



## **Graven in eigen organisatie: op zoek naar Goud!**

**Een kwalitatief onderzoek naar een verbetering van de bedrijfs economische situatie en het commitment van de medewerkers van X en visies omtrent het invoeren van aandelenparticipatie hierbij.**

Linde Sevenhuijsen

Utrecht, 11 juli 2011

Universiteit: Universiteit Utrecht  
Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Master: Organisatie, Verandering en Management  
Leerkring: Dynamiek van Organiseren en Managen

Naam: L.M. Sevenhuijsen  
Adres: Zaagmolenkade 41B, 3515 AE, Utrecht  
Studentnummer: 3112764  
E-mail adres: L.M.Sevenhuijsen1@students.uu.nl  
Datum: 11 juli 2011

Eerste begeleider Universiteit Utrecht: mw. dr. M. Gastelaars

Tweede begeleider Universiteit Utrecht: dr. M. Koster

In opdracht van X



**Universiteit Utrecht**

## Voorwoord

De afgelopen maanden heb ik de mogelijkheid gehad binnen een ongelooflijk interessant bedrijf met nog interessantere vraagstukken een kijkje te nemen en onderzoek te doen naar de meningen in de top van het bedrijf. Voor mij een enorme uitdaging daar het onderwerp aandelenparticipatie, de archeologische branche en het doen van onderzoek mij onbekend waren. Door de professionele instelling van X met hart voor archeologie en elkaar is deze kennismaking me echter zeer goed bevallen! Mijn dank allereerst daarom aan Marten Verbruggen, directeur, en alle respondenten die dit voor mij mogelijk gemaakt hebben.

Het maken van deze afstudeerscriptie was ook voor mij een leerzaam, leuk maar soms ook zwaar proces zoals dat bekend is over het maken van scripties. Zo waren er momenten waarop ik ineens door had hoe de vork aan de steel zat, ik een gezellige bijeenkomst had met mijn intervisiegroepje op de universiteit of achter mijn laptop zat en er geen zinnig woord op papier leek te komen. Er zijn een aantal mensen die ik wil bedanken voor hun aanwezigheid en hulp tijdens deze momenten. Allereerst mijn vader voor het samen ‘hersenvaaieren’, praten over het proces van het onderzoek, hulp op taalkundig gebied maar vooral ook voor zijn vertrouwen in mij en mijn kwaliteiten. Pap, super thanks! Ook wil ik de rest van mijn familie bedanken die er altijd voor me waren, me steunde door het faciliteren van een nieuwe laptop, voor mijn hondje zorgde als ik geen tijd had, in mij geloofde en voor me zorgde!

Daarnaast nog speciale dank aan mijn intervisiegroepje, ik heb veel gehad aan jullie inhoudelijke steun en daarnaast zijn jullie echte vrienden geworden. Uit dit intervisiegroepje speciale dank aan Manita. Het werken met jou voelde alsof we een team waren waardoor ik me niet eenzaam heb gevoeld tijdens het schrijven van de scriptie!

Ook Marja Gastelaars, mijn begeleider, wil ik bedanken voor het delen van haar kennis en het geven van scherpe kritiek. Hoewel niet altijd makkelijk heeft dit mijn scriptie tot een hoger niveau weten te tillen.

En last but not least mijn vriend. Jacco, bedankt dat je er altijd voor me was, genoeg nam met wat minder tijd voor ons samen en de vrolijkheid die je bracht als ik het even niet zag zitten.

Linde Sevenhuijsen

## Samenvatting

In dit kwalitatief interpretatieve onderzoek wordt binnen de bestuursorganen van het bedrijf X onderzoek gedaan naar de meningen over aandelenparticipatie van medewerkers als mogelijke verbetering voor de bedrijfseconomische situatie waarin het bedrijf verkeert en als mogelijke vergroting van het commitment van de medewerkers.

De hoofdbevindingen van dit onderzoek zijn te beschrijven via de verhouding binnen een driehoek, waarin de professionele aard van het bedrijf, het new managerialism in het veld en de organisatiestructuur van X de drie hoekpunten vormen.

Tussen de drie punten van deze relatie bestaan spanningsvelden. Allereerst is er een spanning tussen de professionele aard van het bedrijf en het new managerialism. De professionele aard van het bedrijf betekent voor X dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd worden en veel waarde hechten aan de vakuitoefening binnen hun baan. Daardoor kan het kostenbewust handelen van de medewerkers van X beter ontwikkeld worden. Dit kostenbewust handelen wordt aangewakkerd door het new managerialism waarin een steeds bedrijfsmatiger manier van werken wordt beoogd. Er is hier dus een spanning tussen de professionele, intrinsiek gemotiveerde medewerker enerzijds en de bedrijfsmatige manier van werken en het aansturen op kostenbewust handelen anderzijds.

Het tweede spanningsveld ligt tussen de het new managerialism en de organisatiestructuur van X. X is een bedrijf met een Stichting met een ideële doelstelling. Dit vormt een spanningsveld met de bedrijfsmatiger manier van werken die in het new managerialism beoogd wordt. Bij X komt dit tot uiting in een vraagstuk over de doelen van de Stichting.

Het laatste spanningsveld is het spanningsveld tussen de professionele aard van X en de organisatiestructuur van X. Aandelenparticipatie kan hierin gezien worden als een fenomeen dat invloed heeft op de organisatiestructuur van X maar tevens de professionele aard van de organisatie aan zou kunnen tasten.

# Inhoudsopgave

<b>1) Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1) X en dit onderzoek	6
1.2) Probleemschets	10
1.3) Onderzoeksbenadering	12
1.4) Onderzoeksvraag	12
1.5) Leeswijzer	13
<b>2) Theoretisch kader</b>	<b>14</b>
2.1) De professionele dienstverlenende organisatie	14
2.2) New managerialism	17
2.3) Motivatie en loyaliteit	20
2.4) Acquisitie	24
2.5) Financiële werknemersparticipatie	26
2.6) Het belang van de geschiedenis	29
2.7) Strategievorming	30
<b>3) Methodologie</b>	<b>31</b>
3.1) Onderzoeksbenadering	31
3.2) Onderzoeksfasen	32
3.3) Dataverzameling	33
3.4) Analyse	35
3.5) Kwaliteitscriteria	37
3.5.1) <i>Betrouwbaarheid</i>	37
3.5.2) <i>Interne validiteit</i>	38
3.5.3) <i>Externe validiteit</i>	38
3.5.4) <i>Bruikbaarheid</i>	39

<b>4) Bevindingen</b>	<b>40</b>
4.1) X onder druk door markt en politiek	40
4.2) Stichting X en haar positie in het bedrijf	44
4.2.1) <i>Voorgeschiedenis</i>	45
4.2.2) <i>Wat betekent de Stichting voor X?</i>	47
4.2.3) <i>Wat zou de Stichting voor X kunnen betekenen?</i>	48
4.3) Wat motiveert de medewerkers van X?	52
4.4) Kostenbewust handelen binnen X	57
4.5) Aandelenparticipatie	60
<b>5) Conclusie</b>	<b>64</b>
5.1) Een driehoek met spanningsvelden	64
5.2) De organisatiestructuur van X	65
5.3) De professionele aard van X	66
5.4) New managerialism	67
5.5) Motivatie van de medewerkers	68
5.6) Kostenbewust handelen binnen	70
5.7) Acquisitie	70
5.8) Aandelenparticipatie	71
5.9) Samenvattend	72
<b>6) Aanbevelingen</b>	<b>73</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>75</b>
<b>Bijlage 1: Topiclijst interviews</b>	<b>78</b>
<b>Bijlage 2: Statutaire omschrijving bestuursorganen</b>	<b>79</b>

# 1) Inleiding

## 1.1) X en dit onderzoek

Het archeologisch adviesbureau X bevindt zich op dit moment, net als vele andere bedrijven, in een situatie waarin zij te maken heeft met de gevolgen van de financiële crisis zoals een krimpende markt door afname van offerteaanvragen en toename van prijsconcurrentie. Omdat de bedrijfseconomische situatie hierdoor onder druk staat zijn er bij de directie vragen opgekomen over de ruime arbeidsvoorwaarden (met een negatieve invloed op de productiviteit), het kostenbewustzijn van medewerkers, de inkomenstechnisch ongunstige winstdelingsregeling, het commitment van de medewerkers en een mogelijke (deel)oplossing voor deze problemen: financiële werknemersparticipatie door middel van aandelen. Financiële werknemersparticipatie door middel van aandelen zal vanaf nu voor de leesbaarheid van dit stuk aandelenparticipatie genoemd worden.

In dit onderzoek wordt in kaart gebracht wat de visies in de top van X zijn over het omgaan met huidige bedrijfseconomische situatie en de vragen die deze situatie oproept om zo een beeld te kunnen vormen over de mogelijkheid voor aandelenparticipatie.

X is een bedrijf dat zich in heel Nederland bezig houdt met archeologie, archeologische monumentenzorg en cultuurhistorie. Archeologie behelst wetenschappelijk onderzoek naar vroegere menselijk activiteiten door de studie van materiële resten, vondsten, grondsporen, vindplaatsen, beelden van de geschiedenis van het veranderende landschap en de menselijk bewoning. Een ander gebied waar X zich op richt is de archeologische monumentenzorg. Dit is de zorg voor oudheidkundige overblijfselen in de bodem. Hiertoe behoort onderzoek naar waar resten zitten, hoe waardevol deze zijn en hoe hier het beste mee omgegaan kan worden zonder het al te veel aan te tasten. Cultuurhistorie is vervolgens het bredere kader waarin archeologie gezien kan worden. De archeologen houden zich vooral bezig met wat onder de grond zit maar dat maakt deel uit van het complete verhaal van de historische ontwikkeling van het landschap waarbij ook andere disciplines zoals bouwhistorici, fysisch geografen en historisch-geografen een rol spelen. (Xa, 2010)

Voorbeelden van de diensten van X op gebied van het archeologisch onderzoek zijn onderzoek waarbij informatie verzameld wordt over de archeologische waarde van het betreffende gebied, toetsing van deze bevindingen in het veld door bodemonderzoek en het vaststellen van het programma van eisen en een plan van aanpak. Daarnaast wordt er een documentatie van archeologische vondsten in een gebied gedaan en worden niet-archeologische graafwerkzaamheden begeleid om inzicht te verkrijgen over de aan- of afwezigheid van archeologische waarden. (Xa, 2010)

Naast het archeologische onderzoek houdt X zich, zoals gezegd, bezig met archeologische monumentenzorg. Dit omvat aspecten zoals het maken van een beleidsanalyse van het huidige beleid voor de archeologie, verwachtings- en waardenkaarten maken van gebieden waarin naar voren komt op welke locaties archeologische waarden te verwachten zijn, een zo genaamde archeologiebalans waarin het archeologisch onderzoek en archeologische monumentenzorg van de afgelopen jaren gedocumenteerd staat, advisering over erfgoed en ruimtelijk inrichting, advisering bij fysieke bescherming en archeotechnische advisering waarbij advies gegeven wordt over de bescherming van een archeologische vindplaats. (Xa, 2010)

Tevens biedt X diensten die gericht zijn op de cultuurhistorie. Hiertoe behoort integraal onderzoek waarbij niet alleen naar de archeologie gekeken wordt maar ook naar de historische geografie, fysische geografie en bijvoorbeeld de historische bouwkunde. (Xa, 2010)

X bestaat 26 jaar en is ontstaan in 1985 als een tijdelijk werkervaringsproject voor baanloze archeologen vanuit de Universiteit van Amsterdam. X groeide door veranderingen in de wetgeving en de markt uit tot een commercieel bedrijf. Grof gezegd kunnen er drie periodes aangegeven worden in de ontwikkeling van X. Allereerst de eerste fase die van 1985 tot 1992 loopt. In deze fase doorbrak X als eerste het archeologische overheidsmonopolie: tot dan toe waren er geen commerciële marktpartijen die archeologische opgravingen en onderzoek verrichtten. Dit werd door overheidsdiensten gedaan. Er werden in opdracht van instellingen als de Landinrichtingsdienst en Staatsbosbeheer grootschalige archeologische inventarisaties ondernomen. X ontwikkelde in deze periode betere onderzoeksmethoden en er ontstond veel nieuwe expertise. In de tweede fase, van 1992 tot 1998, werd in het verdrag van Malta

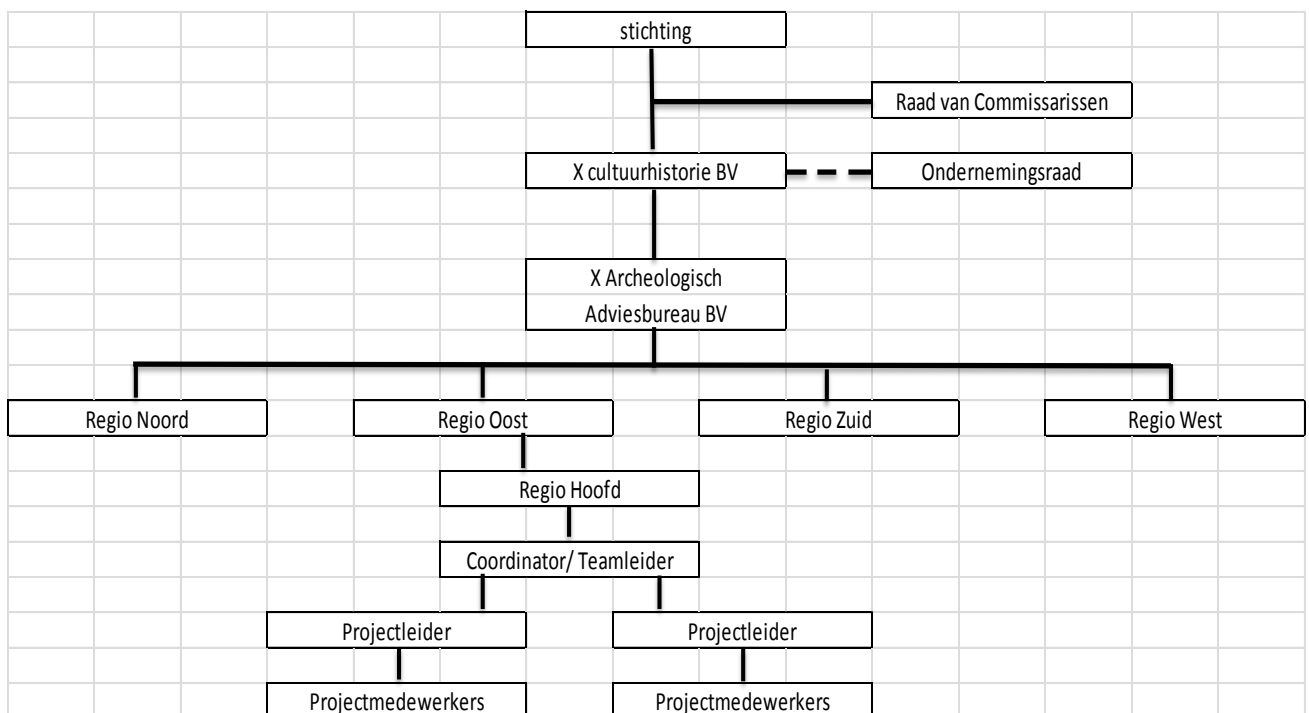


vastgesteld dat archeologisch onderzoek verplicht gesteld moest worden. Kenmerkend voor deze fase is de geleidelijke afbouw van subsidies en het gaan werken met opdrachten en offertes: er ontstond een markt. De derde fase, van 1998 tot 2005, stond in het teken van decentralisatie en liberalisering van de archeologische markt. X groeide in deze periode enorm en decentraliseerde de eigen organisatie door vijf regiokantoren te maken. Tevens werden er onder de Stichting X twee BV's opgericht: X cultuurhistorie BV en X Archeologisch Adviesbureau BV. (Eickhoff, 2005)

De afgelopen jaren zijn er nog een drietal belangrijke veranderingen in de structuur van X doorgevoerd. Allereerst zijn er in regio West een teamleider en in regio Oost en Zuid coördinatoren aangesteld. Deze functionarissen nemen een positie in tussen de regiomanager en de projectleiders en zijn aangesteld om deze projectleiders te sturen en te faciliteren bij het verbinden van kosten en inhoud. De teamleider heeft hierbij een officiële leidinggevende functie terwijl de coördinator die niet heeft, deze heeft minder bevoegdheden dan een teamleider.

Een tweede verandering betreft de wisseling van het voorzitterschap van het Stichtingsbestuur. De derde verandering is de instelling van een Raad van Commissarissen vanaf nu RvC genoemd.

De huidige structuur van X staat hieronder in een organogram weergegeven:



De focus van dit onderzoek is vooral gericht op de bedrijfseconomische situatie waarin X op dit moment verkeert en hoe deze zich manifesteert in de organisatie. De thema's motivatie, arbeidsvoorwaarden, kostenbewustzijn en commitment worden in dit kader onderzocht.

Aandelenparticipatie vormt hierbij de te onderzoeken deeloplossing.

Dit onderzoek richt zich specifiek op de bestuurlijke organen van de organisatie. Hieronder vallen de volgende organen: het Stichtingsbestuur, de RvC, de Directie, het Managementteam en de Ondernemingsraad.

De reden voor deze keuze kent de volgende achtergronden/ aanleidingen. De eerste aanleiding komt vanuit het bedrijf zelf. De vraag over de financiële situatie en de mogelijkheden die aandelenparticipatie zouden bieden is opgekomen in de top van de organisatie. Voor de top van het bedrijf is het op dit moment belangrijk dat er een duidelijke visie omtrent de onderwerpen die ik onderzoek ontstaat voordat daarover naar de medewerkers gecommuniceerd wordt. Deze 'top-down' benadering komt voort de managementvisie van X dat er éérst een duidelijk beeld voor de medewerkers gevormd dient te worden om zo onzekerheid en weerstand te voorkomen.

De onderwerpen van dit onderzoek aandelenparticipatie, arbeidsvoorwaarden, kostenbewustzijn en commitment zijn van zeer groot belang voor de medewerkers. Daarom zou ook beargumenteerd kunnen worden dat de visie van de medewerkers grondig onderzocht dient te worden. Echter juist in het belang van de medewerkers dient er eerst een eenduidig en helder beeld te bestaan bij de bestuurlijke organen van de organisatie alvorens bij de medewerkers te vragen naar hun mening en visie.

Naast de keuze voor een onderzoek in de top van het bedrijf omdat het bedrijf zelf, vanuit haar managementvisie, een duidelijke visie in de top wil hebben alvorens naar de medewerkers te stappen is voor mij van belang dat de top zeggenschap heeft. De top heeft zeggenschap en invloed op de onderzochte onderwerpen en bepaalt zo de strategie van het bedrijf. Deze organen hebben een sturingsfunctie binnen de organisatie.

Een andere aanleiding vormen de net afgeronde veranderingen binnen de top. De voorzitter van het Stichtingsbestuur nam afscheid en er werd een nieuwe orgaan, een RvC, naast de Stichting ingesteld. De top zoekt nu naar de onderlinge verhoudingen en visies over de te vormen strategie.

