

De Bakenhof

Een onderzoek naar de verbetering van de samenwerking op het bedrijventerrein om zodoende het milieuvriendelijkste open bedrijventerrein van Arnhem te worden.



Julf van Ee
Richard Verhoeff
Stephan Wenting

14 Juni 2016, versie 1.0

Afbeelding titelpagina: <http://apievents.com/wp-content/uploads/2015/12/cropped-VOR-1920x1080.jpg>

De Bakenhof

Een onderzoek naar de verbetering van de samenwerking op het bedrijventerrein om zo het milieuvriendelijkste open bedrijventerrein van Arnhem te worden.

Bedrijventerrein Contactgroep Bakenhof

Paméla Zeylstra, manager Stichting Arnhemse Bedrijventerreinen

Tarmo

Huub Schoenaker

Julf van Ee

Richard Verhoeff

Stephan Wenting

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Bedrijfskunde MER

Module: EVA-OPM1A.7

Docent: Meino Terwel

13-06-2016, Nijmegen

Managementsamenvatting

De aanleiding voor het project is de verandervraag van de Bedrijventerrein Contactgroep Bakenhof met betrekking tot de doelstellingen rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen. Parallel aan deze vraag ligt de module verandermanagement van de opleiding Bedrijfskunde MER, waarbij een studentgroep een verandertraject dient te begeleiden. Hierin hebben de beide partijen zich gevonden.

Het bedrijventerrein Bakenhof heeft zich begin 2015 ten doel gesteld het milieuvriendelijkste open bedrijventerrein van Arnhem te worden. Concreet zou dit leiden tot de realisatie van een aantal maatschappelijk verantwoorde en milieuvriendelijke faciliteiten. De cohesie op het terrein is goed. Op het moment is er echter weinig sprake van een eendrachtige en doelgerichte samenwerking. Hierdoor heeft het project niet de vaart zoals men die zich bij aanvang had voorgesteld.

Om meer draagvlak voor de doelstelling te creëren zal in het aanstaande verandertraject gekeken worden naar de veranderwens en de daarbij behorende interventies. In overleg met de leden van de Bedrijventerrein Contactgroep heeft men onderstaande veranderwens gedefinieerd.

Welke stappen dienen gezet te worden, om door eendrachtige en doelgerichte samenwerking, het milieuvriendelijkste open bedrijventerrein van Arnhem te worden?

In de huidige situatie is men voornamelijk gericht op de eigen bedrijfsvoering. Uit een gesprek met Bas Wernsen bleek dat er weinig reactie is op de verschillende initiatieven. Er dient veel werk verzet te worden, door de leden van de BC, om de ondernemers op het bedrijventerrein mee te krijgen. Het nabellen en mailen is geen uitzondering. Bij ieder initiatief dat is gerealiseerd ging kostbare tijd verloren door het ontbreken van intrinsieke motivatie voor deelname.

In de gewenste situatie is duurzame bedrijfsvoering onderdeel van de eigen bedrijfsvoering en is er samenwerking tussen de verschillende bedrijven. De gevestigde bedrijven zijn actief bezig met het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is in dezen niet de Bedrijventerrein Contactgroep die hierom vraagt, maar het is onderdeel van de eigen bedrijfsvoering.

Hier zou verandering in moeten komen. Wat wij adviseren is, om niet één persoon per organisatie, mee te laten denken over de relevante aspecten met betrekking tot de doelstelling van het bedrijventerrein de stichting, maar dit door de hele organisatie te laten lopen. Het is immers logisch dat meerdere mensen meer kunnen bereiken dan een individu. Iedere medewerker uit de organisatie zou op de hoogte moeten zijn van deze werkzaamheden.

Tevens kan men extra aandacht vragen voor het onderwerp duurzaamheid door tijdens de jaarlijkse bedrijfsbijeenkomsten een thema te koppelen aan het moment van samenkomst. Het wordt aangeraden een educatief moment aan de sociale gebeurtenis te koppelen. Dit kan bijvoorbeeld door een gastspreker uit te nodigen en deze een onderwerp met betrekking tot duurzaamheid te laten onderwijzen. Een borrel of barbecue maakt de bijeenkomsten minder beladen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding	Pagina 5
1.1 Aanleiding	
1.2 Probleemstelling	
1.3 Doelstelling	
1.4 Veranderwens	
1.5 Leeswijzer	
Hoofdstuk 2. Huidige situatie en gewenste situatie	Pagina 7
2.1 Organisatiebeschrijving	
2.2 Betrokkenen	
2.3 Huidige situatie	
2.4 Gewenste situatie	
2.5 Niveaus van de verandering	
2.6 Voorwaarden voor een succesvolle implementatie	
Hoofdstuk 3. De veranderstrategie	Pagina 10
3.1 Het advies	
3.2 De veranderstrategie	
Hoofdstuk 4. Invoeringspad	Pagina 13
4.1 Veranderingen voor betrokkenen	
4.2 Communicatie	
4.3 Fases	
4.4 Bewustwordingsactiviteiten	
4.5 Verankering in de organisatie	
4.6 Kosten en baten	
Literatuurlijst	Pagina 16
Bijlagen	Pagina 17
Bijlage 1. Response interviews	
Bijlage 2. Organogram StAB	
Bijlage 3. Flyer/Poster	
Bijlage 4. Onderbouwing veranderstrategie	

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de aanleiding voor het project. Om een de context van het project te verduidelijken is een beschrijving gegeven van de organisatie. Hieruit vloeit de probleemstelling voort. Tijdens de kennismaking is de veranderwens beschreven. Aan het einde van het hoofdstuk is een leeswijzer opgenomen die inzicht geeft in de opbouw van het plan van aanpak.

1.1 Aanleiding

De aanleiding voor het project is de verandervraag van de Bedrijventerrein Contactgroep Bakenhof met betrekking tot de doelstellingen rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen. Parallel aan deze vraag ligt de module verandermanagement van de opleiding Bedrijfskunde MER, waarbij een studentgroep een verandertraject dient te begeleiden. Hierin hebben de beide partijen zich gevonden.

Er is voor dit project gekozen vanwege de vele verschillende partijen die betrokken zijn bij het project, het samen een toekomstplan neerzetten en samenwerken met enthousiastelingen.

