat het vanzelfsprekend is dat er bepaalde handelingen uitgevoerd moeten worden. Het gaat steeds meer richting de app.

Nieuwe mensen die bij Decos komen werken hebben meer hulp nodig bij het digitaal werken, de mensen die er al werken weten hoe en wat en hoe ze om moeten gaan met digitale documenten. Bij het inwerktraject krijgen de nieuwe medewerkers dan ook instructies over de werking van het systeem.

9) Hoe heeft u uw medewerkers betrokken in het proces?

De medewerkers die bij Decos werken zitten allemaal op gelijk niveau. Twee jaar geleden heeft Decos het midden management afgeschaft, nu wordt er alleen nog maar met zelfsturende teams gewerkt. Met elkaar ben je verantwoordelijk voor je doelen. Dan is het ook handig dat je elkaars doelen in kan zien en wie daaraan bijdraagt, dit alles is ook vastgelegd in een systeem. De medewerkers geloven ook in papierloos werken, dit zorgt er wel voor dat de overstap naar papierloos werken eenvoudig verloopt, ook in de ICT wereld is het bijna vanzelfsprekend om digitaal te werken.

10) Wat voor invloed hadden uw medewerkers in het proces?

Als bedrijf willen wij een voorbeeld zijn voor andere bedrijven om papierloos te werken. Onze medewerkers hebben ook die visie, het was vrij vanzelfsprekend om papierloos te werken.

11) Welke tips geeft u bedrijven mee die papierloos willen gaan werken?

De eerste stap bij digitaliseren in het digitaal maken van de processen (facturen, vergaderen etcetera). De stap om processen digitaal te maken, is ook de kans om processen te veranderen en efficiënter te maken.

Draagvlak creëren bij de medewerkers is belangrijk. Uitleggen waarom papierloos werken voordelen heeft en wat het op levert.

Positieve beloning helpt mensen te stimuleren, om papier te reduceren en een andere manier van werken aan te leren. Geeft de beloning een leuke of grappige draai, die helpt om ze positief te stimuleren en veranderingen te realiseren.

Maak de mensen wegwijs in de tools en gun ze de tijd om de nieuwe manier van werken (papierloos) op te pakken, het is een kwestie van wennen, de een pakt dat beter op dan de ander.

Samenvatting van het interview.

Het gebouw van Decos een artistiek object, in de verte al opvallend. De eerste stap binnen het bedrijf was een bijzondere ervaring. Er was geen receptioniste aanwezig die je welkom heette en waar je kon melden dat je een afspraak had. Bij binnenkomst moest je een melding doen via een touchscreenscherf bij de ingang van het pand. Hier kan je ingeven met wie je een afspraak had en wat je naam is. Na aanmelding werd de deur opengedaan door een robot. In de tussentijd was er een bericht gegaan naar de persoon waar ik een afspraak mee had.

Voordat het interview begon, heb ik een rondleiding door het bedrijf gehad. Het hele gebouw is 5 jaar geleden gebouwd op de toekomstgericht en zo ingericht dat alle voorzieningen zijn getroffen om efficiënt te kunnen werken. De vergaderruimtes waren allen voorzien van schermen en camera's voor het houden van videoconferenties met de andere locatie in India en externen.

Heel soms moet er iets geprint worden omdat dit juridisch nog moet. Het was grappig om te zien hoe ze het mensen moeilijk maakte om te printen, de printer stond ergens in een hoekje met daaromheen een ballenbak, naast de printer stond ook gelijk een papierversnipperaar.

De producten die Decos levert aan haar klanten zijn Document Management Systemen (DMS), een vergader app, Flo en een Cartracker.

Tijdens de rondleiding vertelde Marcia dat in Nederland 60 mensen werkzaam zijn bij Decos, en dat er nog een vestiging in Pune, India is. Van daaruit worden de softwaresystemen ontwikkeld. De reden dat Decos dit onderdeel in India heeft gevestigd is dat India beschikt over veel intelligente en hoog opgeleide mensen die goed zijn in softwareontwikkeling. Nederland beschikt over te weinig engineers/ICTers. Tijdens de rondleiding waren er ook een aantal mensen vanuit India aanwezig op kantoor. Face-to-Face communiceren is soms toch makkelijker gaf Marcia aan tijdens de rondleiding. Het is een transparant bedrijf, dit is ook te zien aan glazen afscheidingen van ruimtes.

Na de rondleiding kon het interview starten in een van de vergaderruimtes van het gebouw.

Voor meer informatie over Decos en haar producten kunt u www.decos.com raadplegen.

Interview vragen Afas software, Leusden

Naam geïnterviewde: Gert van Assen

Functie: Manager Support

Datum: 11-5-2016

Korte bedrijfsomschrijving: Afas software ontwikkelt innovatieve softwareproducten voor de zakelijke en consumentenmarkt. Met hun producten automatiseren zij bedrijven en organisaties uit alle branches met complete en moderne bedrijfssoftware (Afas Software).

1) Wat is u functie bij Afas?