## 1.2) Probleemschets

Bij de oprichting van de BV's in 2000 is door een aantal mensen in de organisatie de vraag gesteld of medewerkers mede-eigenaar zouden moeten kunnen worden door de mogelijkheid aandelen te bezitten. Het Stichtingsbestuur voelde daar destijds niet voor en gaf er de voorkeur aan te volstaan met de toen al bestaande winstdelingsregeling. Deze winstdelingsregeling was in de loop van fase twee ingevoerd omdat het merendeel van de X-medewerkers vanaf 1994 een arbeidsovereenkomst bij X zélf in plaats van bij de Universiteit van Amsterdam kregen. Bij deze verandering is een winstdelingsregeling ingevoerd als compensatie voor de jaarlijkse periodiek die gehalveerd werd. Vanwege de huidige financiële crisis en de mogelijkheid aandelen uit te ruilen tegen arbeidsvoorwaarden is de vraag over aandelenbezit door werknemers weer binnen X opgekomen. De hernieuwde opkomst van deze vraag vindt zijn oorsprong in een viertal problemen die op dit moment bij X leven. Deze vraagstukken worden hieronder toegelicht.

Allereerst de ontwikkelingen op archeologische markt. X wordt op dit moment geconfronteerd met sterk dalende aantallen offerteaanvragen.

Sinds 2008 neemt het aantal aangevraagde en uitgebrachte offertes af. Bijvoorbeeld in 2010 ten opzichte van 2009 met 9%. Ook de slaagkans (het gegund worden van offertes) laat sinds 2008 een dalende trend zien. Werden in 2008 nog 71% van de offertes gegund, in 2009 was dit nog maar 60% en in 2010 57%. Daarnaast laten de bedragen die met de offertes gemoeid zijn een dalende trend zien. In 2009 bedroeg het totale bedrag van alle uitgebrachte offertes €14.665.563, in 2010 was dit bedrag €13.539.420. Een daling van 9%. Omdat zowel de nominale aantallen offertes als de daarmee gemoeide bedragen en het slaagpercentage dalen heeft dit een multiplier effect op de inkomsten. Zo werd in 2009 nog in totaal voor €8.970.976 aan offertes binnengehaald terwijl dit bedrag in 2010 is gedaald tot €6.923.909. Een daling van 23%!

Tevens is er een sterke prijsconcurrentie, de laatste twee jaar is de vraagprijs per m<sup>2</sup> opgraven bij meervoudige aanbestedingen namelijk met zeker 50% gedaald. (begeleidende stukken bestuursvergadering 18 april 2011) X wil nadenken over hoe ze op de gevolgen van de financiële crisis kan reageren. (Xb, 2010)

Het tweede probleem dat wordt geagendeerd vormen de ruime arbeidsvoorwaarden die X zijn medewerkers biedt. Zo hebben de medewerkers van X, in tegenstelling tot de meeste van haar concurrenten, bijvoorbeeld 34 vrije dagen in plaats van 24. Door deze arbeidsvoorwaarden heeft X een achterstand op de concurrentie qua kostprijs (hoger) en productiviteit (lager). De kostprijs is verhoudingsgewijs hoog. Daar waar X niet mee kan in de prijsconcurrentie houdt X zich staande door de bekendheid van X als expert en enthousiaste organisatie. (Eickhoff, 2005) De directeur vermoedt dat het inruilen van een aantal arbeidsvoorwaarden voor aandelen een mogelijke oplossing voor dit probleem kan bieden.

Een derde probleem is de huidige winstdelingsregeling. Deze regeling is door de heffing van de inkomstenbelasting niet erg gunstig voor de medewerkers. Er gaat door deze belasting veel geld verloren, een nadelig effect van de winstdeling waardoor het doel van de winstdeling, het medewerkers mee laten profiteren van de positieve resultaten, voor een gedeelte verdampt. Dit is een reden voor de directie om te zoeken naar een andere vorm van financiële participatie waarbij dit nadelige effect niet aanwezig is.

Als vierde en laatste probleem speelt mee dat er de laatste jaren een trend is waarbij een aantal zeer ervaren werknemers bij overheidsinstellingen is gaan werken. De reden voor dit verloop is mogelijk dat het werk daar vaak inhoudelijk interessanter en vrijer zou zijn.

Het verloop van ervaren werknemers zou mogelijk ook te maken kunnen hebben met een verminderde betrokkenheid van de medewerkers bij X. Om laatstgenoemde reden onderzoek ik niet alleen de thema's motivatie en commitment maar ook of aandelenparticipatie hier volgens de top van het bedrijf iets in zou kunnen veranderen. Een onderwerp wat met de financiële omstandigheden en het commitment van de medewerkers te maken heeft is het kostenbewustzijn van de medewerkers. Men verwacht dat een hogere financiële betrokkenheid door middel van aandelenparticipatie iets zou kunnen betekenen voor het commitment en het kostenbewustzijn.

In het begin van dit onderzoek, tijdens de eerste contact momenten met de opdrachtgever was de vraag erg gericht op de financiële mogelijkheden van aandelenparticipatie met betrekking tot het uitruilen met arbeidsvoorwaarden. Gaandeweg het onderzoeksproces, gesprekken met de opdrachtgever, het lezen van documentatie en het doen van literatuuronderzoek werd duidelijk dat niet alleen de financiële mogelijkheden belangrijk zijn voor dit onderzoek maar ook achterliggende aspecten als arbeidsvoorwaarden, kostenbewustzijn, commitment en motivatie.

### **1.3) Onderzoeksbenadering**

Dit onderzoek zal kwalitatief van aard zijn omdat het gaat om het zoeken naar de betekenissen die de respondenten toedichten aan de onderwerpen in dit onderzoek. De betekeniswereld achter gedragingen, gevoelens en ervaringen zal met kwalitatief onderzoek ontdekt en geanalyseerd kunnen worden. Juist omdat het in dit onderzoek gaat om verschillende emotionele meningen en praktische belangen, tussen zowel individuen als organen, is kwalitatief onderzoek passend. Dit onderzoek geeft dan ook niet weer wat **de** waarheid is maar wat de waarheid volgens de respondenten is.

### **1.4) Onderzoeksvraag**

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

“Hoe kijkt de top van X aan tegen financiële werknemersparticipatie door middel van aandelen als mogelijke oplossing voor de bedrijfseconomische situatie waarin X verkeert en als mogelijke vergroting van het commitment van de medewerkers?”

Ik hanteer daarbij de volgende deelvragen:

- 1) Wat is de visie van de top van X op de effecten van de financiële crisis voor de organisatie en wat moet daar in hun ogen aan gedaan worden?
- 2) Hoe kijkt de top van X aan tegen de huidige arbeidsvoorwaarden en zitten daar elementen in die mede tegen de achtergrond van de financiële crisis tegen het licht gehouden moeten worden?
- 3) Hoe beoordeelt de top van X het kostenbewustzijn binnen de organisatie en ziet de top van X mogelijkheden tot vergroting van het kostenbewustzijn.

4) In hoeverre zou financiële werknemersparticipatie een bijdrage kunnen leveren aan de vergroting van het kostenbewustzijn en het commitment van de medewerkers? Wat zijn de meningen in de top over de wenselijkheid en haalbaarheid hiervan en zijn er nog andere oplossingen mogelijk?

5) In hoeverre past financiële werknemersparticipatie bij de doelstellingen en missie van X?

### **1.5) Leeswijzer**

Dit onderzoek begint met een hoofdstuk waarin het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven wordt (HS 2). In dit hoofdstuk bespreek ik theorieën omtrent de professionele dienstverlenende organisatie (2.1), new managerialism (2.2), motivatie en loyaliteit (2.3), acquisitie (2.4), financiële werknemersparticipatie (2.5), het belang van de geschiedenis (2.6) en strategievorming (2.7).

Na het theoretische kader wordt verder ingegaan op de methodologie van dit onderzoek (HS 3). Omschreven wordt hoe het onderzoek verlopen is en welke methodes wáarom gebruikt zijn.

Vervolgens zal ik de bevindingen vanuit de gegevensverzameling presenteren in het bevindingenhoofdstuk (HS 4).

Hierna worden in het analysehoofdstuk verbanden gelegd tussen de onderzoeksresultaten en de theorieën (HS 5).

Daarnaast zal ik conclusies trekken naar aanleiding van de onderzoeksvraag, het theoretische kader en de bevindingen van dit onderzoek (HS 6).

Tot slot zal ik in hoofdstuk 7 aanbevelingen doen voor de organisatie

## 2) Theoretisch kader

Dit hoofdstuk biedt inzicht in theoretische concepten rondom de belangrijkste thema's in dit onderzoek. Achtereenvolgens komen de volgende thema's aan de orde:

- 2.1) De professionele dienstverlenende organisatie
- 2.2) New managerialism
- 2.3) Motivatie en loyaliteit
- 2.4) Acquisitie
- 2.5) Financiële werknemersparticipatie
- 2.6) Het belang van de geschiedenis
- 2.7) Strategievorming

Dit theoretische kader biedt de kennis waarmee en achtergrond waartegen de bevindingen van dit onderzoek geanalyseerd worden.

### 2.1) De professionele dienstverlenende organisatie

De term de professionele organisatie suggereert dat een organisatie professioneel te werk gaat. Wanrooy (2008) benadrukt echter dat dit niet het geval hoeft te zijn maar dat de term de professionele organisatie duidt op een organisatie waarin professionals werkzaam zijn. Mintzberg (2006), de beroemde hoogleraar en managementauteur, omschrijft de professionele organisatie als een organisatie waarin het uitvoerende werk van de organisatie in handen is van geschoolde medewerkers. De professionals in deze organisaties kunnen zowel een dienstverlenend als een ambachtelijk karakter hebben volgens Mintzberg. De ambachtelijke professional is te vinden in de fabricagesector. Dat is bijvoorbeeld in een bedrijf waar vakbekwame medewerkers keramische producten maken. Dienstverlenende professionals werken in een organisaties met complexe werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn scholen, adviesbureaus en ziekenhuizen. (Mintzberg, 2006, p. 187-188)

Wanrooy meent dat het ambachtelijk en dienstverlenende karakter (door hem ambachtelijk en notabelen genoemd) van de professionals in de loop van de tijd is verwaterd en dat er vandaag de dag een zestal eigenschappen zijn waar een professional zich door onderscheidt:

- Een hoog opleidingsniveau
- Specialistische vaardigheden of kennis
- Grote autonomie bij het uitvoeren van het vak
- Oorspronkelijkheid c.q. creativiteit
- Beroepsbinding
- Ethiek, moreel gezag, dienstbaarheid

Naarmate een beroepsbeoefenaar aan méér van deze aspecten voldoet is hij volgens Wanrooy méér als een echte professional te beschouwen. (Wanrooy, 2008, p. 7-17)

Ook Gastelaars (2003) schrijft over de professionele dienstverlenende organisatie. Zij omschrijft de professionele dienstverlenende organisatie daarbij als één van de zes typen dienstverlenende organisaties. Ze omschrijft de dienstverlenende organisatie als volgt:

*“Wij duiden die verzameling organisaties als dienstverlenende organisaties aan:*

- *wier kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten;*
- *met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant;*
- *onder de regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en*
- *rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant.”*

(Gastelaars, 2003, p 17)

X past in deze omschrijving met zijn hooggeschoolde medewerkers met specialistische kennis en vaardigheden op het gebied van archeologie. Ook de andere aspecten die Wanrooy noemt: autonomie bij het uitvoeren van het vak, oorspronkelijkheid, beroepsbinding en ethiek, moreel gezag, dienstbaarheid zijn grotendeels op X van toepassing. Tevens valt X te categoriseren als dienstverlenende organisatie, omdat haar kerntaak bestaat uit het leveren van archeologisch onderzoek aan klanten met het oogmerk de klant van kennis te voorzien over archeologische waarden in de grond. Dit alles gebeurt onder de regie van het bedrijf en de centrale waarden van X. Hierbij wordt rekening gehouden met het programma van eisen wat bij de overheid en klant aanwezig is.

Gastelaars (2006) spreekt in haar boek *Excuses voor het ongemak*, een vervolg op haar eerder genoemde boek *‘Human Service’ in veelvoud* uit 2003, net als Wanrooy over professionele



dienstverleners als autonoom opererende personen met een professionele verantwoordelijkheid die in een belangrijke maatschappelijke opdracht lijken te willen voorzien. Volgens haar is daarbij kenmerkend dat de professional vaak zelf bepaalt welke kwaliteitsnormen in het primaire proces gehandhaafd dienen te worden. De ruimte voor de professional om autonoom te kunnen handelen komt daarbij voort uit een bepaald ontzag voor de kennis en expertise van de professional.

*“Dit alles heeft te maken met het feit dat de inbreng van de professionals er doorslaggevend is en dat ze dat kennelijk ook mag zijn, en dat zelfs het management van de organisatie in zulke gevallen de kernwaarden van deze organisatie niet kan negeren, die hebben immers per definitie betrekking op hun professionele kwaliteiten.”* (Gastelaars 2006, p. 68)

Deze autonomie, vrijheid van handelen, wordt ook wel de discretionaire ruimte genoemd. Deze discretionaire ruimte is tevens noodzakelijk omdat de professional door de complexiteit van zijn kerntaken de ruimte nodig heeft deze goed uit te kunnen voeren. (Siebers, Verweel & de Ruijter, 2002, p. 83) Ook Mintzberg ziet de autonomie van de professional als een van de kenmerken van een professionele organisatie:

*“Professionele organisaties kenmerken zich door het feit dat het bepalen van de fundamentele opdracht - welke specifieke diensten worden geboden en aan wie - grotendeels wordt overgelaten aan het oordeel van de afzonderlijk professional.”* (Mintzberg, 2006, p. 190)

Mintzberg ziet de professionele organisatie als een gestandaardiseerd maar complex systeem. De coördinatie is niet zozeer gebaseerd op aanwijzingen van het management of door richtlijnen en procedures maar door standaardisatie van kennis en vaardigheden. Door de opleiding van de professionals is duidelijk wat de kennis en vaardigheden van de professionals zijn. Dit reguleert de coördinatie tussen de uitvoerende professionals als het ware automatisch: professionals weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Toch is de professionele organisatie volgens Mintzberg ook heel complex. Mintzberg vat dit gestandaardiseerde maar complexe karakter als volgt samen:

*“De professionele organisatievorm verschijnt steeds daar waar het uitvoerende werk van een organisatie wordt gedomineerd door geschoolde werkers die gebruik maken van procedures die hoewel goed gedefinieerd moeilijk zijn aan te leren.” (Mintzberg, 2006, p, 187)*

De autonomie van een professional heeft naast positieve aspecten - zoals de mogelijkheid tot goede vakuitoefening en het behoud van kwaliteit - ook een keerzijde. Enerzijds hebben professionals baat bij autonomie maar voor professionals, die minder ervaring hebben - en hierdoor nog niet zo sterk ontwikkeld zijn in bijvoorbeeld het overzien van mogelijke klantvragen en vooral ook de daarvoor benodigde expertise en processen - kan deze autonomie voor onzekerheid zorgen. Goed management is daarom juist in professionele organisaties onmisbaar, zo beweert Wanrooy (2008).

Instrumenten die richting kunnen geven zonder de autonomie van de professional teveel te beïnvloeden zijn volgens hem het categoriseren van producten of klanten en learning-on-the-job. Daarnaast stelt Wanrooy dat het van groot belang is om een goede thuisbasis voor de professional te creëren. Een dergelijk thuisbasis moet een situatie zijn waarin veiligheid, erkenning en sociale contacten aanwezig zijn om de professional zo goed mogelijk zijn taken te kunnen laten uitvoeren. (Wanrooy, 2008, p. 157)

## **2.2) New managerialism**

De autonome wijze waarop professionals zich tot hun organisatie verhouden is echter aan het veranderen. Professionals worden steeds meer gedwongen om bedrijfsmatiger te werk te gaan en meer te handelen in het (onder andere economische) belang van de organisatie. Cunliffe (2009) omschrijft dit als ‘*new managerialism*’, ook wel Nieuw Publiek Management genoemd. Deze vorm wordt vaak geassocieerd met het aannemen van een markt- en bedrijfsgerichte visie in publieke en dienstverlenende organisaties met het doel de prestaties te verbeteren en winst te maken door vergroting van opbrengsten en verlaging van kosten (bezuinigingen). (Cunliffe, 2009, p. 17-24)

Sehsted (2002) schrijft over het Nieuwe Publieke Management in verhouding tot professionals. Zo noemt ze Nieuw Publiek Management (NPM) een beweging gericht tegen de autonomie van de professional.

*“The autonomous professionals are seen as motivated by self-interest and they only fight for more resources in their area to increase their status and prestige. Trust in professionals and professional bureaucracies are replaced by mistrust and privatisation and various audit mechanisms are introduced as necessary. Subordination, hierarchy and control as governing principles have to replace the governing principle of professional norms and values. This way of thinking in New Public Management can be interpreted as a major attack and a declaration of war on the autonomous professional role.”* (Sehested, 2002, p. 1517)

NPM manifesteert zich voornamelijk in het publieke bestel maar geeft tevens goed weer welke verschuiving er gaande is in dienstverlenende professionele organisaties. Deze verschuiving laat zien hoe ook de traditionele professionele organisaties steeds meer sturen aan de hand van bedrijfsmatige motieven en methodes. De Boer, die schrijft over NPM in verhouding tot het Nederlandse hogere onderwijs, noemt rationaliteit als één van de belangrijke concepten. Hij noemt hierbij aspecten als het meten van resultaten en het uitzetten van doelen. (De Boer, 2007, p. 35) Ook Noordegraaf schrijft over het nieuwe publieke management en vat deze beweging samen als een noodzaak voor het openbaar bestuur om bedrijfsmatiger, zakelijker en prestatiegerichter te worden met het doel de efficiency, effectiviteit en kwaliteit van de (publieke) dienstverlening te vergroten. (Noordegraaf, 2004, p.73-103)

*“Trends such as ‘new public management’ (Hood 1991), ‘performance oriented management’ (Pollitt and Bouckaert 1999) and the rise of the ‘audit society’ (Power 1999) indicate that the world of public management has become, first and foremost, a world of measurement.”* (Noordegraaf & Abma, 2003, p. 1)

Naast het ter discussie stellen van de autonomie van de professional wordt ook het betrekken van de professional bij de resultaten en financiën van het bedrijf steeds belangrijker gevonden. Deze ontwikkelingen verlangen van professionals een groter kostenbewustzijn dan voorheen. Zo worden er veel artikelen geschreven over het kostenbewust handelen van artsen, bijvoorbeeld *Doctors’ knowledge of the costs of medical care* (Fowkes, 1985) De competentie kostenbewust handelen kan in gedragstermen als volgt worden omschreven:

*“Denken en handelen gericht op optimale benutting van tijd, geld en andere middelen; afweging van financiële consequenties en aandacht voor beperking van kosten.*

*Gedragsbeschrijvingen:*

- *Denkt op zakelijke wijze na over de inzet van mensen en middelen.*
- *Weegt kosten en rendement goed tegen elkaar af.*
- *Denkt na over financiële consequenties van plannen en acties.*
- *Streeft naar beperking van kosten.”*

(<http://www.floor.nl/management/competentielijst.html>)

X mag dan wel in juridische zin een private organisatie zijn, X heeft zijn oorsprong in het publieke (universitaire) bestel. De core business van X ligt nog steeds in het publieke domein. X werkt in dienst van de maatschappij en levert een publiek goed. X heeft ten doel de maatschappij te dienen met cultuurbehoud en kennis over archeologie. Noordegraaf en Teeuw maken in hun artikel *‘Een Publieke Identiteit’* (2003) onderscheid tussen publieke en private organisaties en publieke en private identiteit. In dit opzicht is X op te vatten als een private organisatie met een publieke identiteit. Noordegraaf en Teeuw noemen vier aspecten waaraan te ontleen is of een organisatie een publieke identiteit heeft.