Als projectgroep brengen we de mogelijkheid om kennis uit te wisselen met ons mee. Daarnaast zetten wij in op het opbouwen van duurzame relaties, die veder gaan dan de oplevering van het project.

1.2 Probleemstelling

Het bedrijventerrein Bakenhof heeft zich begin 2015 ten doel gesteld het milieuvriendelijkste open bedrijventerrein van Arnhem te worden. Concreet zou dit leiden tot de realisatie van een aantal maatschappelijk verantwoorde en milieuvriendelijke faciliteiten. De cohesie op het terrein is goed. Op het moment is er echter weinig sprake van een eendrachtige en doelgerichte samenwerking. Hierdoor heeft het project niet de vaart zoals men die zich bij aanvang had voorgesteld.

1.3 Doelstelling van het project

De doelstelling die de Bakenhof najaagt is het meest milieuvriendelijke open bedrijventerrein van Arnhem te worden. Hiervoor is samenwerking tussen de bedrijven essentieel. De bedrijven willen een gezamenlijke lange-termijn visie creëren, op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, om zo een bijdrage te leveren voor de toekomst van de volgende generaties.

De doelstelling van het project is een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een eenduidige en doelgerichte samenwerking tussen de bedrijven gevestigd op bedrijventerrein Bakenhof. De bijdrage uit zich in het starten van twee projectgroepen, die afzonderlijk aan de slag gaan met twee verschillende onderwerpen. De resultaten worden aan het einde van de projectlooptijd gepresenteerd. De behaalde successen zijn het voorbeeld voor de overige bedrijven. Hiermee hopen wij draagvlak te creëren voor nieuwe projecten in de toekomst.

1.4 Veranderwens

Om meer draagvlak voor de doelstelling te creëren zal in het aanstaande verandertraject gekeken worden naar de veranderwens en de daarbij behorende interventies. In overleg met de leden van de Bedrijventerrein Contactgroep heeft men onderstaande veranderwens gedefinieerd.

Welke stappen dienen gezet te worden, om door eendrachtige en doelgerichte samenwerking, het milieuvriendelijkste open bedrijventerrein van Arnhem te worden?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de aanleiding, probleemstelling, doelstelling en de veranderwens beschreven. Om naar de veranderwens de veranderkloof in kaart te brengen volgt in hoofdstuk 2 een beschrijving van de organisatie en de betrokkenen. Daarnaast worden de huidige en gewenste situatie met elkaar vergeleken. Hierop volgt een analyse van de risico's die tijdens het verandertraject de kop op kunnen steken. In hoofdstuk 3 werken we naar de veranderstrategie toe. Als eerste wordt de verandernoodzaak beschreven. Hierna volgt onder het kopje veranderpotentieel het advies met betrekking tot de verbetering van de huidige situatie. Vervolgens worden de veranderimpact en veranderbereidheid hierin meegenomen. Naar aanleiding van deze onderdelen is de strategie gekozen die past bij de veranderwens. Nu de manier waarop het verandertraject ingestoken wordt duidelijk is, volgt het

invoeringspad. In hoofdstuk 4 wordt beschreven wat de verandering inhoudt voor de betrokken partijen. De manier waarop de communicatie plaatsvindt is uitgewerkt. Daarna volgen de fases die doorlopen dienen te worden om de verandering tot een goed einde te brengen. Hierna wordt er een beschrijving gegeven van de manier waarop de verandering effect heeft op de acceptatie door de werknemers. Tenslotte volgt een analyse van de kosten en baten en de verankering binnen de organisatie.

Hoofdstuk 2. Huidige en gewenste situatie

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie en de betrokkenen binnen het project. Vervolgens wordt een beeld geschetst van de huidige situatie en gewenste situatie om zo de veranderingskloof duidelijk weer te geven. Afsluitend worden slaag- en faalfactoren genoemd om risico's in kaart te brengen.

2.1 Organisatiebeschrijving

StAB, Stichting Arnhemse Bedrijventerreinen is een organisatie die zorgt voor een verbetering van kwaliteit op de open Arnhemse bedrijventerreinen (Bakenhof, Rijkerswoerd, De Overmaat, IJsseloord 1, RijnPark en Het Broek). Een totaal van 600 bedrijven zijn onderdeel van de open Arnhemse bedrijventerreinen. Hierbij wordt door middel van bedrijven bij elkaar te brengen, business-to-business contacten te stimuleren, intermediair te zijn tussen bedrijven en collectieve projecten te initiëren de kwaliteit van de bedrijventerreinen verbeterd. In bijlage 1 staat een organogram van StAB.

Op ieder bedrijventerrein functioneert onder de vlag van StAB een Bedrijventerrein Contactgroep (BC). Het betreft een project van de BC Bakenhof. Bedrijventerrein Contactgroep (BC) Bakenhof bestaat uit vijf personen, werkzaam bij de gevestigde bedrijven op Bakenhof. Zij vergaderen eens in de zoveel tijd over de ontwikkelingen op het bedrijventerrein. Naar aanleiding van deze vergaderingen informeren zij de overige bedrijven. Deze bedrijven hebben hiervoor minimaal een contactpersoon bereid gevonden.

2.2 Betrokkenen

De Bedrijventerrein Contactgroep Bakenhof (BC) is de eerste belanghebbende bij het project, als opdrachtgever van het project. De BC is vooral betrokken bij het resultaat van het project en is als sparringpartner ondersteunend aan de projectgroep. Van deze groep wordt verwacht met enthousiasme en welwillendheid het project succesvol af te sluiten.

De Stichting Arnhemse Bedrijventerreinen, StAB is de tweede belanghebbende bij het project. Als overkoepelende organisatie is het vooral betrokken bij de ondersteuning en verbinding van de verschillende projecten op de bedrijventerreinen. Tevens draagt StAB als koepel verantwoordelijkheid voor eventuele financiële consequenties.

Huub Schoenaker is de derde belanghebbende van het project, als verantwoordelijke voor het samenbrengen van overheid, bedrijven en onderwijs. Als initiatiefnemer voor de inzet van studenten in het bedrijfsleven is ook hij gebaat bij een succesvolle afronding.