Gert van Assen is verantwoordelijk voor de afdeling support binnen Afas Software. Binnen zijn team werken veelal jongen mensen die net van school afkomen en beginnen met hun carrière. Op de supportafdeling leren zij de ins and outs over de producten van Afas om vervolgens door te groeien naar andere functies binnen Afas Software. Gert begeleidt deze mensen om door te groeien en is verantwoordelijk voor goed ondersteuning naar de klanten vanuit de support afdeling. 16 jaar geleden is Gert indienst gekomen bij Afas Software en werkt er met veel plezier.

2) Wat is volgens u papierloos werken?

Geen papier gebruiken, om efficiënter te kunnen werken, nette bureaus en geen kasten. Makkelijk delen van informatie en uitstraling van het bedrijf.

3) Hoe is het idee om papierloos te werken ontstaan?

Omdat wij een softwarebedrijf zijn is het eigenlijk zo gelopen dat er steeds minder papier werd gebruik. Voorheen was het zo dat wij voor onze klanten de loonstroken uitprintten en verstuurd naar hun medewerkers, de hele beneden verdieping was hierop ingericht, en leverde ons goede diensten op. Echter is dit niet wat wij willen uitstralen en zo hebben wij nu de mogelijkheid dat de medewerkers van onze klanten kunnen inloggen op hun portaal en hun loonstrook kunnen opvragen en dit scheelt veel papier en ruimten. En is veel efficiënter.

4) Wat was u rol bij het proces om Afas papierloos te maken?

Het proces is heel natuurlijk verlopen en hier heeft niet heel veel aan vooraf gespeeld. Wel hebben we een keer alle ladekasten onder de bureaus weggehaald ook de wandkasten zijn allemaal weg. Om papierloos werken te stimuleren moet je ook geen mogelijkheden bieden om papier op te slaan.

5) Welke voordelen biedt papierloos werken? Voor Afas en andere bedrijven?

Efficiënt werken, zo hebben wij op 2 januari altijd al de jaarcijfers klaar, mede doordat alles geautomatiseerd en digitaal is. Digitaal werken maakt het mogelijk om snel informatie raad te plegen en te delen.

6) Welke rol heeft de bedrijfscultuur gespeeld in het proces?

Doordat Afas een beetje gek is, weet je als medewerker dat je nergens raar van hoeft op te kijken. Afas is een familiebedrijf en dat is ook wel te merken aan de sfeer die hier hangt, doordat de directeuren continu opzoek zijn naar uitdagingen en hier dan met vol enthousiasme aan werken is het als medewerker ook makkelijk om in de verandering mee te gaan. In het boek 'De kunst van succesvol ondernemen' schrijven de directeuren Piet Mars en Ton van der Veldt dat elke medewerker wilt mee werken aan succes en onderdeel van het succes wilt zijn. Dit is ook wel kenmerkend voor Afas dat wij als bedrijf medewerkers hebben die er zo instaan dit maakt veranderen makkelijk voor ons als bedrijf en hier word je ook op geselecteerd bij je sollicitatie. En het is de keuze van de medewerker om bij Afas te werken, dan horen daar ook alle veranderingen bij.

7) Welke rol heeft communicatie gespeeld in het proces?

Als wij veranderingen of wijzigingen willen doorvoeren binnen Afas doen wij dat via ons intranet.

Dit is ons communicatiemiddel, natuurlijk wordt er ook face-to-face gecommuniceerd.

Elke medewerker kan op intranet inloggen en nieuws en mededelingen bekijken. Als er veranderingen zijn, wordt die altijd wel aangenomen door de medewerkers, doordat wij de verandering ook mogelijk maken, door het aanbieden van werkende software, hardware en andere middelen is het ook mogelijk om snel de overgang te maken naar de verandering. Wij zijn een softwarebedrijf en de medewerkers weten ook dat daar veel veranderd daarom werken ze ook bij ons. En soms doen we het gewoon en zien we later pas het effect.

8) Hoe heeft u uw medewerkers betrokken in het proces van papierloos werken?

Dat ging eigenlijk vanzelf. We hebben de medewerkers enkel geholpen door het papierloos werken mogelijk te maken en dingen om met papier te werken onmogelijk te maken.

9) Welke tips geeft u bedrijven mee die papierloos willen gaan werken.

Belangrijk bij het invoeren van papierloos werken is dat je de medewerkers de mogelijkheid moet bieden om papierloos te werken, het faciliteren. En hetgeen wat je niet wilt onmogelijk maken. Je kan de medewerkers nog zo opvoeden als je wilt en 'tussen de oren veranderen' maar als de mogelijk er is om het op de oude manier te doen dan vallen ze snel terug.

Samenvatting van het interview.

Voorafgaand aan de afspraak had ik een aantal vragen opgesteld die ik tijdens het interview wilde stellen. Echter was mijn verwachting anders dan de werkelijkheid. Bij binnenkomst in het hoofdkantoor van Afas Software in Leusden werd ik vriendelijk welkom geheten door de gastvrouw, die mij verwees naar een virtuele receptioniste waar ik mijn naam in kon typen, en ik een bezoekersspas met foto erop ontving. In tussentijd was er een sms verstuurd naar Gert dat zijn afspraak was gearriveerd. Wachtend met een bakje koffie kwam Gert aanlopen. Hij stelde voor om een rondleiding door het gebouw te doen en te laten zien hoe ze op verschillende afdelingen papierloos werken en ik tussendoor de vragen wel kon stellen. Net even anders zoals Afas ook bekend staat. Alle bureaus waren leeg en er lag geen papier, op een vakblad na dan. In het gebouw waar 382 medewerkers werkzaam zijn, zijn 2 printers te vinden deze worden enkel gebruikt om te scannen en soms voor privégebruik van de medewerkers. Alle inkomende post wordt door de facilitaire dienst gescand en verstuurd naar de betreffende persoon of afdeling. In het kantoor van Afas beschikken de medewerkers enkel over een verstelbaar bureau, een computer, twee schermen en een telefoon. Opmerkelijk was dat er nergens kasten stonden en het onder de bureaus leeg is. Om het leveranciers te stimuleren om facturen digitaal te sturen, worden de facturen direct na accordering betaald mits ze digitaal zijn aangeleverd.