Allereerst is dit het idee van doelgerichtheid. Ik beschouw X in dit opzicht als een organisatie met een teleologisch doel: *”Een gerichtheid op het verwezenlijken van een hoger doel namelijk het behouden van archeologisch waardevolle informatie”*.(Noordegraaf & Teeuw, 2003, p.5) Dit wordt geïllustreerd door de eerste doelstelling in de Stichtingsstatuten: *“Het bevorderen van onderzoek en van de verspreiding van kennis op het terrein van de archeologie, de overige cultuurhistorie en landschapsgenese, mede ten behoeve van de advisering inzake het omgevingsbeleid.”* (Statuten Stichting X, 2009)

Ook de volgende afspraken uit het verdrag van Malta, aan welk kader X zijn huidige bestaansrecht grotendeels ontleend, laten het teleologische doel van de archeologische markt zien. *“1) De overheid neemt op zich om een wettelijk systeem voor de bescherming van archeologisch erfgoed te ontwerpen. 2) De overheid heeft als taak door middel van procedures zorg te dragen voor zowel het behoud van archeologisch erfgoed als de kwaliteit van het archeologisch onderzoek.”* (Eickhoff, 2005, p. 21)

Een tweede aspect waaruit de publieke identiteit van X blijkt is het idee van oorzakelijkheid.

X beschikt over een holistische oorzakelijkheid: “De werkelijkheid wordt gezien als complex systeem van onderlinge afhankelijkheden”. (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p.5) Archeologisch juiste beslissingen kunnen gevolgen hebben voor andere niet archeologische beslissingen. In mijn inleiding wordt die samenhang aangestipt bij het bespreken van het cultuurhistorisch onderzoek binnen X.

Het derde punt is het idee van tijd. X heeft een dynamische visie op tijd: “De belangen van toekomstige generaties, de toekomstige ontwikkelingen op wetenschappelijk gebied en de discussie daarover hebben nu al consequenties”. (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p.5) Dit is zeer duidelijk in het vakgebied van X, dit is het wezenskenmerk van de archeologische wetenschap en uit zich pur sang in het archeologisch onderzoek en opgravingen.

Het vierde punt is het idee van orde. Hierbij heeft X een horizontaal idee van afhankelijkheden: relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheden. X opereert in een veld van onderling van elkaar afhankelijke stakeholders: het bevoegd gezag welke verplicht is een programma van eisen op te stellen en archeologisch onderzoek uit te besteden, de bodemverstoorders die archeologisch onderzoek moeten laten uitvoeren en X zelf, die enerzijds afhankelijk is voor het acquireren van opdrachten en de klant moet bedienen en anderzijds een bijdrage aan de stand van de wetenschap geacht wordt te leveren. De focus op efficiëntie en kostenbewust handelen in de beweging van new managerialism levert en veroorzaakt een spanningsveld op in verband met het karakter van de professionele dienstverlenende organisatie met een publieke identiteit.

Het volgende paragraaf gaat dieper in op het karakter van de professionele dienstverlenende organisatie en hoe de motivatie en loyaliteit in deze organisatie samenhangt met zowel financiële als inhoudelijke prikkels.

### **2.3) Motivatie en loyaliteit**

Een professional heeft voortdurend een uitdaging nodig en wil constant groeien. Deze noodzaak komt voort uit het karakter van de professional waarbij ‘gedreven’ het sleutelwoord is, zo zegt Maister (1999, p.195).

De motivatie van medewerkers in professionele dienstverlenende organisaties is van groot

belang omdat de kwaliteit en productiviteit vooral voort moet komen uit het werk dat deze professionals verrichten en veel minder uit systemen of procedures. De innerlijke motivatie van de professional kan niet vervangen worden door andere middelen en instrumenten om de productiviteit en kwaliteit te verhogen, zo beweert Maister. (Maister, 1999, p.191). Hij illustreert dit door middel van de zogenaamde motivatiespiraal die hij ontleent aan professionele organisaties in commerciële sfeer:

*“Een hoge mate van motivatie leidt tot hoge productiviteit en kwaliteit, wat weer tot succes op de markt leidt. Dat leidt op zijn beurt tot economisch succes voor het kantoor, dat zich daardoor kan permitteren royaal te zijn met belonen en dat betekent hoge salarissen, goede promotiekansen en interessant werk. In deze sfeer van ruimschootse beloningen gedijt het moreel, wat resulteert in een hoge mate van motivatie- de cirkel is weer rond.”* (Maister, 1999, p. 192)

Maister heeft het hier zowel over extrinsieke als over intrinsieke motivatie. Extrinsieke motivatie wordt door Richard Ryan en Edward Deci gezien als de motivatie van medewerkers doordat het leidt tot een onderscheidende uitkomst terwijl intrinsieke motivatie het best te omschrijven is als iets doen omdat het interessant, onderhoudend of vermakend is. (Ryan & Deci, 2000, p.55)

Maister heeft het daarbij ook over de psyche van de professional. Hij zegt, overeenkomstig de opvattingen van Mintzberg, dat de professional iemand is die voortdurend geprikkeld wil worden, zichzelf steeds weer wil bewijzen, veel feedback wil en gedreven is. (Maister, 1999, p 195-196) Hierbij gaat het blijkbaar vooral over de intrinsieke motivatie van de professional. Deze lijkt vooral gemotiveerd te worden als hij leuk en uitdagend werk kan verrichten. Wanrooy stipt het gevaar aan van een verstoorde balans tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie wanneer de denkbeelden vanuit het eerder beschreven new managerialism te ver worden doorgevoerd. Hier sluiten zijn gedachten aan bij die van Sehested die - zoals hiervoor aangegeven - stelt dat het nieuw publiek management een beweging is tegen de autonomie van de professional. Wanrooy zegt hier het volgende over:

*“De professional moet geen Willy Wortel zijn, maar een klant- en marktgedreven*

*ondernemer, liefst met een goed ontwikkeld financieel bewustzijn. Maar tot hoever wakker je financiële gedrevenheid aan? Wanneer gaat dit ten koste van professionele waarden? Dit is niet alleen een morele kwestie. U kunt ook de ziel uit uw organisatie managen, als u alleen op cijfers stuurt. Veel professionals vinden hun intrinsieke voldoening in de uitoefening van hun vak. Daar vinden ze hun bezieling. Het werk van de professional moet altijd iets van een creatieve speeltuin behouden in de trant van: 'We doen gewoon leuke dingen en daar zoeken we de klanten bij'." (Wanrooy, 2008, p. 36)*

De vraag van Wanrooy: wanneer het aanwakkeren van financiële gedrevenheid ten koste van de professionele waarden gaat kan beter begrepen worden in het licht van de motivatietheorie van Herzberg, aan wie het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt ontleend.

De motivation-hygiene theory van Herzberg gaat er van uit dat het individu niet automatisch tevreden is met bijvoorbeeld een goed salaris en goede werkomstandigheden, maar dat de individu meer gedreven en gemotiveerd wordt door zaken als verantwoordelijkheden, erkenning en zichtbare resultaten van zijn inspanningen. Herzberg ontdekte in zijn onderzoek dat motivatoren (tevredenheid) en demotivators (ontevredenheid) veroorzaakt worden door op zichzelf staande verschillende aspecten. De variabelen voor motivatie zijn anders dan de variabelen voor demotivatie. De variabelen voor motivatie komen volgens Herzberg vooral uit aspecten als ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers, het ervaren van prestaties, erkenning, interessant werk en verhoogde verantwoordelijkheid. Door deze aspecten worden medewerkers gemotiveerd hun werk goed te doen en plezier te hebben in wat ze doen. Het gehalte van demotivatie ligt niet in het ontbreken van de variabelen voor motivatie maar komen voort uit bijvoorbeeld oneerlijk beleid, onbekwame leidinggevenden, slechte interpersonele relaties, geen prettige werkcondities, oneerlijk salaris, bedreiging van status en baanonzekerheid. Door deze variabelen worden medewerkers juist gedemotiveerd. (Sachau, 2007, p. 379) Herzberg noemt de aspecten die van invloed zijn voor de tevredenheid de motivator factors. De aspecten die van invloed zijn om de ontevredenheid noemt hij hygiëne-factors. Hij ontleent deze term aan de epidemiologie. Hij zegt dat goede hygiëne mensen niet gezond maakt maar ziekte voorkomt. (Sachau, 2007, p.379)

Daarnaast concludeert Herzberg dat motivatie niet verhoogd kan worden door het verbeteren van demotiverende aspecten. Indirect lijkt Herzberg hiermee te zeggen dat het gebruiken van extrinsieke motivatie (bijvoorbeeld een zeer ruime beloning) intrinsieke motivatie zou kunnen ruïneren.

*“Herzberg argued that managers should keep the administration of the motivator factors separate from the administration of the hygiene factors (Herzberg, 1982, p. 92). He stated that managers should not try to motivate their employees by offering higher pay, better benefits, and performance bonuses when they can motivate their employees with training, interesting work, and more responsibility. Herzberg was so concerned that managers would manage by manipulating rewards rather than by offering opportunities to learn that he often advocated an all salaried (as opposed to hourly) workforce (Herzberg, 1982, pp. 93, 217). Herzberg never went so far as to say that using money to motivate employees would ruin intrinsic motivation, but others have.” (Sachau, 2007, p. 385)*

Dit citaat laat zien dat er in de theorie geen eenduidige visie is over dat het gebruik van financiën om medewerkers te motiveren de intrinsieke motivatie in de weg zou zitten. Als men spreekt over de professionele organisatie wordt het motivatievraagstuk ook wel in verband gebracht met loyaliteit aan de organisatie. Zo ziet Mintzberg bijvoorbeeld een spanning tussen waar de motivatie en loyaliteit van de professional ligt en het belang van de organisatie. Hij constateert dat professionals door hun inhoudelijk gerichte motivatie en vrijheid van handelen hierin zich ook teveel kunnen concentreren op de loyaliteit aan het beroep in plaats van de loyaliteit aan de organisatie, de plaats waar ze dit beroep uitoefenen. (Mintzberg, 2006, p. 196- 197)

Gastelaars zegt hierover het volgende:

*“Professionals zijn dan ook sterk geneigd de organisatie waarin ze werken - in naam van hun professionele autonomie- op afstand te houden dan wel volledig naar hun hand te zetten als dat maar enigszins kan. Ze hebben het moeilijk met een ‘inlijving’ in een organisatie die niet door de eigen beroepsgroep wordt beheerd.” (Gastelaars, 2003, p. 38)*

In het licht van het new managerialism en de financiële crisis brengt Maister een belangrijke



nuance aan als hij het heeft over een verschuiving in de motivatie van de professional. Hij zegt, redenerend vanuit de commerciële sfeer, dat er een periode aangebroken is waarin iedereen zich zorgen maakt om winstgevendheid, concurrentie in de professionele wereld groot is en economische onzekerheid aanwezig is. Alleen de personen in professionele organisaties, die bereid zijn met hoge inzet te werken onder de hoogspanning die de tegenwoordige tijd vereist, zijn volgens hem nog maar in staat succesvol te zijn. (Maister, 1999, p. 201)

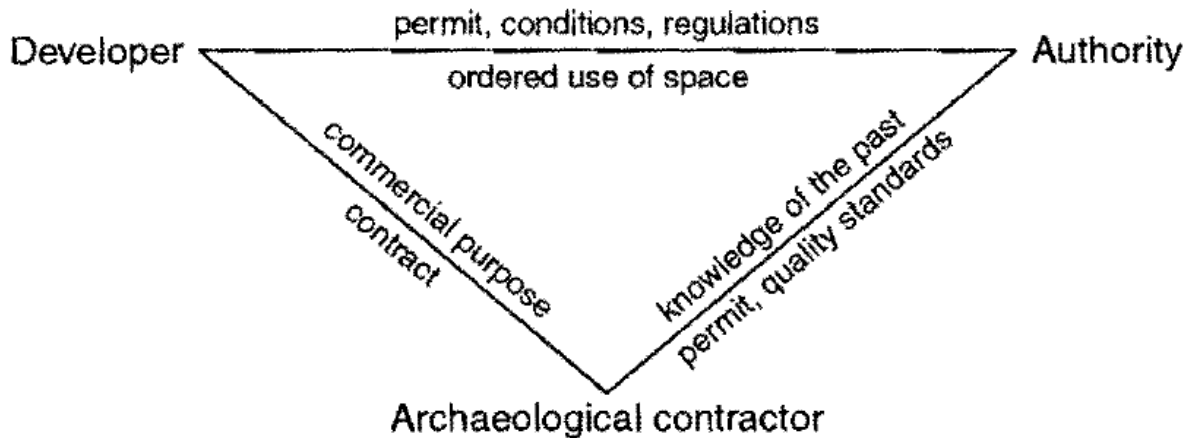
Zoals uit de beweging van new managerialism ook te zien is heeft deze kostenbewuste focus ook zijn intrede gedaan in de publieke sector.

#### **2.4) Acquisitie**

De huidige situatie van X is er een met economische onzekerheid. Een omstandigheid waarin acquisitie, het binnenhalen van klanten, en de concurrentie de baas kunnen blijven belangrijke voorwaarden voor de bedrijfscontinuïteit zijn. Maister schrijft over acquisitie en marketing in professionele organisaties en constateert dat er een verschuiving gaande is van de macht van de professional naar de macht van de klant/opdrachtgever (cliënt).

*“De professionele dienstverlenende organisatie moet steeds meer bereidheid tonen tot samenwerking, flexibilisering en aanpassing om nog vertrouwen van de hedendaagse cliënt te kunnen winnen.”* (Maister, 1999, p. 94)

In de archeologische markt waarin X zich bevindt is bovenstaande zeer duidelijk van toepassing. Dries en Willems (2007) beschouwen het vakgebied archeologie en leggen uit dat er voor de huidige archeologische bedrijven een driehoeksrelatie bestaat tussen het archeologische bedrijf (Archeological contractor), de ontwikkelaar/ondernemer (Developer), bijvoorbeeld projectontwikkelaars en bouwbedrijven en het bevoegd gezag (Authority), de overheid. Deze driehoek ziet er als volgt uit:



(Willems & Dries, 2007)

De gevolgen van deze driehoeksrelatie zijn dat X (de ‘Archaeological contractor’) zowel rekening moet houden met het bevoegd gezag (Authority) die eisen stelt aan archeologisch onderzoek ten einde het verdrag van Malta na te volgen, als met de opdrachtgever (Developer) die deze eisen voor zo min mogelijk geld uitgevoerd wil zien door X.

De professionele markt waarin X opereert heeft dus een specifiek karakter welke van invloed is op het acquisitievraagstuk.

Gastelaars benoemt het belang van acquisitie en zegt dat in de individuele dienstverlening, waar bijvoorbeeld adviseurs een goed voorbeeld van zijn, het onderhandelen één van de kerntaken vormt. De nadruk ligt op de voorkant van het primaire proces. Ook zegt Gastelaars dat dit onderhandelende begin door allerlei andere vormen van dienstverlening kan worden gevolgd, zoals bijvoorbeeld de professionele dienstverlening. (Gastelaars, 2006, p.70)

Ook Frank Kwakman (2005), een zelfstandig consultant, schrijft in zijn boek *Acquireren is (n)iets voor mij: baanbrekend leesvoer voor professionals* over het belang van acquisitie. Hij legt hierbij het verband tussen acquisitie en hoe de professional daarmee om kan gaan. Hij benoemt, in navolging op Maister, waarom de professional vaak moeite heeft met acquisitie:

*“Laten we maar meteen met de deur in huis vallen. Het verwerven van opdrachten is een vak apart. Acquisitie is in de meeste organisaties dan ook een afzonderlijk specialisme, met specifieke functies: de salesmanager, relatiebeheer, accountmanager, enzovoorts. In de zakelijke dienstverlening is de professional echter zelf ‘het product’ en wordt hij geacht vanaf*

*een bepaalde senioriteit ook het acquisitievak te beheersen. Voor de meeste professionals geldt dat zij van origine een 'echt' vak hebben. Zij zijn bijvoorbeeld ingenieur, ict'er, accountant of trainer. Velen van hen hebben zich daarnaast, als 'tweede beroep', ook de rol van adviseur eigen gemaakt. Het verwerven van opdrachten is een compleet nieuw en totaal ander vak. En eigenlijk het derde.” (Kwakman, 2005, p. 17)*

Het verschuiven van de macht naar de klant, de driehoeksrelatie waarmee X in de archeologische markt te maken heeft, het belang van acquisitie en acquisitie als moeilijk nieuw vak voor de professional maken het onderwerp acquisitie een belangrijk en interessant aspect voor de professionele organisatie.

## **2.5) Financiële werknemersparticipatie**

De combinatie van de kenmerken van de professionele organisatie met de financiële crisis, die voor de opkomst van bijvoorbeeld het new managerialism heeft gezorgd en die ook de aanleiding vormde voor de aan dit onderzoek ten grondslag liggende onderzoeksvragen van X, geeft de kwestie van eigenaarschap van medewerkers en aandelenparticipatie een wel zeer specifieke context.

Vandaar dat in onderstaand stuk beschreven zal worden wat verschillende onderzoeken zeggen over de motieven voor aandelenparticipatie en de mogelijke gevolgen daarvan.

Er bestaan drie soorten werknemersparticipatie. De directe, de indirecte en de financiële werknemersparticipatie. De directe participatie houdt in dat de werknemer direct geactiveerd wordt bij de besluitvorming terwijl bij indirecte participatie sprake is van een vertegenwoordiging. Een voorbeeld van directe participatie zijn zelfsturende teams. Een voorbeeld van indirecte participatie is bijvoorbeeld het fenomeen van de ondernemingsraad. De vorm van participatie die in dit onderzoek centraal staat is financiële participatie. Kort gezegd houdt dit in dat medewerkers op een bepaalde manier betrokken zijn bij de financiële kant van het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld doordat ze delen in de winst van het bedrijf, maar het kan ook zijn doordat ze participeren in het risicodragend kapitaal van het bedrijf. (Beltzer & Kaar, 2001, p. 14) Inhoudelijke zeggenschap hoeft bij financiële participatie dus geen expliciete rol te spelen terwijl dat bij indirecte en directe participatie wel altijd een plaats heeft.

Financiële werknemersparticipatie komt in meerdere vormen voor, zoals bijvoorbeeld winstdeling, aandelen, certificaten van aandelen, converteerbare obligaties en opties. (Beltzer & Kaar, 2001, p. 14)

Dit onderzoek richt zich op financiële participatie door middel van aandelen, aandelenparticipatie. Er zijn vele vormen te vinden voor het uitgeven van aandelen aan medewerkers. Een veel voorkomende manier is door middel van de zogenaamde Employee Share Option Plans (ESOP). Hierbij komen de aandelen in een gezamenlijk fonds waar ze beheerd worden. De onderzoeken naar financiële aandelenparticipatie richten zich dan ook voornamelijk op de ESOP. (Stichting Nederlands Participatie Instituut [SNPI], 2008, p. 12).

De reden om aandelenparticipatie in te voeren in organisaties kan verschillend van aard zijn. In het boekje *'De werknemer als aandeelhouder'* van de Stichting Nederlands Participatie Instituut (SNPI, 2008) wordt een aantal mogelijkheden omschreven die als argumentatie voor de invoeringen van aandelenparticipatie dienen. De SNPI is een non-profit organisatie die als doel heeft duurzame werknemersparticipatie te bevorderen en de belangen van ondernemingen met werknemersparticipatie te behartigen en publiceert regelmatig over aandelenparticipatie.