Alle bedrijven van het bedrijventerrein Bakenhof zijn de vierde belanghebbende groep. Hun belang is het resultaat van het project. Zij zijn ondersteunend aan de projectgroep. Vanwege de verschillende belangen wordt een verschil in inzet verwacht. Binnen deze groep is het zeer belangrijk de verschillende partijen elk de gemeenschappelijke, dan wel persoonlijke voordelen te presenteren.

De projectgroep is de vijfde belanghebbende bij het project. Het belang ligt in de eerste plaats bij het verkrijgen van studiepunten, door een succesvolle afronding van het project. Daarnaast zet de groep zich in voor duurzame lange termijn relaties en het vergaren/delen van nieuwe kennis.

Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) is de laatste belanghebbende bij het project. De HAN is gebaat bij een goede samenwerking tussen de projectgroep en opdrachtgever en is ondersteunend aan de projectgroep door beoordelen en begeleiden.

2.3 Huidige situatie

In de huidige situatie is men voornamelijk gericht op de eigen bedrijfsvoering. Uit een gesprek met Bas Wernsen (voorzitter BC Bakenhof) bleek dat er weinig reactie is op de verschillende initiatieven. Er dient veel werk verzet te worden door de leden van de BC, om de ondernemers op het bedrijventerrein mee te krijgen. Het nabellen en mailen is geen uitzondering. Bij ieder initiatief dat is gerealiseerd ging kostbare tijd verloren door het ontbreken van intrinsieke motivatie voor deelname.

De functies van de contactpersonen binnen de gevestigde bedrijven zijn intern gericht. Men houdt zich bezig met de werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die voor de eigen organisatie van belang zijn. De doelstellingen die de Bakenhof heeft neergezet en o.a. zichtbaar zijn op de website van StAB, zijn bijzaak. Ook heeft men slechts algemene kennis en kunde op het gebied van verduurzaming.

Het gedrag dat hieraan gekoppeld is, kan men omschrijven als weinig betrokken. Men laat zich informeren over aanstaande activiteiten en er is weinig tot geen kennisdeling. Reacties op initiatieven blijven uit vanwege het ontbreken van prioriteit.

2.4 Gewenste situatie

In de gewenste situatie is duurzame bedrijfsvoering onderdeel van de eigen bedrijfsvoering en is er samenwerking tussen de verschillende bedrijven. De gevestigde bedrijven zijn actief bezig met het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het is niet de Bedrijventerrein Contactgroep die hierom vraagt, maar het is onderdeel van de eigen bedrijfsvoering.

Daarnaast deelt men kennis over mogelijke verduurzamingsactiviteiten. Medewerkers op het bedrijventerrein komen met eigen inbreng wat betreft verduurzamingsactiviteiten. De functie van de medewerkers blijft nagenoeg gelijk. Het enig verschil is dat men gedurende de eigen tijd bekend raakt en bewust wordt van de activiteit die de Bedrijventerrein Contactgroep bezigt.

Het gewenste gedrag is dat men in eerste instantie onbewust betrokken raakt bij de verduurzamingsactiviteiten. Dit door gedurende de verandering informatie te verstrekken over de doelstellingen van de Stichting Arnhemse Bedrijventerreinen. De eerste stap is het inactief bewust worden van de verduurzaming. De tweede fase is het actief bewust worden en delen van kennis tijdens de bedrijvenbijeenkomsten.

2.5 Niveaus van de verandering

In het onderstaande overzicht zijn de huidige en gewenste situatie tegenover elkaar gezet. Het bestaansvoorwaarden-model (Lubberding, 2006)

Huidige 'fit' naar niveaus

Beleid: eigen bedrijfsvoering eerst

Functie: intern gericht

Gedrag: weinig/geen betrokkenheid

Gewenste 'fit' naar niveaus

Beleid: duurzame bedrijfsvoering/samenwerking

Functie: input gericht

Gedrag: actieve deelname/kennisdeling

2.6 Voorwaarden voor een succesvolle implementatie

Slaag- en faalfactoren worden beschreven met het 'acht stappenplan' van Kotter. Dit stappenplan geeft een duidelijk weergave van de fases die tijdens een verandertraject worden doorlopen. Hieronder volgt een opsomming van de verschillende stappen en de daarbij behorende risico's. (Kotter, 2012)

1. Urgentiebesef vestigen
Zonder een duidelijke noodzaak zal men geen reden zien voor verandering. Deze noodzaak hoeft niet van bovenaf opgelegd te worden, maar kan ook vanuit de onderste lagen van de organisatie opbloeien. De noodzaak is niet heel groot, maar in toenemende mate ziet men maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker worden. Daarnaast zal milieuwetgeving op de lange termijn de noodzaak doen toenemen. Tenslotte kan het kostenbesparende aspect het urgentiebesef vergroten.
2. Een leidende coalitie vormen
De leidende coalitie is de BC. Het is belangrijk dat zij actief betrokken blijven bij de verschillende initiatieven. Wanneer de voortrekkers wegvallen, geeft niemand het juiste voorbeeld.
3. Een visie en strategie op de verandering ontwikkelen

Het neerzetten van een SMART geformuleerde doelstelling geeft een duidelijk beeld van wat in de toekomst te gebeuren staat. Het hoe en wat geeft richting en is een krachtige motivator.