Alles in het gebouw was aangepast om digitaal te kunnen werken, vergaderruimtes, de ontvangstruimte, de werkplekken ect. Opmerkelijk vond ik dat er een open sfeer aanwezig was, iedereen was vriendelijk en was in om wat over zijn werk te vertellen met name hoe zij omgaan met papierloos werken, dit vond ik erg bijzonder voor zo'n groot bedrijf, de sfeer was bij binnenkomst al gelijk te voelen.

'Net even anders' en 'gewoon doen', zijn de dingen die ik uit het interview en bezoek aan Gert meeneem als inspiratiebron voor het onderzoek.

Gert hartelijk bedankt voor de tijd en informatie, het was erg informatief en heeft veel inspiratie gegeven over papierloos werken en ondernemerschap.

Interview vragen VHG, Houten

Naam geïnterviewde: Richard Maaskant

Functie: Hoofd Ledencontact & secretaris VHG Vakgroep Hoveniers

Datum: 19-5-2016

Korte bedrijfsomschrijving: De branchevereniging voor Hoveniers en groenvoorzieners (VHG) behartigen de collectieve en individuele belangen van haar leden op sociaaleconomisch en bedrijfsmatig vlakken (Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners, 2016). Al vertegenwoordiging van de branche weten de vereniging als geen ander wat er speelt in de branche.

1) Wat is u functie bij VHG?

Hoofd ledencontact & secretaris VHG Vakgroep Hoveniers

Met mijn functie heb ik als doel om de afdeling Ledencontact & ondernemershelpdesk optimaal te laten functioneren door kwalitatief hoogwaardige collectieve en individuele (advies) diensten te ontwikkelen, aan te bieden en te beheren die aansluiten op de wensen en behoeften van de leden. Daarnaast ben ik verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het beleid met betrekking tot individuele en collectieve adviesdiensten. Aansluitend ben ik verantwoordelijk voor het informeren, adviseren en ondersteunen van het algemeen bestuur en de directie van de branchevereniging VHG.

2) Hoe veel leden worden door VHG vertegenwoordigd?

VHG vertegenwoordigt ruim 1.100 leden. Waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen hoveniersbedrijven, groenvoorzieningsbedrijven, dak- en gevelbegroeners, interieurplanters en boomspecialisten.

3) Wat is een typische kenmerk voor de sector VHG?

Als het gaat om de ondernemer zijn ze creatief van geest, zeer sociaal en in mindere mate zakelijk.

4) Waar zie je aan terug dat deze de leden minder zakelijk zijn?

In de bedrijfsresultaten, de professionaliteit van bedrijfsorganisaties, management maar ook personeelsbeleid, heeft zo zijn invloed op het bedrijfsresultaat. Dat neemt niet weg dat we ook bedrijven/ondernemers zijn die wel degelijk beschikken over de juiste competenties om ook echt als ondernemer door het leven te gaan en die zijn ook prima in staat om een bedrijf op te bouwen. Met goede cijfers, goede resultaten ook in een periode als het minder gaat.

5) Helpt VHG haar leden om de bedrijfsresultaten te sturen en hoe doet VHG dit?

Zeer zeker. Wij ondersteunen onze leden op het gebied van rendementsverbetering. Dus professionalisering van de hele bedrijfsvoering, met als doel de winstgevendheid van het bedrijf te vergroten en daarmee ook de continuïteit van het bedrijf voor langere termijn te borgen.

6) Hier bieden jullie cursussen en/of studieclubs voor aan?

Wij hebben een workshopprogramma die daartoe aan kan bijdragen en dan moet je denken aan workshop als begroten, offreren, acquisitie en verkoop, personeel en organisatie, werkorganisatie en plannen. Om een stuk efficiency teweeg te brengen maar ook om veel slagvaardiger te zijn in je acquisitie en onderhandelingen die je voert met de opdrachtgevers. Anderzijds ook intensieve trajecten gewoon op locatie zelf. Dus wij bezoeken ook leden. Wij gaan daar gewoon aan de slag met de financiële cijfers, dan kunnen wij kostprijsberekeningen maken, kunnen wij ook kijken. Op welke mate zit daar nog marge op/rendement of juist niet. Wat moet er gebeuren om dat rendement rendabel te maken.

7) Is er veel animo voor deze workshops?