Een voorbeeld van motieven voor aandelenparticipatie zijn bedrijfseconomische overwegingen. Het bedrijfseconomische belang wat organisaties als motief kunnen hebben voor het invoeren van aandelenparticipatie komt voort uit de positieve resultaten van onderzoek naar aandelenparticipatie. Deze onderzoeken laten zien dat commerciële bedrijven met aandelenparticipatie gemiddeld zo'n 20% beter presteren dan andere bedrijven. Deze positieve resultaten worden onder andere veroorzaakt door een aantal gevolgen van aandelenparticipatie: minder verloop en ziekteverzuim, meer scholingsbereidheid en meer betrokkenheid.

Een nuance die hierbij in veel onderzoeken wordt aangedragen is dat deze gevolgen niet enkel door aandelenparticipatie veroorzaakt worden maar vooral door de combinatie van aandelenparticipatie en het medezeggenschap en ondersteunend HR beleid. (SNPI, 2008, p. 12). Hierover meer in onderstaande theorie bespreking over de gevolgen van aandelenparticipatie.

In een onderzoek van Poutsma en Van den Tillaard (1996, geciteerd uit Beltzer & Kaar, 2001) worden door de directies van 402 onderzochte bedrijven een aantal motieven gegeven om aandelenparticipatie en winstdelingsregelingen in te voeren in hun bedrijf. Daarbij worden in volgorde van belangrijkheid de volgende managementmotieven genoemd: meer betrekken van personeel bij gang van zaken (86%), als aanvulling op loon (80%), betere motivatie van het personeel (64%), verhogen verantwoordelijkheidsgevoel van personeel (54%), werven en behouden van hooggeschoold personeel (40%), verbetering van onderlinge verhoudingen (30%), vermogensvorming van werknemers (29%), verbetering productiviteit van het personeel (27%), verbetering productiviteit van de onderneming (23%). (Beltzer & Kaar, 2001, p.33)

( Braam & Poutsma, 2010) In de praktijk blijken er dus zowel intrinsieke als extrinsieke motieven bij het invoeren van aandelenparticipatie te worden overwogen.

Klein (1987) laat in haar onderzoek zien hoe aandelenparticipatie waardevol kan zijn voor een organisatie. Klein komt met drie mogelijke gevolgen van aandelenparticipatie: het eigenaareffect, het motivatie-effect en het bindingseffect. (Klein, 1987)

Het eigenaareffect is vooral geënt op intrinsieke motivatie. Medewerkers krijgen een gevoel van mede-eigendom van het bedrijf en dit veroorzaakt een verandering in gedrag. Deze verandering in gedrag kan bijvoorbeeld het leveren van extra inzet zijn als het bedrijf in moeilijkheden verkeert, maar ook bijvoorbeeld het beschermen van het bedrijf tegen negatieve invloeden van buitenaf.

Het motivatie-effect is een meer extrinsiek effect. Het idee hierachter is dat er de verwachting bij de medewerkers bestaat om een voordelig resultaat te kunnen bereiken. Ze zullen hierdoor extra gemotiveerd zijn om inzet te leveren omdat ze daarmee extra beloond worden.

Het bindingseffect is het effect waarbij medewerkers door het bezitten van aandelen onderling verbonden zijn en een gezamenlijk belang hebben met het management en andere aandeelhouders. Aspecten waarin dit bindingseffect zich kan uiten zijn interesse in het rendement van het bedrijf of bijvoorbeeld de wens te willen participeren in de strategievorming het bedrijf. (Klein, 1987, Braam & Poutsma, 2010, p.4)

Ook het meer kostenbewust worden van de medewerker kan een uiting van dit effect zijn.

Klein (Klein, 1987, p. 322) en ook Caramelli & Briole (2007) beschrijven deze effecten. Laatstgenoemden benoemen deze echter anders: affective organizational commitment en work satisfaction.

Uit onderzoek van Braam en Poutsma blijkt dat vormen van financiële participatie positieve invloed kunnen hebben op de effectiviteit en de efficiency van de bedrijfsvoering (Braam & Poutsma, 2010, p.14) Ze beargumenteren echter ook dat deze positieve effecten sterk afhankelijk zijn van de vorm van financiële participatie en de bedrijfsspecifieke situatie. In bepaalde bedrijfsspecifieke situaties kan aandelenparticipatie zelfs negatieve gevolgen hebben. Er bestaat echter onduidelijkheid over deze gevolgen. Sinds de jaren zeventig zijn er veel studies verricht naar wat aandelenplannen voor gevolgen hebben voor medewerkers. Van de meer dan vijftig studies, waarover Kaarsemaker rapporteert in Braam & Poutsma (2010) geeft meer dan tweederde aan dat er gunstige effecten zijn op het gedrag van medewerkers. Er zijn echter ook studies die geen duidelijke conclusies te zien geven. (Kaarsemaker, 2006, in Braam & Poutsma, 2010)

Een probleem bij het aangeven van negatieve effecten is dat er vaak geen longitudinaal onderzoek gedaan is. Braam & Poutsma en Kruse geven aan dat de meeste onderzoeken positief of neutraal spreken over de gevolgen van aandelenparticipatie. (Braam & Poutsma, 2010, Kruse, 2002).

## **2.6) Het belang van de geschiedenis**

Naast de hierboven beschreven thema's is ook de voorgeschiedenis van een bedrijf van belang. Voor X in het bijzonder is het een zeer ter zake doend onderwerp. Immers, zowel de bedrijfsgeschiedenis als de core business van het bedrijf hebben een rijk verleden. De core business van X bestaat bovendien uit het onderzoeken van de geschiedenis. In het archeologische vakgebied is behoud van alles wat vanuit de geschiedenis waardevol is een belangrijk goed. (Willems & Dries, 2007, p. 52) Ook daardoor ligt aandacht voor voorgeschiedenis voor de hand.

In de inleiding kwam al naar voren hoe het bedrijf X zich ontwikkeld heeft. Een veel aangehaalde auteur over organisatieverandering en- ontwikkeling is Pettigrew. Pettigrew stelt dat een verandering in een organisatie niet los gezien kan worden van context en tijd.

Verandering in organisatie moet volgen Pettigrew gezien worden als een continu proces. (Pettigrew, 2001, p.709) *“History is crucial. Antecedent conditions shape the present and the emerging future.”* (Pettigrew, 1997, p. 341)

Pettigrew claimt bovendien dat de ontwikkeling van een organisatie in het algemeen niet te voorspellen is aangezien deze zo sterk met de specifieke geschiedenis en context verbonden is. Hij zegt: *“But there is no assumption of predetermined timetables, of ordered and inevitable sequences or stages. Trajectories of strategy processes are probabilistic and uncertain because of changing contexts and human action. As Loasby (1976:5) has so eloquently put it, “if choice is real, the future cannot be certain; if the future is certain, there can not be choice.”* (Pettigrew, 1997, p. 341)

## **2.7) Strategievorming**

Vanuit de professionele geschiedenis van X dient ook rekening gehouden te worden met de toekomstplanning en de strategievorming. Deze blijkt binnen professionele organisaties nogal te verschillen van ‘reguliere’ organisaties. Maister geeft aan het management in de professionele organisatie - anders dan een CEO in een industrieel bedrijf, die de macht heeft vergaande beslissing te nemen en deze daadwerkelijk op de daarvoor beoogde manier uit te laten voeren – niet uit kan gaan van de medewerking van onderop, noch van het slagen van de opgestelde doelen. De professionele organisatie heeft te maken met zijn autonome werknemers, die ieder een eigen mening hebben en daar het liefst naar willen handelen. Zeker met betrekking tot hun uitvoerende werkzaamheden zullen zij niet zomaar meegaan in beslissingen die van bovenaf genomen worden volgens Maister (1999).

Het betrekken van de professional bij de strategievorming is dan ook van groot belang. Maister stelt zelfs dat een ‘bottom up’ ontwikkeling van de strategie in een professionele dienstverlenende organisatie de enige geschikte manier is. (Maister, 1999, p.264) Dit standpunt wordt ook bevestigd door Wanrooy (2008).

*“Het behoeft geen betoog dat u er zo goed aan doet om zelfstandig denkende professionals, die niet uitblinken in volgzaamheid en graag alleen uitvoeren wat ze zelf bedacht hebben, zo veel mogelijk in te schakelen bij het ontwikkelingsproces.”* (Wanrooy, 2008, p.137)

### 3) Methodologie

#### 3.1) Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek bij X is kwalitatief van aard. Een belangrijke reden voor keus om kwalitatief onderzoek te doen in plaats van kwantitatief is dat ik de betekeniswereld achter gedragingen, gevoelens en ervaringen wil onderzoeken. De verschillende meningen en interpretaties van de respondenten over de bedrijfseconomische situatie van X, aandelenparticipatie, motivatie, kostenbewustzijn en arbeidsvoorwaarden in dit onderzoek geven een beeld van hoe zij de werkelijkheid zien. Het gaat in dit onderzoek om de vraag hoe de top van het bedrijf aankijkt tegen aandelenparticipatie als mogelijke oplossing voor de bedrijfseconomische situatie waarin X verkeert en als mogelijke vergroting van het commitment van de medewerkers. Een vraagstuk waarbij het van belang is om verschillende visies en gedachten over de werkelijkheid te onderzoeken. De “hoe” vraag staat centraal. Hiermee wordt bedoeld dat het gaat over begrijpen hoe de situatie in elkaar zit (Silverman, 2010, p. 5-15)

Hennie Boeije noemt drie verschillende aspecten die kwalitatief onderzoek kenmerken. Allereerst heeft kwalitatief onderzoek te maken met de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Daarnaast worden er in kwalitatief onderzoek methoden gebruikt die het mogelijk maken het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte te leren kennen. Het derde kenmerk van kwalitatief onderzoek is dat de onderzochte thema's uiteindelijk beschreven en waar mogelijk verklaard kunnen worden. (Boeije, 2005, p. 27)

In mijn onderzoek zal ik tevens een interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek gebruiken. Deze interpretatieve visie gaat uit van een sociaal geconstrueerde werkelijkheid. Met deze werkelijkheid wordt bedoeld dat mensen betekenis geven aan verschijnselen en dat die betekenissen onderling uitgewisseld worden waardoor er een gezamenlijke werkelijkheid kan ontstaan. Er bestaat dus niet zoiets als een objectieve ‘externe’ werkelijkheid volgens deze benadering. (Boeije, 2005)

*“Er wordt vanuit gegaan dat mensen in verschillende culturen - hier wordt zowel een samenleving bedoeld als een microcultuur van een organisatie, een groep of een gezin - van elkaar afwijkende perspectieven op een sociaal verschijnsel kunnen hebben.” (Boeije, 2005,*



p. 20)

De achtergrond voor het hanteren van een interpretatieve insteek in mijn onderzoek is de aard van het gehanteerde onderzoeksvraagstuk. Het gaat daarbij om de verschillende visies in de top van X op de werkelijkheid, de financiële situatie, de motivatie en betrokkenheid van het personeel en hoe X daarmee om kan gaan. Een interpretatieve visie gaat er vanuit dat de werkelijkheid enkel waargenomen kan worden op de manier waarop het individu werkelijkheid ziet. Dit geldt zowel voor de werkelijkheid die de respondenten zien als voor de werkelijkheid die ik als onderzoeker zie.

Ik ben mij er als onderzoeker van bewust dat de onderzoeksresultaten beïnvloed worden door de betekenisgeving die ik als onderzoeker hanteer. In dit onderzoek geef ik dus mijn interpretatie van de gevonden data. Daarbij is het zaak de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in de gaten te houden. Dit aspect komt verderop in dit hoofdstuk aan de orde.

### **3.2) Onderzoeksfasen**

Het onderzoek is in verschillende fasen verlopen. Allereerst ben ik in gesprek gegaan met de directeur van X (met wie ik in contact ben gekomen via mijn kennissenkring) om uit te zoeken welke mogelijkheden er waren voor een onderzoek. Deze fase was vooral oriënterend. In de fase daarna ben ik een onderzoeksvoorstel gaan schrijven. In dit onderzoeksvoorstel heb ik de vraag die met de directeur besproken was over de bedrijfseconomische situatie en wat aandelenparticipatie daarin zou kunnen betekenen breder getrokken. Ook de thema's arbeidsvoorwaarden, motivatie, kostenbewustzijn en commitment zijn in mijn onderzoeksvoorstel opgenomen. Dit aangezien deze onderwerpen van belang leken met betrekking tot de bedrijfseconomische situatie van X en aandelenparticipatie.

Vervolgens ben ik de fase van dataverzameling ingegaan. Ik heb mijn respondenten benaderd via een brief met daarin een korte uitleg van mijn onderzoek en heb naar aanleiding daarvan afspraken gemaakt voor de interviews. In deze brief heb ik de respondenten tevens gevraagd nog niet met elkaar over de thema's van gedachten te wisselen. Dit licht ik verder toe in paragraaf 3.5.2. (interne validiteit).

De respondenten bestaan uit alle leden van het Stichtingsbestuur, de RvC, de directie, het MT en tot slot de voorzitter van de OR die namens de OR sprak. In totaal 13 respondenten. De interviews hebben in een tijdsbestek van vier weken plaatsgevonden. Deze fase van het

onderzoek verliep voorspoedig. Er was geen weerstand of onduidelijkheid onder de respondenten en het plannen van de interviews was gemakkelijk vanwege de grote flexibiliteit van de respondenten. Deze fase staat verder beschreven in paragraaf 3.3.

Na het verzamelen van de data ben ik mijn data gaan verwerken en analyseren. Na een eerste analyse zijn deze bevindingen getoetst in een groepsbijeenkomst waarin nagenoeg alle respondenten aanwezig waren. De laatste fase bestaat uit het nader uitwerken en analyseren, deze fase wordt nader toegelicht in paragraaf 3.4.

### **3.3) Dataverzameling**

Zowel Boeije (2005) als Silverman (2010) noemen een aantal methodes om data te verzamelen. In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van interviews, documentenanalyse en ben ik aanwezig geweest in een bestuursvergadering waar ik geobserveerd heb. De interviews die afgenomen zijn waren semigestructureerd van aard. Door de interviews half open te laten is er ruimte voor het vragen naar aspecten die tijdens het interview opkomen. Daarnaast bestaat hierdoor de mogelijkheid als onderzoeker informatie te krijgen die je wellicht niet verwacht had. Een topiclijst is de leidraad geweest voor de interviews maar er kon worden afgeweken van de topics zodat ook andere relevante gespreksonderwerpen aan de orde konden komen. Het gesprek kon elke keer een andere wending nemen. De interviews duurden allemaal rond de 60 minuten. De topiclijst voor de interviews is te vinden in bijlage 1.

Er zijn in totaal 13 interviews afgenomen bij leden uit de top van X. Hierbij zijn alle drie de leden van het Stichtingsbestuur geïnterviewd (de voorzitter, de penningmeester en een algemeen lid), alle drie de leden van de RvC (de voorzitter, de penningmeester en een algemeen lid), de algemeen directeur en de financieel directeur, de vier regiomanagers uit het MT en de voorzitter van de OR. Voor een inzicht in de taken en bevoegdheden van deze organen verwijs ik naar bijlage 2 waarin de relevante artikelen uit de statuten staan.

De reden om alleen te spreken met de voorzitter van de OR en niet met de voltallige OR heeft te maken met de omvang van het onderzoek en tevens met de wens van de directeur het onderzoek vooral bij de top van het bedrijf te houden omdat het onderzoek een eerste verkenning is van het onderwerp aandelenparticipatie en het in zijn ogen mogelijk valse verwachtingen en onrust zou scheppen wanneer medewerkers in dit stadium al betrokken zouden worden. Ik als onderzoeker zie tevens de meerwaarde van het eerst duidelijk krijgen

van de visie in de top alvorens daarover te communiceren met de medewerkers. De meerwaarde in dit geval zit in de veronderstelling dat een afgestemde visie binnen de top veel kan betekenen voor het verdere proces.

De interviews vonden plaats op de door de respondent aangegeven locatie en tijd. Bij het merendeel van de respondenten was dit op hun werkplek tijdens kantooruren (Weesp, Zutphen, Weert en Leiden). Uitzonderingen zijn een lid van het Stichtingsbestuur, met wie het interview in een door de respondent beschikbaar gestelde vergaderruimte te Alkmaar plaatsvond, bij een lid van de RvC was het interview thuis (Bergen) en bij een ander lid van de RvC vond het interview in een rustig café in Amersfoort plaats.

Door de locatie van de interviews in de kantoren van het bedrijf bestond een kans op medewerkers, die benieuwd zouden zijn naar het doel en de inhoud van mijn onderzoek. Van te voren heb ik daarom met de directeur afgesproken om bij vragen van medewerkers te vertellen dat ik een onderzoeksstage liep bij het bestuur van X en dat ik geen inhoudelijke informatie over mijn onderzoek zou geven. In de praktijk bleek dat deze voorzorgsmaatregel niet nodig was.

De tweede belangrijke bron van dataverzameling in dit onderzoek vormt een documentenanalyse. Deze analyse heb ik vooral gebruikt als achtergrondinformatie om de probleemschets en de onderzoeksvragen te kunnen formuleren, om een beeld te kunnen schetsen van de geschiedenis van X en het archeologische veld waarin X opereert en om mijn interviews voor te bereiden. De documenten die ik hiervoor gebruikt heb zijn een publicatie van het bedrijf zelf, *Van het land naar de markt: 20 jaar X en de vermaatschappelijking van de Nederlandse archeologie* van Eickhoff (2005), notulen van vergaderingen van het Stichtingsbestuur in het verleden (bijvoorbeeld ten tijde van de oprichting van de twee Bv's), de statuten van zowel de Stichting als de Bv's en hun herziene versies in de loop van de jaren, een interview uit het bedrijfsblad Xsel en de begeleidende stukken van een bestuursvergadering waarbij ik in het kader van dit onderzoek als observant aanwezig was.

Ook is er een aantal documenten die voor de inleiding en in het bevindingen hoofdstuk gebruikt zijn. Het betreffen hier een medewerkerstevredenheidsonderzoek uit 2010 en een aantal gegevens over de huidige financiële situatie bij X.

Om deze documenten te analyseren heb ik deze - evenals mijn interviews - gecodeerd. De

documenten heb ik gecodeerd door eerst een aantal codes vast te stellen die bij de thema's van mijn onderzoek passen. De reden dat ik van te voren vastgestelde codes heb gebruikt is om zo de grote hoeveelheid aan informatie en thema's in de documenten te reduceren tot de voor mijn onderzoek interessante informatie. Codes die ik hiervoor gebruikt heb zijn: motivatie, ontwikkeling X, het vak archeologie, arbeidsvoorwaarden en kostenbewustzijn. Ik ben tot deze codes gekomen omdat er bij de opencodering van de interviews de meeste codes over deze onderwerpen naar voren kwamen. (zie verderop onder 3.4 Analyse).

### **3.4) Analyse**

Al tijdens het verzamelen van de data ben ik begonnen met het analyseren ervan. Aangezien ik in elk interview weer nieuwe informatie kreeg en zich nieuwe inzichten voordeden heb ik tijdens mijn dataverzameling steeds opnieuw ingespeeld op deze nieuw verworven informatie. Op deze manier heb ik een zo compleet mogelijk beeld trachten te krijgen en heb ik de mogelijkheid gehad de tijdens het proces belangrijk gebleken onderwerpen en visies mee te nemen naar de volgende interviews. Een voorbeeld hiervan is de politieke situatie rondom wetgeving die van belang is voor de archeologische markt waarin X zich bevindt. In mijn topiclijst stond niets over deze situatie. Gaandeweg de gesprekken bleek dit echter wel een topic te zijn en heb ik in de verdere interviews wel naar dit onderwerp gevraagd. Hetzelfde geldt voor het onderwerp dat er nieuwe functies zijn gekomen binnen de regio's - teamleiders en coördinatoren - welke een positie tussen de projectleider en het regiohoofd innemen. Hier had ik geen topic over maar deze functies bleken aan de orde te komen in verband met het omgaan van de medewerkers met financiën.