4. De visie, strategie en doelstellingen communiceren
Het doel hiervan is om begrip en emotioneel draagvlak te creëren, zodat zoveel mogelijk medewerkers willen helpen de visie en strategie en doelstellingen te realiseren. Boodschappen dienen helder geformuleerd te worden om verwarring en onzekerheid te minimaliseren.
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren
Zonder breed draagvlak zal input minimaal blijven. In de huidige situatie nemen te weinig mensen deel aan de activiteiten van de BC. Sommige bedrijven zijn niet vertegenwoordigd. Dit staat de eenduidige samenwerking in de weg. Door zoveel mogelijk mensen erbij te betrekken, leveren deze bedrijven wellicht wel een bijdrage
6. Korte termijn successen genereren
Een goed voorbeeld hiervan is de realisatie van de reclamezuil en de laadpaal. Toen er concrete informatie geleverd werd over hoe de paal eruit zag en wat het moest kosten, steeg het enthousiasme van de aanwezigen. Daden en dingen die tot de verbeelding spreken hebben immers meer impact dan woorden.
7. Verbetering consolideren en meer verandering tot stand brengen
Als medewerkers input leveren dan kan men de mate van participatie vergroten. Logischerwijs wordt men steeds meer betrokkenen. Men vindt het prettig om gehoord te worden en erkenning te krijgen. Hierdoor zal men vaker in verduurzamingsprocessen willen participeren, wat uiteindelijk leidt tot meer realisaties van initiatieven.
8. Nieuwe benadering verankeren in de cultuur
Zonder bekendheid van de activiteiten van de BC zullen de bedrijventerreinactiviteiten niet gerealiseerd kunnen worden. Het is van groot belang dat de verduurzamingscultuur ingebakken zit bij alle medewerkers van de op het bedrijventerrein gevestigde organisaties.

Hoofdstuk 3. Het advies

In dit hoofdstuk wordt naar aanleiding van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden over hoe het veranderpotentieel kan worden vergroot, een beschrijving gegeven van de strategie die past bij de verandering.

3.1 Het veranderpotentieel

Er is onderzoek gedaan bij de contactpersonen van de bedrijven op het bedrijventerrein. Een vraag die bij ons heerste was, wie er in de organisaties geïnformeerd werden over de werkzaamheden en doelstellingen van de stichting. Wat blijkt is dat eigenlijk in vrijwel alle bedrijven maar 1 persoon, de contactpersoon, hiervan op de hoogte is. We hebben de betrokkenen daarnaast gevraagd om zelf met mogelijke initiatieven te komen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat opviel is dat er weinig ideeën geopperd werden.

Hier zou wat ons betreft verandering in moeten komen. Wij adviseren om niet enkel één persoon per organisatie mee te laten denken over de relevante aspecten met betrekking tot de bedrijventerreinactiviteiten, maar dit door de hele organisatie te laten lopen. Het is immers logisch dat meer mensen meer kunnen bereiken dan een individu. Iedere medewerker uit de organisatie zou op de hoogte moeten zijn van deze activiteiten.

Om een voorbeeld te geven van de opschaling van het bereik. Als elke medewerker mee zou denken, kunnen er meer ideeën gegenereerd worden dan nu het geval is. Dit hoeft niet te betekenen dat er dagelijks of wekelijks een agendapunt binnen de organisatie moet worden ingepland. Nee, het zit de eigen bedrijfsvoering niet in de weg. Al zou een medewerker op zijn reis naar werk, of tijdens de lunch, maar enkele minuten brainstormen, zal dit enige inbreng kunnen opleveren. Het is daarnaast voor medewerkers bevredigend dat hun stem gehoord wordt en zij mee kunnen werken aan de verbetering van het bedrijventerrein.

Medewerkers zouden geïnformeerd en geënthousiasmeerd kunnen worden door middel van een flyer/poster, die uitgegeven wordt als er nieuws of andere berichtgeving op het bedrijventerrein is. Door deze op te hangen in een openbare ruimte trekt het de aandacht van de medewerkers, zonder dat hiervoor een informatiebijeenkomst gehouden wordt. Voor een voorbeeld hiervan verwijzen we naar de bijlage. Daarnaast is er een website van de stichting, waar de mogelijkheid is om ideeën en opmerkingen te plaatsen. Publicatie van een flyer met logo zal interesse wekken voor de StAB-website en mogelijk het onlineverkeer vergroten.

Tevens kan men extra aandacht vragen voor het onderwerp duurzaamheid door tijdens de jaarlijkse bedrijvenbijeenkomsten een thema te koppelen aan het moment van samenkomst. Het wordt aangeraden een educatief moment aan de sociale gebeurtenis te koppelen. Dit kan bijvoorbeeld door een gast spreker uit te nodigen en deze een onderwerp met betrekking tot duurzaamheid te laten onderwijzen. Een borrel of barbecue maakt de bijeenkomsten minder beladen.

3.2 De veranderstrategie

De noodzaak om tot een eendrachtige en doelgerichte samenwerking te komen ligt bij de verschillende organisaties op open bedrijventerreinen laag. Het gaat om een verandering in het gedrag bij verschillende organisaties die niet gemotiveerd en betrokken zijn. Kijkend naar het type verandering is het niet ingrijpend voor de organisaties; er wordt een verandering in de samenwerking tussen de organisaties gevraagd om zo gezamenlijk een duurzaam bedrijventerrein te worden. Dit is geen directe verandering, maar een langzaam proces dat door interventies en besprekingen op gang komt. Het is belangrijk de contactpersonen ervan te overtuigen wat de voordelen zijn van een duurzame bedrijfsvoering op het bedrijventerrein. Twee verschillende strategieën komen in aanmerking voor de verandering. Dit zijn de ontwikkelingsgerichte strategie dan wel de rationeel-empirische strategie. De eerste is gericht op het verkrijgen van meer input voor verduurzamingsactiviteiten. De tweede dient ter bevordering van de realisatie van de verschillende projecten.

Bij de ontwikkelingsstrategie is de verandering niet concreet en wordt deze gaandeweg aangepast en toegepast. Bij de strategie ligt de noodzaak van de verandering ook laag en de communicatie is open en gericht op het verkrijgen van betrokkenheid en draagvlak. Voor het bedrijventerrein betekent dit dat alle ondernemingen op de Bakenhof input leveren voor de verduurzaming. (Lubberding, 2013)

Doel en middel	E-stroom	O-stroom
Doel	Maximaliseren van economische waarde	Ontwikkelen capaciteiten van de organisatie
Leiding	Top-down	Participatief
Focus	Structuren en systemen	Cultuur
Planning	Programmatisch	Spontane ontwikkeling
Motivatie	Beloning als prikkel voor verandering	Beloning als resultaat van verandering
Adviseurs	Veel adviseurs, vooral expertisegedreven	Weinig adviseurs, vooral procesgedreven

Figuur 3: *E-stroom en de O-stroom organisatieverandering*
Bron: J. Lubberding, 2013

De rationeel-empirische strategie gaat over het overtuigen van de individuele belanghebbende. Door middel van argumenten en tot de verbeelding sprekende resultaten, de belanghebbende organisaties overtuigen van de verandernoodzaak. Het verzamelen van data en de terugkoppeling hiervan doet de acceptatie van het initiatief vergroten. Voornamelijk bij projecten waar een financiële bijdrage nodig is, is het inzichtelijk maken van de kosten en baten essentieel. (Mintzberg, 2006)

Hoofdstuk 4. Invoeringspad

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de betrokkenen en hoe de communicatie verloopt. Daarnaast worden de verschillende fasen van de verandering beschreven door middel van het 'driefasemodel' van Lewin en de bewustwordingsfasering beschreven. Als volgt wordt de verankering van de verandering in de organisatie beschreven en als laatste de kosten en baten die hiermee gepaard gaan.