Dit jaar zijn wij gestart met de workshops en we hebben de afgelopen wintermaanden de eerste georganiseerd. En dan zie je dat je nog wel wat moet doen tot de acquisitie daartoe. Het heeft ook te maken dat we een zachte winter hebben gehad en hierdoor begon het hoogseizoen een aantal weken eerder dan gebruikelijk en dan loop je daar tegenaan. De verwachtingen voor komend najaar zijn dat wij toch wel één a twee workshops gaan organiseren.

8) Welke (bedrijf)cultuur is kenmerkend voor de sector?

Cultuur wordt ingegeven door de karakters van de mensen die aan het roer staan, het management hetzij de bedrijfsleiders of een ondernemer/eigenaar. Die zijn van grote mate van invloed op de bedrijfscultuur, de manier van werken en ook de omgangsvormen. Los daarvan hebben de medewerkers ook zelf invloed op de bedrijfscultuur maar dat verschilt per bedrijf.

9) Op welke termijn verwacht u dat de sector voor ongeveer 80% papierloos is?

Het heeft te maken met het type werk, als het gaat over het maken van ontwerpen en het presenteren van de ontwerpen, daar worden ook keuzes in gemaakt. Deels gaat dat nog steeds op papier. Dit vraagt om investeringen die voor een groot deel van de sector nog onbereikbaar is of zal zijn. Of dit daadwerkelijk zo is, is de beleving van de ondernemer en laat ik in het midden. Daarnaast speelt ook de manier van werken van de ondernemer mee. Er worden veel werken verkocht aan de tafel van de opdrachtgever. Gewoon even in klad een indeling maken van hoe zou het kunnen op basis van het programma van eisen. In de bedrijfsvoering van veel bedrijven wordt nog veel met papier gedaan. Mijn verwachting is dat ik het nog niet zie gebeuren binnen nu en 10 jaar.

10) Wat is u visie over 'digitaal werken' in de groen sector?

Kijkend naar de samenstelling van de leeftijd van onze branche, de termijn dat de vergrijzing echt wel op gaat treden en de traditioneel ondernemer uiteindelijk de branche verlaat. Dan heb je nog wel meer als 10 jaar nodig om papierloos/digitaal te werken.

11) Dus u zegt dat het met afhankelijk is van de leeftijd?

Inderdaad de leeftijden en de manier van werken. Iemand die al 20 á 30 jaar een bepaalde manier van werken is gewend die heeft niet meer de bereidheid en de drive om daarin te veranderen. Die laat het graag over aan een volgende generatie. Uitzonderingen daargelaten, want mensen die er affiniteit mee hebben die hun bedrijf een profiel willen geven omdat dat ze maatschappelijk verantwoord willen ondernemen maar ook te boek willen staan als duurzame ondernemer, die zullen daarin investeren, dat zit hem dan ook in de persoon. Het gros zegt ik laat het over aan de volgende generatie, als ze al een zoon of dochter hebben die het bedrijf wilt overnemen.

12) Welke digitale trends ziet in de groen sector?

Wat je nu nadrukkelijk zit in de profilering naar de markt toe en ook ter ondersteuning van acquisitie, zie je dat men steeds meer gaat werken met 3d animatie. Dus dat je alleen vanaf papier een tuin verkoopt of een plan presenteert is dat je door middel van een 3d animatie de mensen meeneemt, dit is een stuk digitalisering die je ziet. Mondjesmaat zie je dat nu ook ontstaat als het gaat om urenregistratie, zodat een medewerker op afstand zijn registratie kan doen, het wordt ingelezen en uitgelezen. De bedrijven met een goede financiële positie, vooruitdenkend en meerdere medewerkers in loondienst hebben, die zijn geneigd die investering eerder te doen, dan de grote groep kleine zelfstandigen. Je moet je voorstellen, onze branche telt zo'n 8.900 bedrijven, ze hebben een totale jaaromzet van 2,3 miljard euro, van die 8.900 bedrijven hebben slechts 860 tot 880 bedrijven meer dan 10 medewerkers. 5.600 bedrijven staan ten boek als zzp'er. Dus dat zegt ook wat over de dynamiek in de branche en waar zeg maar een onderneming met meerdere medewerkers ook genoodzaakt is om naar de toekomst te kijken. Je moet de mensen aan het werk houden en je moet voldoende omzet behouden om de kosten te kunnen dragen en rendement te

halen. En je moet ook nadrukkelijk kijken naar wat doen mijn collega's om mijn heen. In tegenstelling tot de zzp'ers, die moeten dat ook doen, alleen is de zzp'er nadrukkelijk bezig met de dag van morgen.

De branche kenmerkt zich als een vrij traditionele branche, althans traditioneel ingesteld. Nu zie je steeds meer een beweging ontstaan dat steeds meer ondernemers met social media aan de slag gaan. Het is niet zo zeer een trend maar meer een ontwikkeling die menig ondernemer op dit moment doormaakt.

13) Welke valkuilen voordelen zijn er te halen op het gebied van digitaliseren/papierloos werken in de sector?