Boeije omschrijft dit als een constante vergelijking en zegt hier het volgende over:

*“Elke keer als nieuwe gegevens zijn verzameld en de dataverzameling tijdelijk wordt afgesloten om te gaan analyseren, kunnen nieuwe begrippen worden geformuleerd, kan de inhoud van een begrip zich wijzigen en ontstaan nieuwe vragen en veronderstellingen over de samenhang tussen categorieën. Dit kan allemaal worden beschouwd als een tussenproduct of tussentijds resultaat. Deze tussentijdse resultaten worden getoetst in een nieuwe periode van dataverzameling waarbij de gevallen strategisch worden gekozen.”* (Boeije, 2005, p. 75)

Alle dertien interviews zijn opgenomen waarna ze zijn getranscribeerd. Transcriberen is het

letterlijk uitwerken van de gesprekken. De citaten die ik in mijn bevindingenhoofdstuk gebruik komen voort uit deze transcripties. De citaten zijn enkel beperkt taalkundig (niet inhoudelijk) bewerkt zodat de gesproken teksten ook als geschreven teksten leesbaar zijn. De transcripties zijn vervolgens gecodeerd volgens de codeermethode die Boeije aanhoudt. Allereerst ben ik begonnen met open coderen. Hierbij heb ik de verschillende fragmenten in de interviews een code gegeven naar aanleiding van het thema wat in het fragment aan de orde is. Na alle interviews open gecodeerd te hebben volgde het axiaal coderen. Dit houdt in dat de codes uit de open codering gecategoriseerd zijn en hoofd- en subcodes onderscheiden zijn. Er ontstaat een codeboom waarmee je de al gegeven codes nog een keer kunt doornemen en zo nodig kan veranderen. Door dit axiaal coderen krijgt je als onderzoeker een goed overzicht over de hiërarchie van de thema's. In dit geval kwamen de volgende thema's als belangrijkste naar voren: politiek en markt, de Stichting, spanning tussen professionaliteit en bedrijfsmatig werken en de motieven voor en gevolgen van aandelenparticipatie. De laatste fase van het coderen is het selectief coderen. Bij het selectief coderen worden er verbanden gelegd tussen de thema's: welke thema's zijn het belangrijkste en hoe verhouden deze zich tot elkaar? (Boeije, 2005, p. 84-120) Bij het coderen van mijn data heb ik gebruik gemaakt van het computer programma MaxQda. In dit programma kunnen de codes makkelijk toegewezen worden aan een fragment en bestaat de mogelijkheid een helder overzicht te krijgen van de fragmenten die onder een code staan. Ook is de codeboom die voortkomt uit het axiaal coderen door dit programma zeer overzichtelijk en praktisch te gebruiken.

### 3.5) Kwaliteitscriteria

#### 3.5.1) *Betrouwbaarheid*

Betrouwbaarheid wordt door Boeije als volgt omschreven:

*“Betrouwbaarheid heeft betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. Meestal wordt betrouwbaarheid afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling of de meetinstrumenten.”* (Boeije, 2005, p. 145)

Ook de mogelijkheid het onderzoek te herhalen en daarbij dezelfde waarnemingen te doen vergroot de betrouwbaarheid. Bij dit kwalitatieve onderzoek is herhaalbaarheid niet te realiseren. Wanneer een andere onderzoeker het onderzoek zou verrichten komen er andere waarnemingen uit vanwege het interpretatieve karakter van kwalitatief onderzoek.

In dit onderzoek heb ik getracht de betrouwbaarheid te vergroten door na afronding en analyse van de interviews een terugkoppelingsbijeenkomst te houden met de respondenten. In deze bijeenkomst heb ik een presentatie gegeven van mijn bevindingen tot dan toe en heb ik bij sommige bevindingen gevraagd om nadere toelichting. Door gebruik van een groepsdiscussie kunnen controleren of mijn bevindingen en interpretaties juist waren. De respondenten hebben in deze bijeenkomst aangegeven dat mijn bevindingen klopten met hoe ze hun antwoorden op mijn vragen bedoeld hadden. Het uiteindelijke resultaat is te lezen in het hoofdstuk over de bevindingen.

Ook heb ik tijdens het doen van dit onderzoek regelmatig overleg gehad met mijn begeleider op de universiteit, mijn begeleider binnen X en met mede-onderzoekers uit mijn intervisiegroep. In deze intervisiegroep bespraken we kritisch elkaars onderzoek. Alle feedback uit deze overleggen heb ik meegenomen bij het uitvoeren van dit onderzoek. Door de gehouden interviews op te nemen en deze aan de hand van de opnames te transcriberen heb ik geen informatie uit de interviews verloren laten gaan en heb ik de informatie uit de interviews ook letterlijk en zuiver kunnen reproduceren. Een voorbeeld hiervan zijn de citaten in het bevindingenhoofdstuk.

### **3.5.2) Interne validiteit**

Validiteit wordt omschreven als: “*By validity, I mean truth: interpreted as the extent to which an account accurately represents the social phenomena to which it refers.*” (Silverman, 2010, p.144)

Om de interne validiteit te bevorderen zijn verschillende groepen in de top van de organisatie geïnterviewd. Ook is nog, voordat de respondenten geïnterviewd werden, bij de inleidende brief gevraagd nog niet over de onderwerpen van gedachten te wisselen met collega's. Dit om zo zuiver mogelijk individuele opvattingen en visies te kunnen opsporen en wederzijdse beïnvloeding uit te sluiten. Bij navraag tijdens de interviews bleek ook dat de respondenten dit verzoek in acht genomen hadden. De keuze om dit te vragen is op mijn initiatief genomen en met de directeur van X besproken. Hij was het eens met deze manier van waarborgen van de validiteit. Uit de interviews en in het bevindingenhoofdstuk komt naar voren dat er veel verschillende individuele meningen zijn. Zo spraken bijvoorbeeld de leden van het Stichtingsbestuur en de leden van de RvC niet als één in naam van de gehele groep maar op persoonlijke titel. Tevens was de terugkoppelingsbijeenkomst voor de respondenten de eerste keer dat ze het met de gehele top samen hadden over dit onderwerp. Men gaf na afloop van deze bijeenkomst ook aan dat het een positieve ervaring was om het er eens met elkaar over dit onderwerp te praten.

Om de validiteit van het onderzoek waar te borgen heb ik tevens bewust gekozen voor het interviewen op een door de geïnterviewde gekozen locatie. Door de vertrouwde omgeving voelden de respondenten zich vrij om te praten.

### **3.5.3) Externe validiteit**

De resultaten van het onderzoek zijn specifiek voor de situatie waarin X zich bevindt. In die zin zijn de resultaten niet te generaliseren. Wellicht dat onderzoek over dezelfde thema's bij concurrenten een beeld zou kunnen opleveren over aspecten die in algemene zin spelen en aspecten die specifiek van X zijn. Kwalitatief onderzoek is vrijwel niet te simuleren en het onderwerp en de organisatie zijn voortdurend aan veranderingen onderhevig.

Hoewel de bevindingen van dit onderzoek niet te generaliseren zijn, kijk ik hoe de bevindingen passen binnen het bestaand onderzoek. Zo is bijvoorbeeld het hooggeschoolde personeel van X een reden om te kijken naar wat er gezegd wordt over de professionele

dienstverlenende organisatie in bestaande literatuur. De overeenkomsten en verschillen met de bestaande literatuur kunnen een bijdrage leveren of juist een afbreuk doen aan de generaliseerbaarheid van de bevindingen. Deze overeenkomsten en verschillen bieden ook zicht op het specifieke karakter van X als organisatie.

#### **3.5.4) *Bruikbaarheid***

Omdat het hier om een levend praktijkvraagstuk binnen X gaat zal dit onderzoek resultaten opleveren voor de organisatie zélf. Het kan inzicht geven in de huidige situatie en handvatten bieden aan X voor de verdere aanpak van de voorliggende vraagstukken omtrent de bedrijfseconomische situatie van X.



## 4) Bevindingen

In de volgende vier paragrafen zal ik de bevindingen van dit onderzoek presenteren. Ik zal beschrijven hoe de top van X denkt over financiële werknemersparticipatie door middel van aandelen in het licht van de bedrijfseconomische situatie van X en het commitment van de medewerkers. Onderwerpen die hierbij naar voren kwamen in de interviews zijn allereerst de positie van X in de markt en politiek (4.1). Daarnaast de organisatiestructuur van X waarin de rol van de Stichting en de RvC aan de orde komt (4.2). Daarna zal ik de bevindingen presenteren omtrent de motivatie van de medewerkers volgens de respondenten (4.3).

Vervolgens zal ook het kostenbewust handelen van de medewerkers volgens de respondenten aan de orde komen (4.4). Als laatste thema zal ik beschrijven wat de respondenten aangeven omtrent het onderwerp financiële werknemersparticipatie door middel van aandelen (4.5).

### 4.1) X onder druk door markt en politiek

X heeft zich in de loop van de jaren een sterke positie weten te verwerven op de archeologische markt door zich aan te passen aan de marktontwikkelingen en te groeien tot een landelijke organisatie. In het verleden heeft X meerdere malen te maken gehad met spannende perioden van overheidsbeslissingen met grote invloed op de markt waarin X zich bevindt. In deze paragraaf worden de bevindingen gepresenteerd omtrent de huidige markt en de politieke situatie, welke nu van invloed zijn op de positie en ontwikkeling van X.

Binnen de bestuursorganen van X is men enthousiast over de positie die X in de markt van archeologisch onderzoek heeft veroverd. X heeft een goede naam en wordt gezien als een belangrijke speler in de markt naast de grote bedrijven in de infrastructuursector, zoals bijvoorbeeld A en B. De top van X dicht X een hogere mate van professionaliteit op het terrein van de archeologie toe dan deze wat grotere bedrijven. Het is in de ogen van de X-bestuurders vooral de kennis en kwaliteit, die X biedt, welke een belangrijke meerwaarde heeft voor opdrachtgevers.

*“We bestaan dus, en dat heb ik eerder ook al gezegd, we staan als een heel professioneel bedrijf te boek, X is echt wel een merknaam binnen het archeologische werkveld. Zo niet de belangrijkste naam! Het staat altijd goed op een CV als je bij X werkt en niet bij een of ander*

*vaag bedrijffe.”*

Het is voor X een grote uitdaging om aan de top van het archeologisch bestel in Nederland te blijven. Door de structuur van de markt die X bedient zijn er veel onzekerheden. Vooral het verschil met hoe andere bedrijven in de markt met deze situatie omgaan vormt een bedreiging voor X. De bedrijven worden steeds commerciëler.

Een van de respondenten legt uit hoe archeologie in Nederland een markt met een economisch vraag- en aanbodmechanisme is geworden. Samen met de informatie die bekend is over het verleden van X en de ontstane wetgeving op het terrein van het archeologisch erfgoed kan het volgende beeld geschetst worden.

In het verdrag van Malta van 1992 zijn zes belangrijke artikelen opgenomen over het omgaan met archeologisch erfgoed:

*“De overheid neemt op zich om een wettelijk systeem voor de bescherming van archeologisch erfgoed te ontwerpen.*

*2) De overheid heeft als taak door middel van procedures zorg te dragen voor zowel het behoud van archeologisch erfgoed als de kwaliteit van het archeologisch onderzoek.*

*3) Archeologische overblijfselen behoren zoveel mogelijk ter plekke bewaard te worden.*

*4) In de ruimtelijke ordening dient reeds in een vroeg stadium rekening gehouden te worden met de archeologische vindplaats.*

*5) Bodemverstoorders dragen de kosten van het archeologisch vooronderzoek en de eventuele opgravingen.*

*6) Er worden maatregelen genomen om het publiek bewust te maken van het belang van het archeologisch erfgoed.” (Eikenhoff, 2005, p. 21)*

Het heeft meer dan 12 jaar geduurd voordat deze artikelen volledig geïmplementeerd waren. De implementatie heeft voor een constructie gezorgd waarin er een gedecentraliseerd beheer is over archeologisch onderzoek.

Provincies en gemeenten besluiten waar onderzoek gepleegd moet worden en welke eisen er aan een onderzoek zijn. Bodemverstoorders die te maken hebben met dit programma van eisen en die dit door archeologische onderzoekers moeten laten uitvoeren zijn de

opdrachtgevers van X. Opdrachtgevers zijn zowel overheidsinstellingen als private bedrijven. X heeft dus te maken met een sterke overheidsregulering enerzijds en een daarbinnen ontstane private, op concurrentie gebaseerde markt van aanbieders van archeologische diensten (opgravingen en onderzoek) anderzijds.

De verschillende partijen op de archeologische markt hebben uiteenlopende belangen. Zo hebben bodemverstoorders over het algemeen een groot belang om zo goedkoop en snel mogelijk het archeologische onderzoek te laten verrichten. Een van de respondenten verwoordt dit als volgt:

*“De opdrachtgever heeft eigenlijk maar één belang, snel en zo min mogelijk onkosten maken, nou en dat gaat dus knellen. Onze werknemers krijgen vaak slechte en onredelijke programma’s van eisen. Er wordt hoofdzakelijk alleen geconcurrereerd op prijs en ja, archeologisch onderzoek is vaak toch meer dan alleen prijs, het gaat ook om de kwaliteit van de opdracht.”*

Als aanbieder van archeologische diensten verkeert X hierbij in een dilemma vanwege de wijze, waarop concurrenten met het inhoudelijk spanningsveld tussen prijs en kwaliteit omgaan, zoals blijkt uit de volgende twee citaten van leden uit de RvC:

*“Graven of meten en als de regel nu zo was dat je dat met twee man doet dan zal je dat misschien in de toekomst eens met één man moeten doen. En dan proberen dat je niet slechte kwaliteit levert. De concurrent doet het wel, slechte kwaliteit leveren en met minder mensen aan de gang gaan, dat is nu het dilemma.”*

*“Ja, anders redden ze het gewoon niet. Kijk naar A en B en anderen bedrijven die doen dat ook gewoon zo, die kijken naar winstmaximalisatie en dan wordt de kwaliteit soms marginaal, tenminste van wat ik zo hoor, want ik kan het natuurlijk niet zelf beoordelen, dat ze toch in de kwaliteit gaan knijpen.”*

Kortom, de overheersende indruk is dat de concurrenten van X met dit markt gerelateerde probleem proberen om te gaan door in kwaliteit te snijden, terwijl het tot het wezenskenmerk van de professionaliteit van X behoort om de kwaliteit van het archeologisch werk te

bevorderen, te behouden en te borgen.

In de geschiedenis van X spelen zowel wetgeving als concurrentie een grote rol. Op dit moment lijken er opnieuw politieke onzekerheden te ontstaan. De monumentenwet van 1988, die onder invloed van het Verdrag van Malta ontstaan is, staat op het punt om geëvalueerd te worden. Een moment om als X te proberen een vinger in de pap te krijgen zo zeggen de respondenten.

Ook het omgevingsrecht gaat veranderen. Als nu in Nederland bijvoorbeeld een snelweg aangelegd moet worden kan alleen al de besluitvorming wel vijftien jaar duren. Deze besluitvorming moet sneller en goedkoper. Budgetten voor onderzoekswerkzaamheden, waaronder archeologisch onderzoek, komen verder onder druk te staan. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor de markt waarop X werkzaam is.

Respondenten zeggen dat het van belang is invloed uit te oefenen op de politieke ontwikkelingen maar tevens wordt er ook gezegd dat X geen enkele rol kan spelen in het politieke spel of dat X alleen in samenwerking van andere spelers in het veld eventueel invloed uit zou kunnen oefenen. De spelers in het veld worden in dit geval conculega's. Samenwerking is eigenlijk noodzakelijk maar tegelijkertijd bestaat er concurrentie. Verschillende meningen dus over de capaciteit die X heeft om de politieke situatie en bijgevolg gunstige randvoorwaarden voor de markt te beïnvloeden. Een opvallend aspect is dat er ondanks deze onzekerheden een duidelijke inzet is vanuit de directie om te proberen een stem te krijgen in het politieke spel.

*“Het zal in de toekomst wat minder gaan en we zijn vanuit de branchevereniging bezig om daar de politiek te bewerken. Dat is gewoon puur afspraken met Kamerleden. Ik ben daar ook zelf mee bezig. Die afspraken worden rond deze periode gemaakt zodat we in de maand juli vanuit de branchevereniging Tweede Kamerleden informeren en proberen te beïnvloeden. Gewoon een lobbytraject. Dat hebben we in 2007 ook gedaan. Toen heb ik zelf ook twee partijen bezocht, de VVD en de SP. Een leuke tegenstelling, dat vond ik heel leuk werk om te doen en het had ook effect. Ik was echt getroffen, hoewel die partijen elkaars tegenpolen zijn, door de belangstelling die die Kamerleden hebben voor dit type werk en de tijd die ze ervoor inruimen en de goede vragen die ze stellen.”*

De markt waarin X zich bevindt en de eisen die dit stelt aan het tegen zo laag mogelijke prijzen offeren lijkt zoals hierboven al aangegeven op gespannen voet te staan met de kernwaarden van X. Bovendien is het wetgevingsproces op dit terrein door een afzonderlijk bedrijf moeilijk beïnvloedbaar. In de top van X wordt gedacht vanuit de marktsituatie en ook het verleden van X wordt gekenmerkt door een sterke beïnvloeding van het bedrijf door de markt. Een teken dat, hoewel X zich in een moeilijke positie bevindt, er een marktgerichte visie bestaat die X behoedt voor een te laat ingrijpen op de situatie.

Nu uit het bovenstaande naar voren is gekomen hoe er binnen de top van X over de politieke en marktsituatie gedacht wordt is het interessant om de top van X zelf onder de loep te nemen.

De top van X bestaat uit een Stichtingsbestuur welke eigenaar is van het bedrijf, een RvC die het bedrijf adviseert, een tweekoppige directie met een algemeen en financieel directeur, het Management Team (met daarin de regiohoofden) en de Ondernemingsraad.

#### **4.2) Stichting X en haar positie in het bedrijf**

In deze paragraaf worden de bevindingen gepresenteerd rondom de structuur van X met zijn Stichting en RvC. De Stichtingsvorm is voor X een stabiele factor in het bestaan van het bedrijf en daarom een niet onbelangrijk onderdeel van het bedrijf.

Eerst wordt beschreven hoe de huidige structuur van X tot stand gekomen is en welke haken en ogen er aan die huidige structuur zitten. Vervolgens wordt uiteengezet wat de Stichting volgens de respondenten voor X betekent maar ook wat de Stichting voor X zou kunnen betekenen en dan met name hoe de ideële doelstelling van de Stichting en de bewaking van continuïteit daarbij vormgegeven zouden kunnen worden. In onderstaande bevindingen zal de diepgang en complexiteit omtrent dit onderwerp duidelijk worden.