4.1 Veranderingen voor betrokkenen

Om een beeld te schetsen van de rolverdeling en de communicatiestroom is onderstaande tabel gemaakt. Het geeft schematisch weer hoe de verandering effect heeft op de overgang van de huidige naar de nieuwe situatie. Het is in deze tabel belangrijk de nieuwe rol van de medewerkers van de verschillende bedrijven op de Bakenhof te benadrukken. Zij zullen naar aanleiding van de ontwikkelstrategie, de verbreding van participatie, nieuwe initiatieven aandragen direct aan de BC.

Betrokkenen	Huidige rol	Nieuwe rol	Huidige Communicatiestroom	Nieuwe Communicatiestroom
StAB	Ondersteuning BC	Ondersteuning BC	Naar de BC	Naar de BC
Bedrijventerrein contactgroep	Beslissers	Beslissers	Naar StAB Naar Contactpersonen	Naar StAB Naar Contactpersonen
Contactpersonen	Initiatiefnemers	Informatie verstrekkers	Naar BC	Naar BC en medewerkers
Medewerkers	Geen inspraak	Nieuwe initiatiefnemers	Geen communicatie	Naar BC

Tabel 1: Huidige rolverdeling en communicatiestroom vs. Nieuwe communicatiestroom Bron: Eigen werk

4.2 Communicatie

Uit onderzoek is gebleken dat de communicatie met betrekking tot de activiteiten van de BC en de stichting, door de contactpersonen als prettig en duidelijk wordt ervaren. Mailwisselingen hebben een positieve insteek, bevatten voldoende informatie en nodigen uit om te reageren. Helaas vindt deze communicatie enkel plaats tussen de BC en de contactpersonen van de gevestigde bedrijven. De nieuwe manier om de overige medewerkers van ondernemingen te informeren, is middels een poster of flyer. Dit vanwege de prioriteit die ligt bij de eigen bedrijfsactiviteiten. Het inlichten van de overige medewerkers hoeft niet veel tijd in beslag te nemen. Door het vergrootte potentieel stijgt de kans op nieuwe ideeën en initiatieven. Hierbij adviseren wij om de inbreng direct aan de BC door te geven. Dit vanwege de mogelijke censuur of vertroebeling van de boodschap, die een tussenpersoon kan creëren.

4.3 Fasen

De verschillende fasen zullen uitgelegd worden aan de hand van het driefase model van Lewin. Deze ziet er als volgt uit:

1. Unfreezing : Het losweken uit bestaande toestand
2. Moving : De overgang naar de nieuwe toestand
3. Freezing : De fixatie van de nieuwe situatie

1. De BC zal aan de contactpersonen de flyers overhandigen en vragen om deze op de hangen in een gemeenschappelijke ruimte binnen de organisatie. Het ophangen van de poster zal aandacht trekken voor StAB/de BC en medewerkers bewust maken van hun aanwezigheid. Gezien de hoeveelheid informatie zal het enkele maanden duren voordat alle medewerkers bekend zijn met de poster en de activiteiten van het bedrijventerrein. Om dit proces te versnellen, zullen de contactpersonen de gehele organisatie kunnen inlichten door middel van een email, wat betreft de nieuw opgehangen poster.

2. Op het moment dat iedereen bekend is met de activiteiten van de BC, zal in de ideale situatie input komen vanuit de medewerkers. Er zullen dus meer ideeën en voorstellen gegenereerd worden dan

voorheen. Dit is afhankelijk van het enthousiasme en de welwillendheid van de medewerkers. Dit is de manier waarop informatie gecommuniceerd wordt.

3. De BC stimuleert de input van medewerkers door persoonlijk te bedanken, uit te nodigen voor het presenteren van het idee tijdens een vergadering of de persoon te vragen te participeren in het ontwikkelingsproces. Dit zorgt allereerst voor waardering en erkenning. Uiteindelijk kan het zelfs leiden tot zelfontplooiing. (Maslow, 1943)

4.4 Bewustwordingsactiviteiten

Door middel van de transitiecurve van Balogun en Hailey krijgen de verschillende bewustwordingsactiviteiten een plaats in de fasering van de verandering. In onderstaande afbeelding worden de zeven momenten, die men doormaakt bij de acceptatie van een verandering, weergegeven. Voor de flyer/poster is het ervaring die men heeft, bij de verschillende fasen beschreven.

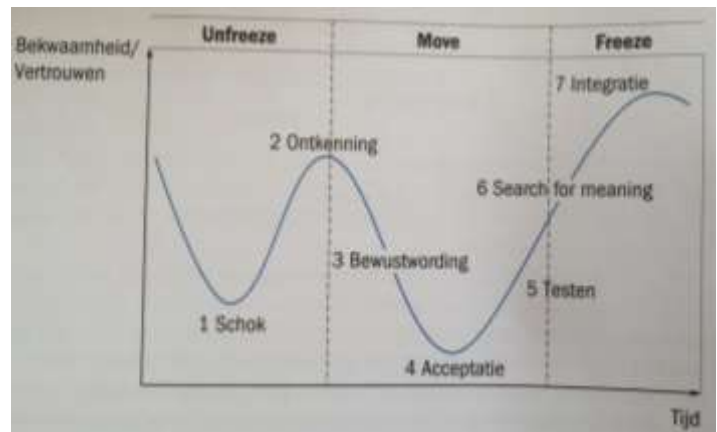
Fase 1: Dit is de eerste fase die men doorloopt om zich bewust te worden van de verandering. Voor dit project houdt het in dat medewerker geconfronteerd wordt met een poster van een relatief onbekende organisatie.