Als bedrijf heb je op enig moment te maken met jurisprudentie, op het moment dat je digitaal een overeenkomst sluit, hoe zorg je er ook voor dat daarin ook leveringsvoorwaarden en andere aanverwante documenten worden meegenomen. Hoe weet je dat de juiste personen akkoord geven. Hoe zorg je voor, de digitale handtekening. Voordat je het weet stelt een rechter dat er digitaal een overeenkomst is gesloten, maar er kan niet met zekerheid gezegd worden wie er op de knoppen heeft gedrukt. Dit zijn factoren die meespelen maar je ziet dat steeds meer ondernemers ook hun offertes en dergelijke digitaal aanbieden. Je ziet ook dat ondernemers bewust investeren in track en tracé systeem, maar ook investeren in een digitaal urenregistratiesysteem waarop de facturatie op gebaseerd kan worden. Daar moet je het in onze branche in zoeken.

14) Wat is het meest gebruikte software pakket in de sector?

Infogroen, TSD, ITG, Plan-Vision, gericht op de hoveniers en groenvoorzieningsbranche.

Softwarepakketten die mogelijkheden bieden voor 3D tekeningen krijgen steeds meer voeten aan de grond.

15) Wat wilt u de sector aan advies geven rondom digitaliseren/papierloos werken?

Digitalisering heeft tot op heden heel veel gebracht en kan heel veel brengen in efficiënter en effectiever werken maar het wil niet zeggen dat wanneer je het op papier doet minder efficiënt is.

Als je per definitie stelt dat je door digitaal te gaan werken efficiënter gaat werken. Want als de digitalisering niet past bij de onderneming/ondernemer heeft het een averechts effect.

Ik bedoel hier ook meer, wat verwacht ik voor de komende periode, dan verwacht ik dat wij nog meer tijd nodig hebben om zo ver te komen, en verwacht dat we wel steeds meer naar die kant opgaan, en je ziet ook steeds meer dat er gedigitaliseerd wordt.

Laat het digitaliseren niet het doel op zich zijn. Digitaliseren moet een bepaald doel hebben, op het moment dat de digitalisering het doel op zich wordt, moet je afvragen of je op de juiste weg bent. Je veronderstelt door het digitaliseren efficiency aan te brengen. Digitalisering is een hulpmiddel voor een bepaald probleem.

16) Tip van de Heer Maaskant voor het onderzoek.

Waar je ook voor moet waken als je spreekt over digitalisering: de insteek zoals je hebt in het onderzoek in naar een papierloos tijdperk. Als het gaat om het runnen van een bedrijf. Hierbij moet je rekening houden als je het hebt over digitalisering, dan kan dat veel meer raakvlakken hebben dan het papierloos maken van een hoveniers en groenvoorziening branche, want ik kan nog steeds heel veel digitaliseren en nog steeds heel veel met papier werken. Bijvoorbeeld ik krijg van kennispartners waarmee wij samenwerken digitale facturen alleen omdat ik ze moet paraferen moet ik ze nog steeds printen. Om oplossingen hiervoor te vinden moet er worden geïnvesteerd en de vraag is wil je dat, kan het ook. Daarom vraagt zo'n proces tijd en daar heb je rekening mee te houden. Alleen digitaliseren kan ook betrekking hebben op de urenregistratie en hoe het in de administratie komt maar is nog niet per definitie het reduceren van papier. Er zijn ook bedrijven die hebben twee mensen indienst en alles wordt op een A4tje geschreven. En vervolgens gaat het naar de boekhouder. Het is goed om te benadrukken en te realiseren dat

digitalisering niet per definitie betekent dat het papier verdwijnt. Je ziet vaak dat een ondernemer dan die twee sporen bewandelt.

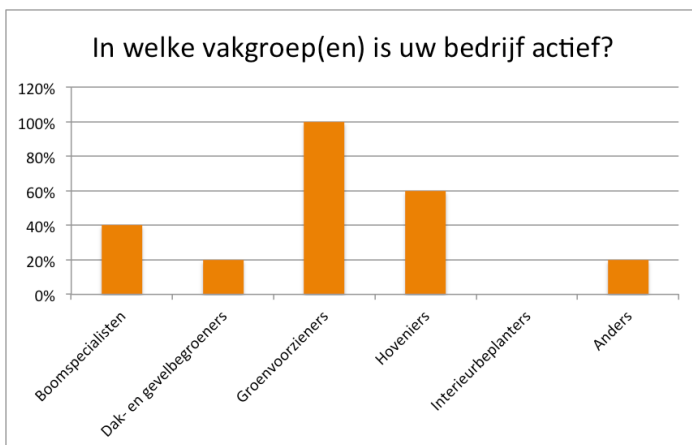
Ook de instelling van de printer kan al helpen bij het papierloos werken maar heeft niet te maken met digitalisering. Waar heb je het bij digitalisering over moet goed worden beschreven.