##### **4.2.1) Voorgeschiedenis**

X begon zijn bestaan als Stichting met sterke wetenschappelijk ideologische kenmerken. Zoals de directeur van de ROB (Rijksdienst voor het Oudheidkundige Bodemonderzoek) in zijn jaarverslag in 1986 omschreef toen hij refereerde aan X *“Het betrof geen oefening in absurdisme, maar een bespiegeling over de rol en positie van het particulier initiatief in de*

*Nederlandse archeologie.”*

In de loop van de jaren werd er een Stichtingsbestuur gevormd met daarin professionals die mede zorgden voor een sterk wetenschappelijk karakter van het bedrijf X. (Eikenhof, 2005, p.9) In 2010 is er echter een verandering ontstaan in de Stichting. De toenmalige voorzitter nam afscheid en er werd een nieuwe orgaan, een RvC, naast de Stichting ingesteld.

Deze verandering heeft twee effecten gehad op X. Allereerst is het karakter van het Stichtingsbestuur ingrijpend veranderd. Daar waar er voorheen vanuit de Stichting veel sturing met een sterk inhoudelijk focus was op de bedrijfsvoering lijkt het huidige Stichtingsbestuur daarin een minder prominente rol te willen spelen. De huidige voorzitter van het Stichtingsbestuur uit dit in zijn uitleg over de motivatie om voorzitter te worden.

*“Het vorige bestuur, en dan vooral de vorige voorzitter, had het idee dat het hele bestuur de strategie van de onderneming moest bepalen. Een van de redenen waarom ik graag voorzitter wilde worden is omdat ik dat echt wilde veranderen. Het was immer een volstrekt verkeerd idee. Het bedrijf is de afgelopen jaren zo geprofessionaliseerd dat je die niets kan vertellen op dat gebied. Het bleek dat de onderneming zelf veel meer zicht had op wat je als strategie zou moeten zien dan de diverse bestuursleden.”*

De andere belangrijke verschuiving in de top van X is de reeds genoemde instelling van de RvC. Deze adviseert en treedt op voor de belangen van zowel de directie als de medewerkers als de maatschappij, zoals een van de leden van de RvC in het gehouden interview aangeeft. De respondenten uit het Stichtingsbestuur en de RvC zeggen allen dat de scheiding tussen deze twee functionaliteiten, besturen/ aandeelhouder zijn en toezichhouden/ adviseren, voor hen veel wenselijker is dan de eerdere situatie waarin beide functies door dezelfde personen werden uitgevoerd. In de huidige situatie is er een basis gelegd voor de scheiding tussen besturen enerzijds en toezicht en advies anderzijds.

*“Ik zat in het bestuur én in de Raad van Commissarissen maar ben in 2005 uit het bestuur gegaan. Ik vond het toch een beetje onwenselijk dat ik twee functies heb. Wettelijk mag het maar ik moest besturen en toezicht houden op het bestuur.”*

*“Tot 1 januari bestond het Stichtingsbestuur uit 6 of 7 mensen waarvan drie tevens lid waren*

*van de Raad van Commissarissen. Zij vervulden dus een soort dubbelrol. Vanaf 1 januari zijn die drie commissarissen uit de Stichting getreden en blijft er een wat kleiner Stichtingsbestuur over. Afgelopen jaren heeft die Stichting een beetje een dubbele rol gespeeld. Zowel aandeelhouder als de Raad van Commissarissen, je kon dat ook niet los zien van elkaar. We hadden dan formeel wel aparte vergaderingen maar met dezelfde mensen. Dan kwam er twee nieuwe mensen bij en dan was het een Stichtingsvergadering. Dat was heel lastig. Wat dat betreft vind ik het moeilijk om te zeggen wat de Stichting nu betekent. Het is nog niet helemaal duidelijk. Als het goed is gaat de Stichting nog meer op afstand opereren, bepalen ze in hoofdlijnen de doelstellingen voor het bedrijf.”*

Hoewel de functie van de RvC en het belang van de scheiding van de RvC met de Stichting dus duidelijk lijkt, is het voor de top van X nog niet overzichtelijk hoe de functies van de RvC en de Stichting zich tot elkaar verhouden. Dit uit zich bij de respondenten in de RvC, Stichting en Directie in de opmerking dat de Stichting en RvC op moeten passen voor het vervullen van een dubbelrol. Men is nu bezig de functionaliteiten uit elkaar te trekken. Dit lijkt echter los te staan van de rest van de organisatie. Zo wordt door het Management Team en de Ondernemingsraad niet echt gesproken over deze verandering.

Mijn interpretatie is dat deze partijen eigenlijk weinig idee hebben bij deze inhoudelijk discussie in de bestuurlijke top van X. Deze interpretatie is gebaseerd op mijn bevindingen omtrent het geringe contact tussen de Stichting en de rest van de organisatie. Op deze relatie zal ik straks verder ingaan. Hier eerst een kenmerkend citaat over het belang van het voorkómen van een dubbelrol van de Stichting en de RvC.

*“Dat is een van de eerste opdrachten die ik voor mij zie om helderheid te krijgen tussen wat de Raad van Commissarissen doet en wat het Stichtingsbestuur doet. In een nieuwe structuur is de grootste kans, is dat je in een keer bepaalde dingen niet meer raakt of dingen dubbel raakt. Dus dat vind ik belangrijk.”*

Vanuit de directie komt naar voren dat deze dubbelrol voor hen negatieve gevolgen heeft. Zo wordt vooral de financieel directeur twee keer gevraagd om bepaalde financiële uitleg of aanvullingen van zijn rapportages. Daar waar hij eerder één keer verantwoording af moest leggen moet hij nu twee keer verantwoording afleggen en wordt vanuit twee visies aan hem

gevraagd om informatie.

Nu is beschreven hoe de structuur in de top van X op dit moment gezien en gewaardeerd wordt door enkele respondenten zal worden aangegeven hoe de respondenten het doel van de Stichting zien. Hierover hebben ook de leden uit het Management Team en de Ondernemingsraad een visie geuit, daar waar ze in de inhoudelijk discussie tussen de rol van de Stichting en de RvC niet duidelijk aanwezig waren.

#### **4.2.2) Wat betekent de Stichting voor X?**

Na aanleiding van de verandering van structuur en de inhoudelijke oriëntatie van het Stichtingsbestuur is de respondenten gevraagd wat de Stichting op dit moment concreet voor X betekent. Ook het Stichtingsbestuur zelf gaf hier antwoord op. Wat daarbij naar voren komt is dat de antwoorden van het Stichtingsbestuur in lijn zijn met de antwoorden van de rest van de respondenten. Naar voren komt dat het huidige Stichtingsbestuur duidelijk probeert in het belang van het bedrijf te werken en kritisch naar zichzelf kijkt. Ik zal hier later in dit hoofdstuk nog op terugkomen wanneer hiervan een voorbeeld wordt gegeven.

De vraag wat de Stichting op dit moment voor X betekent is zowel van praktische als van theoretische aard. Ten eerste wordt aangegeven dat de Stichting een klankbord is voor de directie. In het Stichtingsbestuur zitten personen met een rijke achtergrond, welke voor X waardevol kan zijn. Zowel het vakgebied archeologie als bijvoorbeeld accountancy is in de leden vertegenwoordigd. De bestuurders kunnen met hun ervaringen een helpende hand bieden. Dit hoeft volgens de respondenten niet perse in een officiële setting. Het gebeurt ook dat er eens gebeld wordt met een van de leden van het Stichtingsbestuur om advies of om expertise te vragen over een bepaald onderwerp.

*“Dat kan voor ons een heel interessante praatpaalfunctie hebben. Dus dat is wat ik ook wel verwacht. Dat hoeft dan niet in de officiële vergaderingen te zijn. Dat kan wel, maar je kan ook gewoon een keer off the record zeggen “[...] kom eens langs, hoe kijk jij er tegenaan”*  
Al met al blijkt uit mijn bevindingen over de vernieuwde structuur van het Stichtingsbestuur en de RvC dat de rollen van beide organen in de praktijk nog niet helemaal vormgegeven zijn. Zowel de Stichting als de RvC lijken gezien te worden als adviserende organen.



Het theoretische punt is dat het Stichtingsbestuur op dit moment enig aandeelhouder en dus eigenaar is van de beide Bv's. De discussie over wat de Stichting op dit moment voor X betekent was al tussen leden in de top in informele gesprekken aan de orde gekomen. De voorzitter van het Stichtingsbestuur vertelt wat er uit zo'n gesprek voort kwam:

*“En kijk het bestaansrecht van de Stichting, ik heb dat begin vorig jaar gewoon gevraagd, waarom is er eigenlijk een Stichting? Dat is een even simpel als onthutsend antwoord, omdat er een juridische eigenaar moet zijn. De enige zeg maar kurk waarop je dat kan verklaren. Vervolgens, als je dan een Stichting hebt, een juridische eigenaar, dan zal je daar een paar rituele dansen bij maken. Dat doen we, de Stichting is bemensd, nogmaals, met mensen die inhoudelijk aardig wat dingen weten dus daar kan het bedrijf misschien iets aan hebben.”*

#### **4.2.3) Wat zou de Stichting voor X kunnen betekenen?**

De Stichting heeft volgens de respondenten echter nog meer doelen dan enkel het eigenaar zijn van het bedrijf en een klankbord te vormen voor de directie. Deze doelen worden op dit moment echter niet voldoende ingevuld of benut. Er zijn vier andere aspecten genoemd ten aanzien waarvan de Stichting ook nog een betekenis, een toegevoegde waarde, voor X zou kunnen hebben.

##### Politieke lobby

In de eerdere paragraaf over de marktsituatie en de politieke beïnvloeding daarvan kwam al naar voren dat de directie bezig is met een politieke lobby. Een aantal van de respondenten ziet ook mogelijkheden voor het Stichtingsbestuur hier iets in te betekenen. Daar waar X op het gebied van politieke lobby met haar concurrenten samen moet werken (concullega's) zoals besproken in hoofdstuk 4 zou het Stichtingsbestuur een rol kunnen spelen in deze lastige situatie.

##### Acquisitie

De Stichtingsvorm van X zou meer gebruikt kunnen worden als argument bij de acquisitie. Immers, sommige opdrachtgevers kunnen gevoelig zijn voor het feit dat X een Stichting is.

*“Kijk de Stichting is een boost. In bepaalde zakelijke contacten komt het ons zelfs zeer goed*

*uit dat wij een Stichting zijn en dat wordt te weinig geprofileerd vind ik, ook in de zakelijke contacten. Als wij voor overheden werken die publieke gelden beheren, die gaan gemakkelijker naar mij, en je probeert gezamenlijk een ideëel beeld van een goede omgang met output te creëren dan sta je als Stichting beter dan al private partij. Omdat je kan zeggen, ook bij ons werken we vanuit ideële arrangementen en alles gaat in een pot etc.. Er is niet ergens een baas die op basis van ons hele villa's in Zuid-Frankrijk afbetaalt. En dat geeft een goed gevoel aan beide kanten. Dus dat zouden we op zich - als we ook dat ideële goed blijven handhaven in de Stichting - ook als zakelijk verkoopargument kunnen gebruiken. En dat komt tot nu toe te weinig uit de verf.”*

We komen later ook nog terug op het thema acquisitie in paragraaf 4.5 wanneer we het hebben over andere mogelijkheden dan aandelenparticipatie om de bedrijfseconomische situatie van X te verbeteren.

#### Doelstellingen Stichting

Belangrijk voor deze rol in de acquisitie is het nastreven en bevorderen van de ideële doelen van X. Over het ideële doel van de Stichting spreken de respondenten veel. Zij zijn in eerste instantie van mening dat dit ideële doel omschreven staat in de statuten (1999). De statuten zeggen het volgende:

- “1. Het bevorderen van onderzoek en van de verspreiding van kennis op het terrein van de archeologie, de overige cultuurhistorie en landschapsgenese, mede ten behoeve van de advisering inzake het omgevingsbeleid.*
- 2. Het op zakelijke grondslag laten verrichten casu quo verrichten van de onder lid 1 genoemde activiteiten.*
- 3. Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het voeren van directie over, alsmede het (doen) financieren van ondernemingen, in welke rechtsvorm dan ook, die (mede) de bevordering van de onder lid 1 genoemde activiteiten ten doel hebben.*
- 4. Het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords. “(zie bijlage 2)*

Met name het eerste artikel lijkt aangrijpingspunten te bieden voor een ideële doelstelling van

de Stichting. Wat er in praktische zin onder een ideële doelstelling verstaan wordt wordt uit de statuten echter niet duidelijk. De respondenten vullen de ideële doelstelling van de Stichting voornamelijk in naar het eerste artikel van de statuten en noemen het laten doen van onderzoek, publiceren en archeologische kennis in de maatschappij krijgen als ideële doelstelling van de Stichting.

*“Ja, de oorspronkelijke rol van de Stichting was een ideële. Dus onderzoek laten doen, publiceren, dat soort zaken. Daar is tot nu toe bij mijn weten nog niet veel van terecht gekomen.”*

*“Dus ik vraag me wel af wat we op de lange duur met die missie van de Stichting moeten doen. Dat is dus kort gezegd archeologische kennis in de maatschappij krijgen.”*

Een van de respondenten meent dat de Stichting eigenlijk geen ideële doelstelling heeft. De Stichting heeft tot doel het beoefenen van archeologie op commerciële basis en bijvoorbeeld niet het leveren van goede archeologie. Het ideële doel staat onder commerciële druk.

*“Over de ideële doelstelling, de Stichting heeft geen ideële doelstelling in zoverre dat er staat archeologie beoefenen op commerciële basis. Dat is niet eens goede archeologie leveren of kwaliteit. Dat staat niet in de doelstelling.”*

Voorgaand citaat, wat zich meer beroept op artikel 2, 3 en 4 van de statuten laat zien hoe artikel 1 onder druk wordt gezet door die artikelen. De respondenten lijken geen antwoord te geven op de vraag hoe de het eerste artikel zich tot de meer praktische artikelen 2, 3 en 4 verhoudt.

#### De continuïteit van het bedrijf:

*“In mijn ogen is het zo dat 90% van het belang op dit moment is X als onderneming en continuïteit daarvan en 10% is de missie van de Stichting. De Stichting heeft tot nu toe aldoor een beetje lopen aanhikken tegen wat ze zullen gaan doen en wat hun concrete doelstellingen en acties zijn. Het is natuurlijk toch een overblijfsel uit een verre historie.”*

Dit citaat is illustratief voor de discussie over de rol van de Stichting omtrent de continuïteit van X. Er komen in de bevindingen een aantal vragen op rond de toegevoegde waarde van de Stichting. Enerzijds wordt de vraag gesteld of de ideële doelstelling op dit moment, gezien de financiële situatie en marktveranderingen maar ook vanwege het doel zélf, nog wel toepasselijk is. Op dit moment moet de continuïteit en de bedrijfsvoering van het bedrijf volgens de respondenten voorop staan. Daarbij is het doel commerciële archeologie te bedrijven behaald en zouden ideële doelstellingen op dit moment de commerciële archeologie in de weg kunnen staan. Er bestaan hierover echter ook andere denkbeelden zoals uit onderstaand citaat duidelijk wordt.

*“Nou, je kunt je afvragen of in deze crisis de ideële doelstellingen van minder groot belang worden. Maar de doelstellingen worden onderuit gehaald door de slechte markt en de jongens en meisjes die archeologie studeren zullen in een slechte markt ook slecht aan het werk komen. Het is dus maar de vraag of die doelstelling bij een langdurige recessie niet heel erg belangrijk wordt om weer op te pakken. Je moet hem wel vasthouden.”*

Tijdens de terugkoppelingsbijeenkomst werd duidelijk dat de respondenten het bestaansrecht van de Stichting in twijfel trekken. De doelstellingen die door de Stichting ingevuld kunnen worden zijn volgens de respondenten ook te vervullen op een andere manier dan door de Stichting. De klankbordfunctie voor de directie bijvoorbeeld kan tevens komen te liggen bij de RvC of in individuele persoonlijke contacten van de directie. Zoals echter uit voorgaand citaat blijkt kan de Stichting in de toekomst waardevol blijken.

Al met al zien we dat de Stichting en de RvC aan het zoeken zijn naar hun taken en verantwoordelijkheden. Daarnaast is binnen de Stichting, door de komst van een nieuwe voorzitter, een nieuw uitgangspunt ontstaan: het sturen op de continuïteit van het bedrijf. De Stichting dient op dit moment vooral als praatpaal voor X. Daarnaast is deze juridische eigenaar. De Stichting zou echter op het gebied van politieke lobby en acquisitie nog meer voor X kunnen betekenen. Het nastreven van een ideële doel door de Stichting is volgens de respondenten minder goed verenigbaar met de koers die X voor ogen heeft. De respondenten vinden dat de Stichting zich vooral moet richten op de continuïteit van het bedrijf. Er zijn op een aantal fronten uitdagingen en manieren om aan de continuïteit van X te werken.

Zo is een belangrijk aspect waar aan gewerkt zou kunnen worden het spanningsveld tussen de motivatie van de medewerkers van X en het kostenbewustzijn binnen X zoals de top hier tegen aan kijkt. In de volgende paragrafen zal ik mijn bevindingen over dit spanningsveld weergeven.

#### **4.3) Wat motiveert de medewerkers van X?**

In dezes paragraaf zal er gekeken worden vanuit een perspectief op de medewerkers, zoals dat door de top van X wordt gezien. Het gaat hier dus niet over de top zelf maar over de rest van de organisatie, de uitvoerende professionals en hoe deze gemotiveerd worden.

Uit de interviews is een beeld ontstaan waarin sterk naar voren komt dat vakinhoud voor X medewerkers van zeer groot belang is. Daarnaast is de werksfeer één van de belangrijkste motiverende redeneren om bij X te werken.

Vanuit de geschiedenis is X een bedrijf met een sterk inhoudelijke focus. De voorzitter van de Ondernemingsraad zegt bijvoorbeeld:

*“Wat ik zeg, ze zijn heel gedreven in hun vak en dat is voor de meeste mensen heel belangrijk, dat ze dat goed kunnen uitvoeren. Dat is een drijfveer. Als ze dat niet goed zouden kunnen uitvoeren zouden ze in opstand te komen of daar iets mee doen.”*

Een respondent uit de RvC geeft duidelijk weer waar precies het probleem ligt omtrent deze vakinhoudelijke motivatie. Dit spanningsveld komt straks nog uitgebreider aan de orde.

*“Over het algemeen is het een vak waarin er liefde voor het vak moet zijn. Anders gaat men niet bij X werken denk ik. Dus die betrokkenheid is er wel. Het is alleen de kunst om die betrokkenheid zo te kanaliseren dat er een goed rendement uitkomt. Dat is de hamvraag.”*

Toch speelt ook de werksfeer, door veel respondenten ook wel ‘familiale context’ genoemd, een belangrijke rol voor de medewerkers.

*“Dus de sfeer op X is denk ik heel goed, de onderlinge verbanden. Eigenlijk gaat misschien het universitaire leven gewoon door. Je blijft met elkaar in het veld, nou als je dat doet - heb*

*ik zelf ook vele jaren gedaan - ontstaat er een band. Je ziet veel meer van elkaar dan op kantoor, je reist met elkaar, dat is een soort familiale context. Ik denk dat dat de hoofdmoot is van wat men leuk vindt.”*

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek 2010 blijkt eveneens dat vakinhoud en de onderlinge sfeer in de relaties tussen het personeel de twee hoogst scorende sterke punten van X zijn. Een medewerker, geciteerd in dit onderzoek, zegt hier het volgende over:

*“Het is over het algemeen een gezellige, saamhorige groep wat ertoe leidt dat mensen met plezier naar het werk gaan en hun best doen. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat voor velen hun werk tegelijkertijd hobby is.” (medewerkerstevredenheidsonderzoek, 2010, p. 13)*

*“Groot saamhorigheidsgevoel en een zeer goede sfeer. Dit is minstens zo belangrijk als het leveren van uitstekend werk, de financiële beloning etc. Dit saamhorigheidsgevoel leidt tot goede resultaten, de werknemers gaan 's avonds nog even verder met het project en de organisatie. Hier zit vanzelfsprekend wel een grens aan: het blijft maar je werk.” (medewerkerstevredenheidsonderzoek 2010, p. 13)*

Naast deze twee belangrijkste sterke punten van X komen, zowel uit de interviews als uit het tevredenheidsonderzoek, nog drie andere aspecten als motivatoren naar voren. Het gaat dan om de aspecten zelfstandigheid/vrijheid, invloed en arbeidsvoorwaarden.