Fase 2: In deze fase gaat men de ontkenning in. In eerste instantie wil men niet weten waarvoor de poster dient. In de overgang naar de volgende fase zal men langzaam zich verdiepen in de inhoud van het geheel.

Fase 3: Men wordt zich bewust van de betekenis van de stichting en de doelen die ze nastreeft. Men bezoekt de website ter informatie en heeft de poster aandachtig gelezen.

Fase 4: Men is onbewust bezig met verduurzaming telkens als men iets leest over duurzaamheid zullen gedachten terugkeren naar de stichting.

Fase 5: De oproep naar inbreng triggert de medewerker om te testen wat er gebeurt wanneer een idee geopperd wordt. De medewerker zal zijn idee inbrengen bij de BC.



Figuur 4: Transitiecurve en driefasemodel Lewin en Balogun en Hailey
Bron: J, Lubberding 2013

Fase 6: Men wacht af wat de reactie is van de BC. Hier zal de BC adequaat moeten reageren, zoals stap drie van de in 4.3 beschreven fases.

Fase 7: Bij de laatste fase zal de medewerker vaker willen deelnemen aan activiteiten. Dit vanwege de erkenning en zelfontplooiing die aan het project kan worden gegeven.

Wat betreft het actief bewust worden en delen van kennis op bedrijvenbijeenkomsten stapt men direct in fase drie. Een doeltreffende oplossing om de betrokkenen meer bewust te maken van wat er speelt op het bedrijventerrein, is om tijdens de geplande bijeenkomsten, waarbij alle bedrijven vertegenwoordigd zijn, meer op de inhoud in te gaan. In eerste instantie is het doel van een bijeenkomst prima, puur voor de gezelligheid en ter bevordering van de cohesie. Het zou nog interessanter worden om tijdens deze bijeenkomst een professional in te schakelen die iets verteld over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daarnaast kan er na afloop, tijdens het sociale onderdeel, door de bedrijven worden overlegd en kennis gedeeld. Aan een dergelijke activiteit hebben wij zelf ook meegedaan, namelijk de schoonmaakdag. Hier ben je samen gezellig bezig, wat de cohesie versterkt.

4.5 Verankering in de organisatie

Gedurende het bewustwordingsproces is het belangrijk om steeds te controleren of men het juiste pad bewandelt. Dit kan aan de hand van het PDCA-cyclus. Wat betreft het informeren via de poster/flyer heeft het betrekking op het maken van de poster, het ophangen, controleren of deze daadwerkelijk hangt en het corrigeren.

Op het moment dat medewerkers ideeën inbrengen is het aan de BC om de PDCA-cyclus te doorlopen. Het is immers hun taak om dit te stimuleren. Dit houdt in dat men tijd inplant voor de bespreking van het idee en het bespreekt. Vervolgens zal men een conclusie moeten trekken over de bruikbaarheid. Hierop volgt feedback naar de initiatiefnemer.

Door zorgvuldig te plannen kan men voorkomen dat onzekerheden ontstaan over nieuwe projecten, voornamelijk bij de communicatie over projecten naar de contactpersonen. Om hen mee te nemen in de verandering volgens de rationeel-empirische strategie, is het zeer belangrijk hen te overtuigen door middel van data en feiten. Hierdoor zal men eerder overstap gaan en deelnemen aan verduurzamingsproject.



is het
een

Figuur 5: PDCA-cyclus Bron: ICinformatie.info (Z.D.).

4.6 Kosten en baten

Kosten die gemoeid zijn met het stimuleren van inbreng vanuit de ondernemingen zijn voornamelijk investeringen in tijd. Tijd dient vrijgemaakt te worden voor de publicatie van de poster, het analyseren van de inbreng en het voorbereiden van plannings voor nieuwe initiatieven. Overige kosten worden gemaakt bij het printen van het informatieverstrekende materiaal.

Baten zijn afkomstig van extra inzet en belangstelling van de nieuwe initiatiefnemers. De extra inbreng is voor dit project van onschatbare waarde. Daarnaast doet men nieuwe kennis op tijdens de bedrijvenbijekomsten. het educatief moment voegt een heleboel toe aan de daarvoor enkel sociale gelegenheid.

Door de toenemende belangstelling van klanten, voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen, zal een verhoging van de omzet mogelijk kunnen zijn. Daarnaast zal de uiting van maatschappelijk verantwoord ondernemen een extra waardecreatie zijn voor de deelnemende organisaties.

Tenslotte de kostenbesparingen, die gepaard gaan met de implementatie van verduurzamingsmaatregelen. Veelal zullen deze investeringen zich niet direct terugverdienen, maar op de lange termijn zal het de ondernemingen die zich hebben aangesloten, geld opleveren.

Literatuurlijst

Lubberding, J., & Lubberding, R. *Zo maak je een veranderplan*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Hogeweg, R. *Een goed rapport*. Amersfoort: ThiemeMeulenhoff

Lubberding, J. & Stratum, van R., & Kaptein, E. *Change management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij

Kotter J.P. (2012). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academmic Services

Lubberding, J. & Kaptein, E. & Stratum, R. van (2013). *Change management*. Groningen: Noordhoff