Bijlage III: Enquête

- 1) In welke vakgroep(en) is uw bedrijf actief?
 - a) Boomspecialisten
 - b) Dak- en gevelbegroeners
 - c) Groenvoorzieners
 - d) Hoveniers
 - e) Interieurbeplanters
- 2) Hoeveel werknemers zijn er in uw organisatie werkzaam? (personen)
 - a) 1-15
 - b) 16-25
 - c) 26-50
 - d) 51-100
 - e) > 100
- 3) Hoeveel mensen zitten er op kantoor?
- 4) Hoeveel mensen werken buiten kantoor?
- 5) Welk softwaresysteem gebruikt u binnen uw organisatie voor het registreren van uw klanten, inkopen, verkopen ect.?
- 6) Welk perspectief ziet u voor papierloos werken in uw branche?
- 7) Zou papierloos werken bij u in de organisatie wenselijk zijn, om processen goed te kunnen doorlopen en te beheren?
 - a) Ja
 - b) Nee, waarom niet?
- 8) Hoe worden u bestanden gearchiveerd?
 - a) Op papier
 - b) Een dataschijf op uw pc.
 - c) Een boekhoudsysteem
 - d) Eigen systeem, namelijk:
 - e) Anders;
- 9) Hoeveel computers/desktop worden er gebruikt binnen uw organisatie?
- 10) Welke hardware middel kunnen u helpen bij het vervangen van papier?
- 11) Wordt er gebruik gemaakt van tablets binnen uw organisatie?
 - a) Ja, hoeveel tablets heeft u in gebruik?
 - b) Nee
- 12) Hoe stimuleert u het gebruik van een tablet?
- 13) Op welke wijze communiceert u een verandering binnen uw organisatie met uw medewerkers?
 - a) Face to face
 - b) Brieven
 - c) Bijeenkomst
 - d) Telefonisch
 - e) Social media (Facebook, LinkedIn etcetera)
 - f) WhatsApp
 - g) Intranet van het bedrijf
 - h) Anders;.....
- 14) Bent u van plan om papierloos werken binnen uw organisatie door te voeren?
 - a) Ja, op welk termijn? Ga door naar vraag 16
 - b) Nee, waarom niet?
- 15) Hoe denkt u papierloos werken te kunnen realiseren binnen uw organisatie?

Uitkomst van de enquête

1)



2)

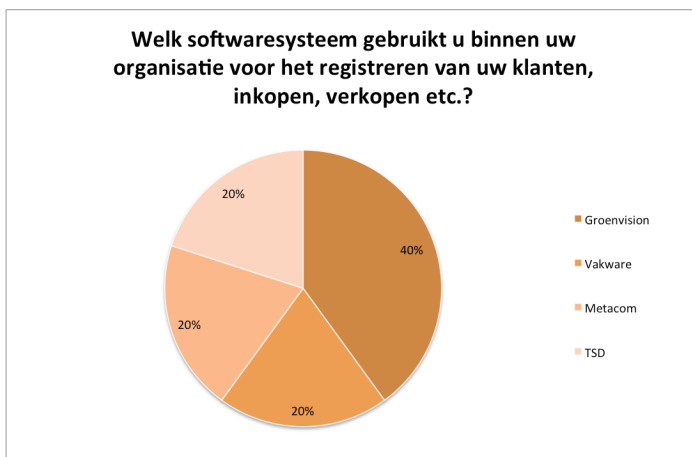
3) **Hoeveel mensen zitten er op kantoor?**

Het aantal personen op kantoor varieerde bij de respondenten van 7 tot 100 personen.

4) **Hoeveel mensen werken buiten kantoor?**

De bedrijfsgrootte van de respondenten varieerde van 25 tot 700 mensen die buiten werken.

5)

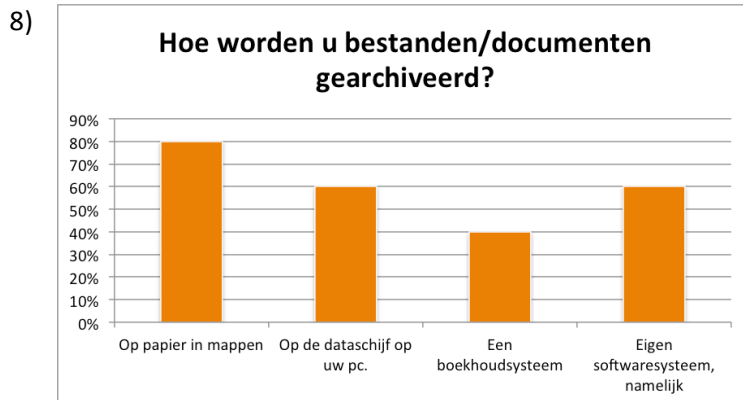


6) Welk perspectief ziet u voor papierloos werken in uw branche?

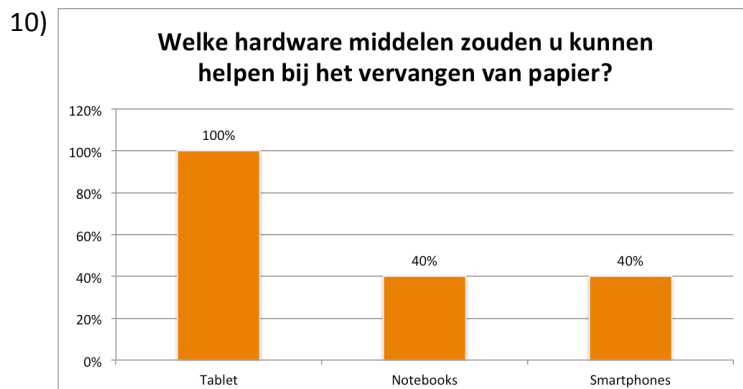
De respondenten van de enquête gaven aan dat papierloos werken in de branche zeker perspectief biedt voor de toekomst, echter gaven de respondenten aan dat een smartphone en tablet grote invloed op de tijd dat dit realiteit is. Binnen 5 jaar is het realiteit, de bedrijfsgrootte is wel bepalende om volledig digitaal te gaan werken.