De top van X geeft aan dat medewerkers veel vrijheid krijgen en deze vrijheid ook waarderen. Men is vrij om zelf keuzes te maken, bijvoorbeeld met betrekking tot het plannen en inrichten van de werkzaamheden.

Ook uit het tevredenheidsonderzoek blijkt dit: zo'n 20% van de ondervraagden benoemen dit aspect als een sterk punt van X.

*“Zelfstandigheid van werken” is door 20% van de medewerkers als sterk punt genoemd, omdat zij hun werkzaamheden voor een belangrijk deel zelf kunnen plannen en inrichten. De medewerkers krijgen naar eigen zeggen veel vrijheid en verantwoordelijkheid van hun leidinggevende en dat vinden zij prettig.” (medewerkerstevredenheidsonderzoek, 2010, p. 13)*

Deze vrijheid wordt in verband gebracht met het hoge opleidingsniveau, het karakter van de medewerkers van X.

*“Academische geschoolde medewerkers dragen van mond op mond over maar er is niet een bijbel waar het in staat en er is ook niet een dominee die predikt en zegt van gij zult het op die manier doen en zo niet dan zwaait er iets kwajongen. Het heeft voordelen om de medewerkers vrij te laten omdat de mensen dat prettig vinden en dat er dan een goede werkcultuur is.”*

Een aspect dat hier sterk mee samenhangt is het hebben van invloed: dat er naar je geluisterd wordt. In het tevredenheidsonderzoek komt dit naar voren vanwege de positieve geluiden over het contact tussen de medewerker en de leidinggevenden. Er is een laagdrempelig contact met de leidinggevenden op operationeel niveau. Hieruit spreekt wederom de familiale sfeer zoals die al eerder besproken werd. Dit wordt in de interviews door de top van X beaamd:

*“Dat dat een belangrijk punt is. We hebben ook een redelijk open debatcultuur waarbij dingen in vraag worden gesteld. We zijn behoorlijk direct en rechtstreeks, een hele Hollandse mentaliteit lijkt me, bij wijze van spreken.”*

Een derde belangrijk aspect voor de motivatie van de medewerkers vormen de (ruime) arbeidsvoorwaarden, een erfstuk uit de ontstaansgeschiedenis van X (zie ook inleiding). Bij X zijn er veel vrije dagen (34), een 38-urige werkweek en ruime secundaire arbeidsvoorwaarden. Medewerkers zijn hier volgens de top erg tevreden over.

*“Ja, we hebben nog wel opgeschreven dat juist ons inziens het arbeidsvoorwaardenpakket, dat dat juist zorgt dat mensen kiezen voor X.”*

Vooraf uit de interviews met de leden uit het Managementteam komt naar voren dat zij het belang van goede arbeidsvoorwaarden zien. Zo wordt door een regiohoofd aangegeven dat de medewerkers van X in zijn regio jong zijn en kinderen hebben waardoor uitgebreide arbeidsvoorwaarden van groot belang zijn:

*“Je ziet steeds meer dat daar waar we vroeger zeiden onze arbeidsvoorwaarden zijn echt heel goed, roep ik dat nu niet zo heel hard meer.... Hier in de Regio Oost is meer dan de helft inmiddels ook ouder van één of twee kinderen, en ik heb zelf ook mijn dochter naar school moeten brengen.”*

Ook zien de regiomanagers het arbeidsvoorwaardenpakket als een middel om de relatie met de medewerkers goed te houden en loyaliteit aan het bedrijf te verkrijgen. Als er royale arbeidsvoorwaarden zijn waar flexibel mee omgegaan kan worden krijgt de organisatie daar ook iets voor terug.

*“Ik vind ze goed, maar redelijk royaal. Er is ook altijd veel begrip voor een persoonlijke situatie, problemen. Ik probeer dat zelf ook altijd als leidinggevende te handhaven omdat ik weet dat je in ruil daarvoor ook heel veel terug krijgt op de juiste momenten.”*

*“In de praktijk wordt wel eens, want de praktijk is altijd weerbarstiger dan wat je op papier zet, we hebben bijvoorbeeld een maximum gesteld aan de vakantieperiode die mensen in een keer op kunnen nemen. En dan komt jaarlijks voor dat mensen zeggen, ik wil dan en dan en dan wil ik eigenlijk daar naar toe en dan wil ik eigenlijk drie en een halve week. Volgens mij heb ik nog nooit gezegd, dat gaan we niet doen. ....Het is een belangrijke leidraad maar er zijn, het is net als een wetboek: daar moet ook af en toe een rechter nog zeggen van nee in dit geval doen we het zo. Dat houdt niet op.”*

Een ander aspect bij motivatie vormen financiële prikkels, zoals het salaris en beloning in de zin van winstdeling. Hoewel door de top aangegeven wordt dat de winstdelingsregeling niet gunstig is vanwege inkomstenbelastingen blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek dat de medewerkers zelf niet ontevreden zijn over de winstdelingsregeling. Wel staat het verbeteren van salaris op nummer 1 bij verbeterpunten.

Naast deze motiverende factoren wordt er ook gesproken over loyaliteit, de binding aan het bedrijf. Bij X wordt motivatie gezien als waarom mensen het werk leuk vinden en loyaliteit is het hart, de binding met het bedrijf. Om dit verschil duidelijk te maken zou je kunnen zeggen dat als de loyaliteit heel groot is medewerkers ook met iets minder motivatie tevreden kunnen



zijn over het werken bij X. In het volgende citaat wordt in het bijzonder over de loyaliteit van projectleiders gesproken.

*“Als je kijkt naar loyaliteiten van projectleiders kun je ze denk ik rangschikken op nummer één vakinhoud. Als een projectleider ergens hetzelfde salaris krijgt maar een inhoudelijk leukere baan, dan is hij weg. Loyaliteit één is de vakinhoud, loyaliteit twee is de portemonnee. Als hij bij een ander bedrijf hetzelfde werk mag doen maar hij verdient heel veel meer dan is ie weg. Loyaliteit drie is het bedrijf. Dat is ook de reden dat we in de loop van de jaren verloop gehad hebben of dat mensen inhoudelijk leuke dingen willen doen, maar dat is wat mensen drijft ook die loyaliteit.”*

Deze binding waarbij vakinhoud op de eerste plaats komt te staan past bij het beeld wat de respondenten schetsen omtrent de motivatie van de medewerkers.

Al met al zou je kunnen zeggen dat op de eerste plaats voor motivatiedoelinden de vakinhoud en collegialiteit/ de familiale sfeer in te zetten zijn. In mijn onderzoek in de top lijkt vakinhoud hier de overhand te hebben terwijl in het tevredenheidsonderzoek de collegialiteit iets hoger staat. Na deze twee aspecten komen vrijheid, invloed en arbeidsvoorwaarden. Opvallend is dat dit de aspecten zijn die de bewegingsruimte van een medewerker bepalen. Een grote bewegingsruimte lijkt bij X dan ook van groot belang. Als derde punt komen de meer financiële aspecten aan de orde. Hoewel uit het tevredenheidsonderzoek naar voren komt dat salaris een belangrijk verbeterpunt is wordt bij mijn respondenten niet over het salaris gesproken.

Wel wordt er gesproken over de winstdelingsregeling die volgens de respondenten vanwege de inkomstenbelastingen niet gunstig is maar door de medewerkers in het medewerkerstevredenheidsonderzoek wel als belangrijk gezien wordt.

#### **4.4) Kostenbewust handelen binnen X**

In deze paragraaf zal ik een veelbesproken onderwerp in de interviews weergeven: het kostenbewust handelen van de medewerkers. Ook hier spreken respondenten uit de top van de organisatie over de medewerkers met uitvoerende taken.

De economische situatie en de sterk inhoudelijk gerichte motivatie van de medewerkers van X leidt tot de vraag over het kostenbewust handelen van de medewerkers van X. Hoe wordt volgens de top kostenbewust gehandeld en hoe zou dit moeten zijn?

Het kostenbewustzijn binnen X is volgens sommige respondenten wel aanwezig en volgens andere respondenten te weinig. Iedereen is het er echter over eens dat het kostenbewust denken in het dagelijks handelen nog verbeterd kan worden. Een van de regiomanagers omschrijft hoe er in de organisatie omgegaan wordt met geld. Illusterend is de bewoording die hij hierbij hanteert: “monopolygeld”.

*“Dat zou je bijna op moeten schrijven. Het valt me op en die uitspraak heb ik twee maanden geleden nog gedaan naar een aantal mensen hier. Zoals hier begroot wordt en offertes aan onderaannemers worden gegeven en noem alles maar op. Het gaat om beste bedragen want uiteindelijk is het niet echt goedkoop werk wat we doen, maar bij een boel medewerkers lijkt het wel alsof het een soort monopolygeld is, geen echt geld. Tot het over hun eigen salaris gaat en dan is het ineens wel echt geld.”*

*“Het moeten kleine ondernemertjes worden en ze moeten gewoon op de centen letten. Daar zijn ze niet in getraind, anders dan iemand die een bedrijfseconomische achtergrond heeft.”*

Maar er wordt ook gezegd:

*“Misschien dat het wel handig zou zijn als het wat duidelijker zou zijn voor mensen, als je uitlegt hoe het hele traject in elkaar zit en waar al het geld naar toe gaat. Ik denk dat dat niet zo heel erg bekend is maar we denken wel dat de meeste mensen zich wel bewust zijn, dat het niet een algemeen iets is dat alle X-ers niet kostenbewust zijn.”*

*“Ik durf met de nodige arrogantie te stellen dat het kostenbewustzijn op zich bij X Zuid relatief hoog is. Mensen bij Zuid halen een deel van hun werkplezier, of halen hun werkplezier in grote mate, ik zal het zelf zo formuleren, uit zowel enerzijds een heel degelijk product neer te zetten maar dat ook heel rendabel te doen.”*

Door alle respondenten wordt aangegeven dat er een stijgende lijn is in het kostenbewust handelen.

*“Dat bewustzijn neemt wel toe. Als je ziet waar we vandaan komen in dat opzicht en waar we nu staan zit daar dat al, voor het management, een positieve ontwikkeling in. Nou dat mensen gewoon wel bewust zijn van als ik nu nog dat rapport nog drie kaarten bij maak, dan ga ik wel over mijn budget heen. Dat bewustzijn is wel gegroeid.”*

Dat het kostenbewustzijn ook nog beter kan geeft een van de respondenten als volgt aan:

*“De projectleider heeft een budget voor een project. Die moet je met 10 duizend euro uitvoeren en we zien te regelmatig dat ze 13 tot 14 duizend euro uitgeven om het project uit te voeren. Dat kan zijn een gebrek aan bewustzijn, dat kan ook een teveel aan vakideologie, voorliefde voor het vak zijn. We zijn archeologen en we willen een mooi product leveren: ik ben archeologisch heel geïnteresseerd in wat ik hier aangetroffen heb en ik ga mijn best doen om een mooi archeologisch resultaat te leveren aan mijn opdrachtgever. Het idealisme, de vakidioterie. Daarbij nog te weinig besef voor de kostenkant, voor je budget als projectleider.”*

Het verbeteren van het kostenbewustzijn lijkt niet enkel te liggen aan de informatie die de X-medewerkers hebben over de financiën maar vooral ook door de voorliefde voor de archeologie. Er blijkt hieruit een spanningsveld tussen het kwalitatief goed uitvoeren van archeologisch onderzoek en het kostenbewust handelen.

Nu duidelijk is hoe de top van X tegen de motivatie, binding en het kostenbewustzijn van X-medewerkers aankijkt is goed te zien op welke vlakken zich spanningsvelden tussen inhoud en kwaliteit enerzijds en kosten anderzijds voordoen.

Als eerste lijkt dit spanningsveld zich volgens de respondenten te uiten in de rol en positie van de projectleiders. Daar waar in sommige bedrijven dit spanningsveld zich uit tussén afdelingen (bijvoorbeeld een afdeling verkoop en de uitvoerende afdeling) concentreert dit spanningsveld zich bij X rondom de projectleiders. De projectleiders bekleden binnen X daarom een belangrijke positie.

*“Ik denk dat je heel goed moet bedenken als directie hoe je het spanningsveld tussen inhoud en kosten in je organisatie neerlegt. Wij leggen het nu heel sterk bij een projectleider zelf neer. Die zijn daar zelf verantwoordelijk voor maar we leggen wel heel veel bij de projectleider neer, terwijl die mensen nooit zijn opgeleid tot projectleider. Ze zijn opgeleid tot archeoloog en in die opleiding wordt dat niet eens aangereikt, die kennis.”*

Uit dit citaat komt naar voren waarom er een gevaar schuilt in het leggen van deze spanning bij de projectleiders. Zij zijn niet echt opgeleid om met dit spanningsveld om te gaan. De directeur legt uit waarom hij het juist wél belangrijk vindt dat dit spanningsveld zich op deze manier manifesteert in de organisatie. Dit spanningsveld moet volgens hem gehanteerd worden door de projectleider.

*“Elk bedrijf heeft dat conflict, alleen op verschillende niveaus. Het ene bedrijf, een concurrent van ons, heeft bijvoorbeeld de afdeling verkoop enerzijds en anderzijds hebben ze de inhoudelijk mensen. Dan zit het tussen die twee groepen. Wij hebben natuurlijk de regiohoofden en de projectleiders maar vanaf 2000 heb ik er altijd naar gestreefd de keuze tussen inhoud en geld altijd op hetzelfde niveau, op het niveau van de projectleider te krijgen. Die is uiteindelijk degene die ons geld verdient, wij houden alleen maar toezicht zeg maar. De projectleider moet zich er continu van bewust zijn dat hij inhoud heeft en dat hij kosten heeft. Daarom hebben we gekozen voor een software programma, Assistant, waarbij elke projectleider van minuut tot minuut als hij tijdschrijft ziet hoe het met zijn projecten gaat. Dat moet hij dus zelf doen. Als je dat dus niet doet dan zegt de medewerker “de inhoud, de inhoud” en de baas “het geld, het geld” en dan heb je een voortdurend conflict. Ik vind dat die afweging dus binnen een projectleider moet zitten want dan krijg je ook het besef van “hé, als ik dit eens meer inhoudelijk aangeef dan kost dat wel meer geld, waar kies ik voor, heb ik alle informatie?” Dat moet in één hand gebeuren en niet in verschillende afdelingen of*

*verschillende personen.”*

Los van de verschillende meningen over of het goed is dat dit spanningsveld zich bij de projectleider manifesteert lijkt de kostenkant van het spanningsveld gefaciliteerd te worden door de nieuwe teammanagers en coördinatoren. Deze vormen een nieuwe tussenlaag ten behoeven van controle.

*“Dat zeggen ze ook tegen mij: ik heb geen economie gestudeerd, ik ben archeoloog dus laat mij. Desnoods zet je er iemand bij die de bedrijfsmatige dingen wat behartigt. Hebben we in zekere zin ook gedaan hoor. Hiernaast zit iemand die met een lijstje en cijfers langs de projectleiders gaat. Dat vinden ze prima, ze hebben dan niet zo iets van waar bemoei je je mee. Alles maar gericht om hun zoveel mogelijk de archeoloog te kunnen laten zijn. We hebben het op een bepaalde manier gefaciliteerd alleen moet je daarmee oppassen want hoe meer dat gefaciliteerd wordt hoe meer die projectleider denkt: “dat hoef ik niet te doen want ik ben archeoloog.”*

#### **4.5) Aandelenparticipatie**

Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten in de top een vrij eensgezinde visie hebben over aandelenparticipatie voor medewerkers. Hoewel er kleine nuances in de meningen voorkomen is men het in grote lijnen eens over drie verschillende thema's, welke rond de aandelenparticipatie van medewerkers spelen.

Een eerste punt is dat de respondenten weliswaar vinden dat aandelenparticipatie wellicht voor medewerkers een optie is maar dat er eerst nog andere aspecten zijn, waarmee óók winst behaald kan worden, die aandacht verdienen. Een van de leden van de RvC verwoordt dat als volgt:

*“Ik moet er eerlijk bij zeggen, ik zeg niet dat aandelenparticipatie niet in mijn woordenboek voorkomt. Het zou een mogelijkheid kunnen zijn maar ik heb het idee dat er eerst zoveel andere dingen gerepareerd moeten worden dat aandelenparticipatie voor mij ergens prioriteit 10 of 11 is. En dat je het op een andere manier misschien om moet buigen. En misschien ook gewoon zoals dat in andere bedrijven in dit slechte weer ook gaat van:*

*“Jongens, wat wij jullie bieden is je baan. En dat je daarbij iets moet in leveren zal je voor lief moeten nemen.” En dan niet de lieve koekjes bakken van: “Je krijgt nog aandelen” of wat dan ook. Zeg eerst maar eens jongens, dat zal hard aankomen bij mensen want dat is altijd iets wat heel moeilijk verkoopt, maar ik zou het eerder in die richting zoeken dan dat ik het zoek in aandelenparticipatie.”*

In bovenstaand citaat wordt de aandacht aan het thema “ de broekriem aanhalen” prioriteit gegeven boven de discussie over aandelenparticipatie.

Daarnaast wordt door de respondenten aangegeven dat er voldoende aanleiding is om de aandacht eerst nog te richten op de verbetering van het kostenbewustzijn. Vooral in de uitvoering zou meer gedaan kunnen worden aan budgetbeheersing. Cursussen voor de projectleiders door mensen buiten X zouden daaraan kunnen bijdragen.

Als belangrijk aandachtspunt is ook de acquisitie naar voren gekomen. De voorzitter van de Ondernemingsraad vertelt hoe de acquisitie bij X verloopt en op welke manier hier nog vooruitgang geboekt kan worden.

*“Ik zie dat we ook inderdaad de verkoop beter zouden moeten organiseren. We hebben natuurlijk binnen X altijd alleen maar ”met de warme hand” geacquireerd, nooit met de koude hand. Dat zou wel iets zijn voor X om te gaan oppakken. Ik denk dat als we zo lang ons hoofd boven water hebben gehouden zonder dat we echt de boer op zijn gegaan dan ligt er echt nog een wereld voor ons open om mensen gewoon mee op te leiden en te zeggen: ga alles maar verkopen bij die en die gemeente en weet ik veel allemaal dus dat is wel iets waar we zien dat nog heel veel werk te halen is.”*

In de regio West is de afgelopen tijd sterk op acquisitie gestuurd wat ook resultaat opleverde. Hier komt naar voren dat er tussen de regio's verschillen kunnen zijn. Het volgende citaat laat zien dat de respondenten het als een uitdaging zien voor X om meer acquisitie mogelijkheden te gaan benutten.