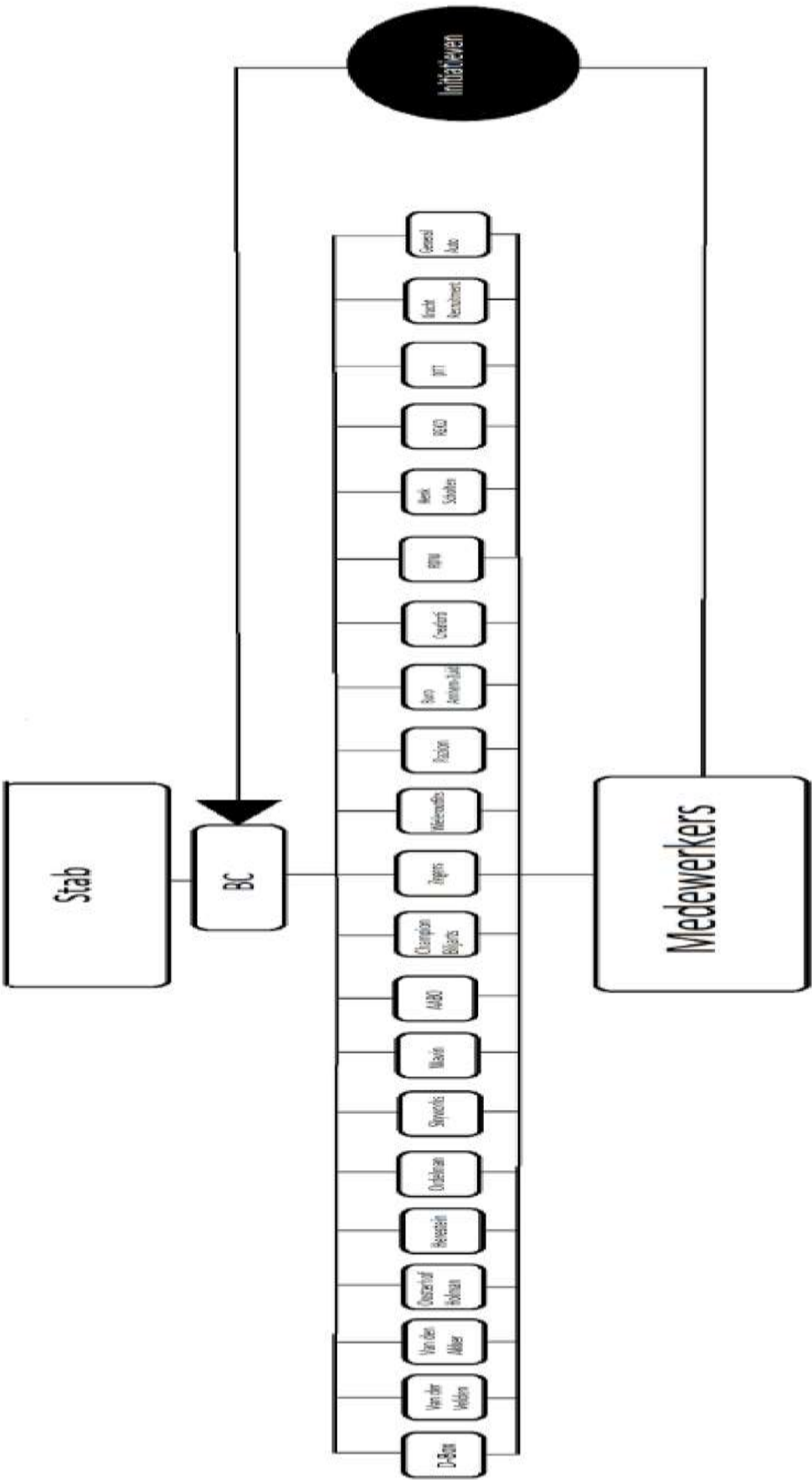
Lubberding, J. & Lubberding, R. (2010). *Zo maak je een veranderplan*. Groningen: Noordhoff

Bijlagen

Bijlage 1. Response interviews

Vragen				
1. Als u kijkt naar uw onderneming. Hoe zou u onderstaande collectieve doelstellingen rangschikken?	Herestein/ Benny Burgers	Van der Velden/ Ruud WtenWeerden		
Openbare verlichting door middel van LED met sensoren		6		3
Cameratoezicht op zonne-energie		1		4
WiFi op zonne-energie		2		6
Milieuvriendelijk wagenpark van gevestigde bedrijven		3		2
Inzet zonne-energie bij bedrijven		4		1
Gezamenlijke afvalinzameling		5		5
2. Welke idee zou u eraan toe willen voegen?	Gecontroleerde toegang bedrijventerr. Niets			
3. Neemt u deel aan de projecten van de Bedrijventerrein Contactgroep/StAB en wat is daarvoor uw reden?	Ja, Collectiviteit en Onderling contact		Ja, Onderling contact, invloed op ondernemersklimaat	
4. Hoe ervaart u de communicatie over de verschillende projecten tot op heden? Bijvoorbeeld de mailwisseling over het elektrisch laadpunt of de reclamezuil die binnenkort wordt geplaatst.	Prettig en duidelijk		Heel goed, duidelijk en op tijd	
5. Wie worden binnen uw organisatie allemaal ingelicht over de voortgang van de projecten?	Mijzelf		Kaderleden tot directie	
Vragen				
1. Als u kijkt naar uw onderneming. Hoe zou u onderstaande collectieve doelstellingen rangschikken?	Champion Bijlarts/	RDW/ Dolf Hof's	Volvo/ Fokke	
Openbare verlichting door middel van LED met sensoren	2		2	1
Cameratoezicht op zonne-energie	1		1	2
WiFi op zonne-energie	6		4	3
Milieuvriendelijk wagenpark van gevestigde bedrijven	4		5	4
Inzet zonne-energie bij bedrijven	5		3	5
Gezamenlijke afvalinzameling	3		6	6
2. Welke idee zou u eraan toe willen voegen?	Lijkt me een mooi	Geen zie volgende	Wij hebben geen	
3. Neemt u deel aan de projecten van de Bedrijventerrein Contactgroep/StAB en wat is daarvoor uw reden?	Ja, gezamenlijk een schoon, energie zuinig en welkom bedrijven terrein	Eigenlijk niet, behalve de jaarlijkse schoonmaak. We zijn	Ja ik neem deel aan de projecten, als ik zelf iets roep zal ik	
4. Hoe ervaart u de communicatie over de verschillende projecten tot op heden? Bijvoorbeeld de mailwisseling over het elektrisch laadpunt of de reclamezuil die binnenkort wordt geplaatst.	Positief en doeltreffend	Mijn ervaring tot op	Vanuit STAB is de	
5. Wie worden binnen uw organisatie allemaal ingelicht over de voortgang van de projecten?	We zijn een kleine	De belanghebbenden.	Directie	
Vragen				
1. Als u kijkt naar uw onderneming. Hoe zou u onderstaande collectieve doelstellingen rangschikken?	AABO/ Emiel Cente	Fazion/ Paul	SkyWorks/ Van Wavin/ Ruud	
Openbare verlichting door middel van LED met sensoren	3	2	1	1
Cameratoezicht op zonne-energie	5	3	2	2
WiFi op zonne-energie	6	1	3	6
Milieuvriendelijk wagenpark van gevestigde bedrijven	2	6	6	5
Inzet zonne-energie bij bedrijven	1	4	4	4
Gezamenlijke afvalinzameling	4	5	5	3
2. Welke idee zou u eraan toe willen voegen?	Windenergie	Niets	geen idee	Geen
3. Neemt u deel aan de projecten van de Bedrijventerrein Contactgroep/StAB en wat is daarvoor uw reden?	Weinig, interne afspraken	Ja, Onderling contact	Nee, geen prioriteit	Nee, wij zijn zelf een landelijke organisatie en
4. Hoe ervaart u de communicatie over de verschillende projecten tot op heden? Bijvoorbeeld de mailwisseling over het elektrisch laadpunt of de reclamezuil die binnenkort wordt geplaatst.	Duidelijk	Duidelijk	prima	Goed
5. Wie worden binnen uw organisatie allemaal ingelicht over de voortgang van de projecten?	Mijzelf en directie	Directie	kantoorpersonee	iedereen via mail