7) Zou papierloos werken bij u in de organisatie wenselijk zijn, om processen goed te kunnen doorlopen en te beheren?

100% van de respondenten geeft aan dat papierloos werken wenselijk om processen goed te kunne doorlopen en beheren. De respondenten zijn het unaniem eens over deze stelling, en zien hier toekomst in.

**9) Hoeveel computers/desktop worden er gebruikt binnen uw organisatie?**

Afhankelijk van de bedrijfsgrootte varieert ook het gebruik van computers. Het gebruik van de computers van de respondenten varieert tussen de 7 en 150 computers.



Alle respondenten geven aan dat een tablet de oplossing is voor het vervangen van papier. Daarnaast werken Notebooks en smartphones ook mee aan de digitale bedrijfsvoering.

11)

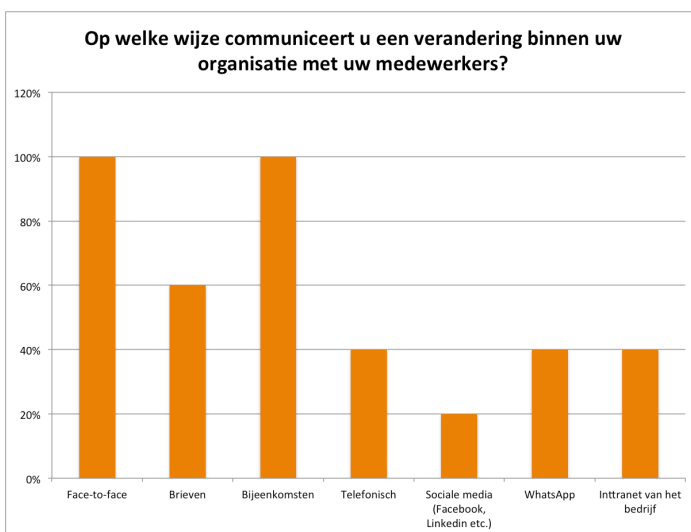


De hoeveelheid tablets die bij 80% van de respondenten worden gebruikt varieert tussen de 5 en 25 tablets. In vergelijking met het aantal computers dat in de bedrijven aanwezig is, wordt de tablet nog maar weinig gebruikt.

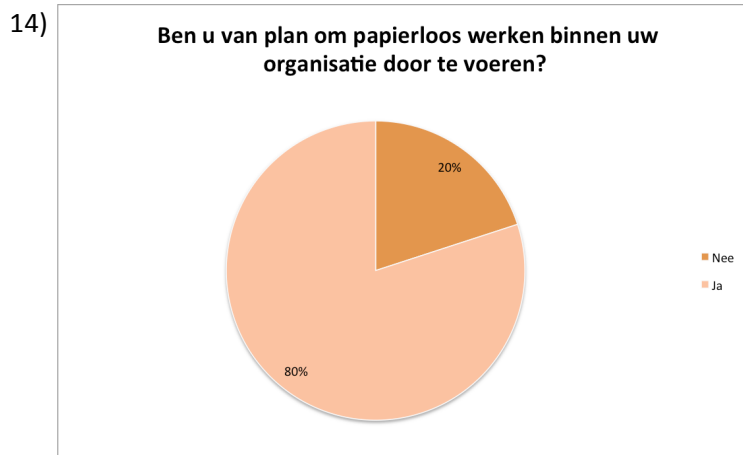
12) Hoe stimuleert u het gebruik van een tablet?

Elke bedrijf heeft zijn eigen manier om medewerkers te stimuleren voor het gebruik van bepaalde middelen. In de enquête geven de respondenten uiteenlopende manieren, zoals: 'Wij maken de mensen bewust van de voordelen en vragen de medewerkers te oefenen met het gebruik hiervan.' 'Vereiste van de opdrachtgever' externe hebben dus invloed op het gebruik van een tablet. Een andere respondent geeft aan 'Wij leveren geen analoge tekeningen meer aan, alles wordt via de klic app. aangeleverd, hier moeten ze het maar mee doen.'. Een van de respondenten geeft het eerst via een smartphone te proberen en indien nodig over te stappen op een tablet.

13)



Bij deze vraag zien we dat de respondenten de voorkeur geven aan face-to-face communicatie en dat de verandering bekend wordt gemaakt via bijeenkomsten en (nieuws)brieven.



Op welk termijn? 80% geeft aan dat zij binnen 5 jaar papierloos werken mits de juiste middelen (tablets) beschikbaar zijn en betaalbaar blijven.

Een van de respondenten geeft aan dat ze het niet voor het papier doen maar voor de efficiëntie van lokaal werken.

15) Hoe denkt u papierloos werken te kunnen realiseren binnen uw organisatie?

Om papierloos werken te realiseren moeten de juiste software en hardware middelen aanwezig zijn. De hardware middelen moet grote hoeveelheden data kunnen opslaan en verwerken zoals kaartmateriaal. De software en hardware middelen moet zo ingericht kunnen worden dat ze gebruik vriendelijk zijn voor de branche. Doormiddel van voorlichtingen en trainingen kunnen bedrijven de papierloos werken implementeren bij de medewerkers.

Conclusie enquête

Opvallend is dat de respondenten variëren van bedrijfsgrootte. Dit geeft een goed beeld hoe de doelgroep denkt over papierloos werken en waar ze staan. Aangezien de keuze om papierloos te gaan werken veelal afhankelijk is van de grootte van bedrijf, om zo de processen beter te beheren en te laten doorstromen. De respondenten geven aan dat papierloos werken in de toekomst niet weg te denken is.

Bijlage IV: Checklist schriftelijk rapporteren

Naam: Danielle van Dijk

Klas: 4BA

Datum:

Titel verslag/rapport: Afstudeerwerkstuk

Nadat jij je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de ingevulde checklist vindt er geen beoordeling plaats. De assessor controleert met deze checklist je rapport/verslag. De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn de zogenaamde '*killing points*'. Indien de assessor meer dan vijf '*killing points*' heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. Voor de herbeoordeling moet je ook de oude versie inleveren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen '*killing points*' toegestaan! AANVINKEN WAT NIET IN ORDE IS!

1. Het taalgebruik:
 - ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden*
 - Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd!**
 - ☐ Heeft een adequate interpunctie*
 - ☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)*
 - ☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien*
 - ☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden*
2. Het rapport/verslag:
 - ☐ Is ingebonden (hard copy)*
 - ☐ Is vrij van plagiaat* (zie onderwijsexamenregeling)
3. De omslag:
 - ☐ Bevat de titel
 - ☐ Vermeldt de auteur(s)
4. De titelpagina/het titelblad:
 - ☐ Heeft een specifieke titel*
 - ☐ Vermeldt de auteur(s)*
 - ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
 - ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*
5. Het voorwoord:
 - ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
 - ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)
6. De inhoudsopgave:
 - ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
 - ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
 - ☐ Is overzichtelijk
 - ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing
7. De samenvatting:
 - ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
 - ☐ Bevat conclusies
 - ☐ Bevat geen persoonlijke mening
 - ☐ Is gestructureerd
 - ☐ Is zakelijk geschreven
 - ☐ Staat direct na de inhoudsopgave
8. De inleiding (toelichting op intranet):
 - ☐ Is hoofdstuk 1*
 - ☐ Beschrijft het grotere kader en aanleiding
 - ☐ Beschrijft inhoudelijke achtergrondinformatie*
 - ☐ Formuleert het probleem/de onderzoeksvraag*
 - ☐ Vermeldt het doel*
 - ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*
9. Materiaal en methode:
 - ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
 - ☐ Past bij de onderzoeksvraag/vragen*
 - ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
 - ☐ Beschrijft de methode van data-analyse
10. De (opmaak van de) kern:
 - ☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken en (sub)paragrafen (maximaal drie niveaus)*
 - ☐ Deze zijn verschillend in opmaak*
 - ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
 - ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
 - ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
 - ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
 - ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
 - ☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
 - ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
 - ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
 - ☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n)
 - ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen
 - ☐ De pagina's zijn genummerd*
11. De discussie:
 - ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
 - ☐ Geeft de valide argumentatie weer
 - ☐ Evalueert de gebruikte onderzoeksmethode
 - ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen (zie toelichting op intranet)
12. De conclusies en aanbevelingen:
 - ☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten
 - ☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten
 - ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*
13. De bronvermelding:
 - ☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet)
14. De literatuurlijst:
 - ☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet)
15. De bijlagen:
 - ☐ Zijn genummerd
 - ☐ Zijn voorzien van een passende titel
 - ☐ Bevatten geen eigen analyse

Bijlage VI: Beoordelingsformulier Afstudeerwerkstuk

Naam student	Danielle van Dijk
Naam beoordelaar	
Functie beoordelaar	1 ^e beoordelaar / 2 ^e beoordelaar
Versie	1
Datum beoordeling	
Paraaf beoordelaar De beoordelaar is verantwoordelijk voor het correct invullen van dit formulier	

Toetsingscriteria (zie Leidraad Afstudeerwerkstuk):	Oordeel: O, V, G
• Plagiaatcheck via Ephorus (alleen in te vullen (O/V) door afstudeerdocent)	O/V
• Rapportage (te beoordelen a.d.h.v. checklist schriftelijk rapporteren)	O/V/G
• Samenvatting in een buitenlandse taal	O/V/G

Beoordelingscriteria (zie Leidraad Afstudeerwerkstuk):	Oordeel: Cijfer
1. Hoofdstukindeling (opbouw)	
2. Inleiding	
3. Relevantie	
4. Probleemstelling en doelstelling	
5. Diepgang en complexiteit (dubbele weging)	2 x ... =
6. Innovatie en praktijkgerichtheid	2 x ... =
7. Discussie	
8. Conclusies	
9. Aanbevelingen	
10. Bronnenlijst	
totaal aantal punten	
Niet afgerond eindcijfer *)	: 12 =
*) Het eindcijfer (gemiddelde van de gegeven cijfers) mag alleen worden ingevuld als: - alle toetsingscriteria voldoende zijn - alle cijfers bij de beoordelingscriteria voldoende (5,5 of hoger) zijn. Is één van deze onderdelen onvoldoende, dan bij het eindcijfer invullen: 'onvoldoende'.	

Toelichting op de beoordeling (alle criteria):