Bijlage 2. Organogram StAB



StAB

Een reclamezuil!

Doe je mee?

A Google Map of Arnhem, Netherlands, showing a blue square area in the center. A red 'X' is placed over the square. The map includes labels for 'P. Arnhem Loosdrecht Arnhem 411', 'Bakelhofweg', 'Vrijheidswaard', 'Ingenieur 100', 'Herk Schoten Vovc', and 'de Burch'. The Google logo is visible in the bottom left corner of the map.

Hogeschool  van Arnhem en Nijmegen

Waar komt ie?
Zoek X!

Meld je nu aan!

Nog andere ideeën? Stuur ze door!

Bijlage 4 Onderbouwing veranderstrategie

3.1 De verandernoodzaak

De verandernoodzaak is in de huidige situatie laag door het missen van druk vanuit de externe omgeving, vooral vanuit wetswijzigingen en geen prioriteit ten opzichte van de eigen bedrijfsvoeringen.

Dit blijkt vooral uit het onderzoek dat is gedaan bij de contactpersonen van de organisaties op het bedrijventerrein vanuit de vraag of de organisaties deelnemen aan projecten en waarom ze deelnemen. Uit het onderzoek bleek dat vrijwel elk bedrijf meedoet aan de projecten voor het onderlinge contact binnen het bedrijventerrein.

Hier zou wat ons betreft verandering in kunnen komen om tot een hogere noodzaak te komen. Wat wij adviseren is dat de bedrijven meer prioriteit geven aan de doelstellingen als het binnen de bedrijfsvoering van de organisatie past. Daarnaast zouden organisaties zichzelf ervan bewust moeten worden of ze preventief energiezuiniger willen zijn of reactief wanneer wet- en regelgeving verandert. Dit zorgt ervoor dat de noodzaak van de doelstellingen vergroot wordt wat zal leiden tot een grotere betrokkenheid van de projecten.

3.3 Impact van de verandering

Om de impact van de verandering in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van de participatiepiramide. Deze piramide geeft een duidelijk beeld van de manier waarop medewerkers betrokken worden bij de beslissingen die door de BC worden genomen. Hierbij wordt gekeken naar het aantal betrokkenen en de mate waarin zij mogen participeren.



Figuur 1: Participatiepiramide Bron: J. Lubbering, 2013

De verandering heeft in de nieuwe situatie veel betrokkenen. Men wil echter niet dat zij beslissingsbevoegdheid krijgen over de activiteiten van de BC. Zoals het model weergeeft, is de mate van invloed minimaal. Informeren en waar nodig raadplegen geven, zijn hierbij de beste optie. Wanneer er uiteindelijk input komt vanuit de organisatieleden kan men de mate van participatie vergroten.

3.4 Veranderbereidheid in de organisaties

Om de veranderingsbereidheid in de organisatie te beschrijven wordt gebruik gemaakt van het weerstandsuiting model. Dit model geeft de mate van weerstand aan en hoe deze weerstand zich vormt. Hiermee wordt het duidelijk hoe groot de veranderingsbereidheid is van de organisaties binnen het bedrijventerrein.

De mate van weerstand van de verschillende organisaties is laag. Dit uit zich in de vorm van afstandelijke reacties. Deze vorm van afstandelijkheid is vooral te merken aan de trage reacties op de mails die worden verstuurd door de BC, maar ook de vragen die verstuurd zijn aan de contactpersonen met betrekking tot dit onderzoek. Er wordt pas gereageerd als er achteraan wordt gebeld of nog extra wordt gemaild.

		MATE VAN WEERSTAND	
		LAAG	HOOG
V O R M W E E R S T A N D	D I F F U S	Vermijding Ontkenning Verschillen	Ziekmeiding Projectie Gerichtensering
	M A N I F E S T	Afstandelijke reacties	Competitie Antagonisme Conflicten

Figuur 2: Weerstandsuitingen Bron: J. Lubbering, 2013

Voor de veranderbereidheid betekent dit dat deze wel aanwezig is, maar nog niet in hoge mate. Men is in ieder geval niet fel tegen de implementatie van duurzame projecten. Dit blijkt uit de deelname aan de verschillende activiteiten van de BC. Om de veranderingsbereidheid te vergroten zal de noodzaak van duurzaam ondernemen vergroot moeten worden. Kijkend naar de drie opties in het model, samen met hetgeen ervaren in het werkveld, kunnen de volgende voorbeelden gekoppeld worden.

In een gesprek tijdens de schoonmaakdag vertelde een van de medewerkers dat zij zich bezighielden met duurzaam ondernemen. Niet vanwege het winstgevendheid, maar enkel om het bedrijfsimago te verbeteren. Het verschuilen, vindt men terug in het meeliften op de leden van de BC-leden die de kar trekken. Vermijding is het uitblijven van reactie op mailwisselingen.