*“X heeft ook lang in een wat comfortabelere positie gezeten, met een enorm klantenbestand, daar staan we ook om bekend. Maar dan is vervolgens de vraag hoe benut je dat? Hoe kan je daar meer mee doen?”*

Naast de acquisitie komt uit verschillende interviews en het medewerkerstevredenheids-onderzoek naar voren dat de verschillen in procedures of de onduidelijkheid in werkprocessen voor foutjes zorgen, welke geld kosten.

*“Ik zie ook en ik hoor van mijn collega’s dat er veel onduidelijkheid is. Bijvoorbeeld, mensen die kaarten moet maken die in het rapport opgenomen moet worden (dus in het eindproduct) die klagen continu: de een levert het op manier A aan, de andere op manier B, de volgende op manier C, de datasets zijn niet volledig ingevuld, ze zijn incompleet, er zitten fouten in waardoor ze tot drie of vier keer toe hetzelfde kaartje moet maken. Als dat meteen goed is dan hoef je niet vier keer hetzelfde werk over te doen. Ik ben ervan overtuigd dat dat een exponent is die in heel veel bedrijven en in heel veel projecten voorkomt. Wat we niet goed op orde hebben is ook gewoon eigenlijk dat we niet goed gedocumenteerd hebben van wat is nu de uniforme werkwijze die we hanteren. Het wordt wel van mond op mond overgedragen maar er is niet een bijbel waar het in staat en er is ook niet een dominee die predikt en zeg van gij zult het op die manier doen en zo niet dan zwaait er iets kwajongen.”*

Een verbetering van werkprocessen is voor de respondenten dan ook een aspect waar voor X winst behaald kan worden.

Naast bovenstaande thema’s, die als “reparaties” opgevat kunnen worden, hebben de respondenten een duidelijke mening over de eventuele motieven om aandelenparticipatie voor medewerkers in te voeren. Is aandelenparticipatie puur een bezuiniging of komt het voort uit een ideëel standpunt dat X graag een bedrijf wil zijn waarvan de medewerkers mede-eigenaar zijn? Over het algemeen is uit de gesprekken duidelijk dat een aandelenparticipatie-regeling niet enkel en alleen gebaseerd mag zijn op het motief om te bezuinigen op de ruime arbeidsvoorwaarden door deze in te ruilen voor aandelen.

In de terugkoppeling van mijn bevindingen werd door het overgrote deel van de aanwezige respondenten aangegeven dat arbeidsvoorwaarden beter los gezien kunnen worden van een eventuele aandelenparticipatie.

Het vergroten van het kostenbewustzijn en het verder werken aan de binding van de medewerkers aan het bedrijf zijn volgens een aantal respondenten wél goede motieven voor

aandelenparticipatie. Een deel van de respondenten vraagt zich hierbij overigens wel af of aandelenparticipatie in dat geval een substantiële bijdrage levert aan deze binding en motivatie.

Bij de vorm, waarin een eventuele aandelenparticipatie gegoten kan worden, worden door de respondenten de nodige vragen gesteld. X is een egalitair bedrijf en het zou mensen daarom wellicht tegen de borst stuiten als er een tweedeling ontstaat tussen medewerkers mét aandelen en medewerkers zónder aandelen. De respondenten zijn huiverig voor het ontstaan van onderlinge tegenstellingen en een interne concurrentie.

Of aandelenparticipatie voor medewerkers een optie is voor X hangt volgens vele dus sterk af van de vorm waarin deze plaats zal vinden en de motieven van waaruit deze voortkomt.

Als laatste punt wordt door de gehele top van het bedrijf nadrukkelijk aangegeven dat de medewerkers een plan voor aandelenparticipatie moeten zien zitten. Er moet een goed plan komen waarin de ‘sense of urgency’ duidelijk naar voren komt en dan moet onderzocht worden hoe de medewerkers daarover denken.



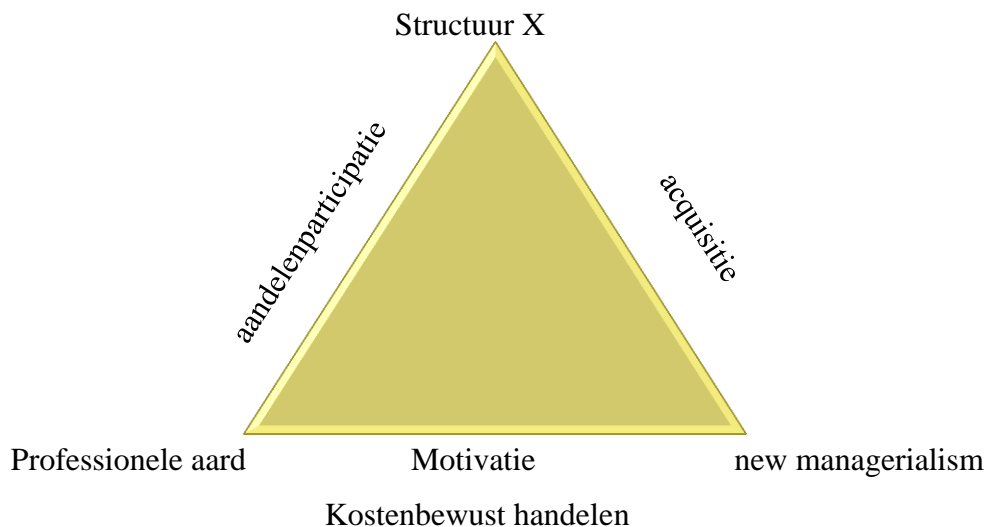
## 5) Conclusie

### 5.1) Een driehoek met spanningsvelden

In dit hoofdstuk zullen de bevindingen in dit onderzoek in verband worden gebracht met het theoretische kader wat in hoofdstuk 2 geschetst is en de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Deze conclusie zal zich dus richten op hoe de top van X aankijkt tegen aandelenparticipatie als mogelijke oplossing voor de bedrijfseconomische situatie waarin X verkeert en als mogelijke vergroting van het commitment van de medewerkers.

Ik zal dit doen aan de hand van het beschrijven van de driehoeksrelatie, welke naar voren is gekomen tussen de professionele aard van het bedrijf, het new managerialism in het veld en de organisatiestructuur van X.

Tussen de drie punten van deze relatie bestaan spanningsvelden. Deze zijn omschreven als vier punten waarin de driehoeksrelatie tot uiting komt namelijk: motivatie, kostenbewustzijn, acquisitie en aandelenparticipatie. De driehoek komt er dan als volgt uit te zien:



De volgende spanningsvelden worden in de komende paragrafen toegelicht:

Allereerst is er een spanning tussen de professionele aard van het bedrijf en het new managerialism. Er is hier een spanning tussen de professionele, intrinsiek gemotiveerde medewerker enerzijds en de bedrijfsmatige manier van werken en het aansturen op kostenbewust handelen anderzijds.

Het tweede spanningsveld ligt tussen de het new managerialism en de organisatiestructuur van X. X is een bedrijf met een Stichting met een ideële doelstelling. Dit vormt een spanningsveld met de bedrijfsmatiger manier van werken die in het new managerialism beoogd wordt.

Het laatste spanningsveld is het spanningsveld tussen de professionele aard van X en de organisatiestructuur van X. Aandelenparticipatie kan hierin gezien worden als een fenomeen dat invloed heeft op de organisatiestructuur van X maar tevens de professionele aard van de organisatie aan zou kunnen tasten.

## **5.2) De organisatiestructuur van X**

De respondenten in dit onderzoek geven aan dat de huidige structuur van X met daarin een Stichting met een ideële doelstelling niet meer goed past binnen de steeds bedrijfsmatiger wordende focus van X. De respondenten menen dat een verandering richting meer bedrijfsmatig werken noodzakelijk is voor het voortbestaan van X. Er moet meer op de kosten gelet worden, maar men geeft wel aan dat de aard van het bedrijf, een publieke op kwaliteit gerichte organisatie, niet teveel aangetast mag worden. De Stichting komt hierdoor onder druk te staan.

Aan de hand van de vier aspecten die Noordegraaf en Teeuw (2003) toedichten aan een organisatie met een publieke identiteit : teleologisch doel, holistische oorzakelijkheid, dynamische visie op tijd en een horizontaal idee van afhankelijkheid (Noordegraaf & Teeuw, 2003, p 5) kan gezegd worden dat X een publiek karakter heeft. Het teleologische doel waar Noordegraaf over spreekt komt hierbij naar voren in het ideële doel van de Stichting: archeologisch waardevolle informatie te behouden en daar kennis over te verspreiden in de maatschappij, zoals deze benoemd wordt door zowel de respondenten als de statuten.

De Stichting wil echter minder aandacht besteden aan dit ideële doel. Dit wordt geïllustreerd door de komst van een nieuwe voorzitter van het Stichtingsbestuur, waarvan een minder sterke focus op het ideële doel van de Stichting maar juist vooral een focus op de continuïteit van het bedrijf verwacht en beoogd wordt.

Hieruit komt dus een spanningsveld binnen dit aspect van de driehoek naar voren. Het zijn van een Stichting past niet meer binnen het steeds bedrijfsmatiger wordende karakter van X. Het past echter weer wel bij de publieke identiteit van het werk van X.

Het doel van de Stichting kan volgens de respondenten ingevuld worden door bijvoorbeeld een sterkere focus op lobbyen het gebruiken van het zijn van een Stichting als acquisitie argument.

Dit is een belangrijk punt, aangezien de opvatting van Gastelaars (2006) en Kwakman (2005) laten zien dat acquisitie voor een professionele organisatie lastig maar belangrijk is. Hiermee zou de Stichting aan de continuïteit van het bedrijf kunnen bijdragen en beter passen bij het bedrijfsmatigere karakter wat X beoogt.

De Stichting wordt op dit moment door de respondenten gezien als de aandeelhouder en een klankbord voor de directie. Met de komst van de RvC wordt deze praatpaalfunctie zo lijkt het opgesplitst. Zowel de RvC als het Stichtingsbestuur lijken een adviserende functie toegedicht te krijgen van de respondenten. Het wordt dan ook duidelijk dat er op dit moment gezocht wordt naar de precieze taken en verantwoordelijkheden van beide organen. In mijn aanbevelingen zal ik hier verder op ingaan.

Deelvraag één (wat is de visie van de top van X op de effecten van de financiële crisis voor de organisatie en wat moet daar in hun ogen aan gedaan worden?) wordt in dit aspect van de driehoek beantwoord. De top van X is van mening dat de financiële situatie van X aangepakt moet worden en dat de ideële doelstelling van de Stichting hierbij van minder groot belang is. Toch zou er gebruik gemaakt kunnen worden van deze ideële doelstelling van de Stichting door de Stichting meer in de acquisitie en politieke lobby te gaan gebruiken.

### **5.3) De professionele aard van X**

X is zoals in het theoretisch kader al besproken een professionele dienstverlenende organisatie. Een belangrijk kenmerk van de professionals, die deze organisatie zijn bijzondere karakter geven, is de autonomie van deze professionals, zo zeggen Wanrooy (2008), Gastelaars (2006) en Mintzberg (2006). Een ander belangrijk kenmerk is het handelen van de professional gericht op de kwaliteit van het vak dat de professional uitoefent, de liefde voor het beroep. (Wanrooy, 2008). Bij X zijn deze kenmerken volgens de respondenten duidelijk terug te zien. De X-medewerkers zijn hoog opgeleid en hebben binnen X de ruimte zelf beslissingen te nemen en vrij te zijn in de manier waarop ze hun werk aanpakken en indelen.

Dit wordt, zo wordt door het medewerkerstevredenheidonderzoek bevestigd, door de medewerkers ook als prettig ervaren. Het creëert een goede werkcultuur. Deze vrijheid heeft binnen X echter ook de keerzijde dat door het ontbreken van procedures, wat de vrijheid van medewerkers vergroot, meer fouten kunnen ontstaan en er het gevaar is dat het wiel voor de derde keer wordt uitgevonden.

De vrijheid van handelen lijkt binnen X in bepaald opzicht op gespannen voet te staan met het gegeven dat X in een markt opereert waarin geconcurrereerd dient te worden op prijs, waarin de opdrachtgever zo goedkoop mogelijk de archeologie uit de bodem wil.

De focus op de prijsconcurrentie is tevens op gebied van prijs/kwaliteit een spanningsveld voor de professional. De werknemers van X worden sterk gemotiveerd door vakinhoudelijk bezig te kunnen zijn en kwaliteit te kunnen leveren, de primaire motivatie van het X-personeel volgens de respondenten. Het in de hand houden van kosten staat hiermee op gespannen voet. Zowel in de theorie (Maister, 1999, p.195) als in de praktijk binnen X komt dit spanningsveld overeen. Door de respondenten wordt aangegeven dat het kostenbewust handelen binnen X wel aan het groeien is. Hier zal ik op terug komen in paragraaf 5.5.

#### **5.4) New managerialism**

De financiële crisis en de opkomst van new managerialism zorgen voor een sterke focus op kosten binnen organisaties. Het new managerialism in publieke organisaties laat een verschuiving zien naar een steeds bedrijfsmatigere manier van werken. (Cunliffe, 2009, p. 17-24, De Boer, 2007, p.35, Noordegraaf, 2004) Deze trend lijkt ook binnen de organisatie van X aan de orde te zijn. X heeft zich ontwikkeld van een publieke, door subsidies gedreven, organisatie tot een private organisatie met een publieke identiteit. De vraag of X aandelenparticipatie voor medewerkers moet bewerkstelligen lijkt in het licht van het new managerialism een stapje verder te gaan. Wat dat betreft zou aandelenparticipatie binnen X gezien de voorgeschiedenis passen in de ontwikkeling die X maakt. Volgens Pettigrew (1997) kan een verandering in een organisatie niet los van context en tijd gezien worden. In de tijdslijn lijkt deze ontwikkeling redelijk logisch te passen. In paragraaf 5.7. ga ik verder in op of dat ook zo is binnen de context waarin X zich bevindt.

Sehested (2002) stelt bij haar uitleg over new managerialism dat de autonomie van de professional aangevallen wordt. Binnen X lijkt inderdaad de professional onder druk te staan

door de steeds bedrijfsmatigere manier van werken die het new managerialism voorstaat. Dit komt tot uiting door het spanningsveld waar de projectleiders bij X mee te maken krijgen: het enerzijds sturen op kwaliteit en vakinhoud en het anderzijds letten op de kosten.

Een ander aspect wat bij X naar voren komt wanneer we kijken naar de beweging van new managerialism en hoe zich deze manifesteert binnen X zijn de arbeidsvoorwaarden. De respondenten menen dat de arbeidsvoorwaarden die X op dit moment hanteert erg royaal zijn voor de situatie waarin X verkeert. De financiële crisis en het new managerialism leiden tot een wens de arbeidsvoorwaarden terug te dringen. Hierbij wordt als kanttekening gezet dat de arbeidsvoorwaarden een belangrijke positie innemen in de motivatie van de medewerkers. De vraag is dus of het terugdringen van arbeidsvoorwaarden niet de motivatie van de medewerkers aantast. Dit is tevens antwoord op de tweede deelvraag (hoe kijkt de top aan tegen de huidige arbeidsvoorwaarden en zitten daar elementen in die mede tegen de achtergrond van de financiële crisis tegen het licht gehouden moeten worden? Over de motivatie van de medewerkers meer in paragraaf 5.4.

De driehoeksverhouding tussen organisatiestructuur van X, de beweging van new managerialism in het veld en de professionele aard van het bedrijf zijn nu toegelicht. De volgende onderwerpen: motivatie, kostenbewustzijn, acquisitie en aandelenparticipatie zijn binnen X de specifieke aspecten die binnen deze driehoek spelen.

### **5.5) Motivatie van de medewerkers**

De professional houdt van leuk en uitdagend werk, een intrinsieke motivatie is voor hem belangrijk zo blijkt uit de theorie over de motivatie van de professional. (Maister, 1999, p.190-195, Wanrooy, 2008, p 36). Dit komt overeen met de bevindingen dat de top van X de medewerkers ziet als medewerkers die grote waarde hechten aan inhoudelijk leuk werk en een goede werksfeer.

Deze intrinsieke motivatie komt overeen met wat Herzberg de motivator factors noemt: interessant werk, verhoogde verantwoordelijkheid, erkenning het ervaren van prestaties en ontplooiingsmogelijkheden. De hygiëne factoren die Herzberg noemt zijn bijvoorbeeld oneerlijk beleid, oneerlijke of onbekwame leidinggevendenden, slechte interpersonele relaties, geen fijne werkcondities, oneerlijk salaris, bedreiging van je status en baanonzekerheid.

(Sachau, 2007, p. 379)

Conform het onderzoek van Herzberg ziet de top van X het invoeren van aandelenparticipatie met het motief de bedrijfseconomische situatie te verbeteren als een slecht motief.

Aandelenparticipatie, een hygiëne factor in dit geval, kan volgens de theorie van Herzberg niet gebruikt worden als motiverende factor.

Echter, als aandelenparticipatie met het motief de medewerkers meer te willen betrekken en meer verantwoordelijkheidsgevoel te willen geven ingevoerd zou worden zou aandelenparticipatie wél een motiverende factor kunnen vormen. Respondenten zijn het er ook over eens dat, mocht aandelenparticipatie ingevoerd worden, dit met dit laatste motief gedaan zou moeten worden. Je zou dus kunnen zeggen dat de top van X het er op dit punt over eens is dat aandelenparticipatie als motivatie factor bewerkstelligd kan worden maar dat dit niet kan als het motief voor aandelenparticipatie het karakter van een hygiëne factor heeft. De respondenten menen dat het afhangt van hoe je het aanvliegt of je er een positief effect mee kan bereiken.

Hiermee kan deelvraag 5 (in hoeverre past financiële werknemersparticipatie bij de doelstellingen en missie van X?) beantwoord worden:

De veranderende insteek van de Stichting klopt bij het idee van aandelenparticipatie. Ook de koers die de top van X lijkt te verkondigen (er moet iets gebeuren, we moeten bedrijfsmatiger worden ook al past dat misschien minder bij de uitvoerende tak van ons bedrijf) past bij aandelenparticipatie. Het motief voor de invoeren van aandelenparticipatie lijkt echter van groot belang. Het mag geen bezuinigingsmaatregel zijn, het is een maatregel met een ideologisch doel erachter. Door de medewerker mede eigenaar te maken zullen ze ook op een meer financiële manier betrokken zijn. Dit is goed voor de continuïteit van het bedrijf en uiteindelijk dus ook voor de medewerkers.

## **5.6) Kostenbewust handelen binnen X**

Het kostenbewust handelen, passend binnen de visie van het new managerialism, is binnen X steeds meer aan het opkomen. Kostenbewust handelen wordt hierbij omschreven als

*“Denken en handelen gericht op optimale benutting van tijd, geld en andere middelen ; afweging van financiële consequenties en aandacht voor beperking van kosten”*

(<http://www.floor.nl/management/competentielijst.html>)

Er wordt door de respondenten aangegeven dat het kostenbewust handelen voor de inhoudelijk gemotiveerde X-medewerkers lastig is. Er is hier dus een uitdagend spanningsveld aanwezig.

Nieuwe functies (teamleider en coördinatoren) lijken op dit moment het kostenbewust handelen te initiëren. Door middel van een verandering van structuur is vorm gegeven aan het kostenbewust handelen. Hoewel de nieuwe functies volgens de respondenten een positieve invloed hebben, wordt ook aangegeven dat het spanningsveld tussen kostenbewust handelen en professionaliteit binnen dezelfde hiërarchische laag gehouden dient te worden. De projectleider zou hiervoor de aangewezen functionaris zijn: hij dient zowel kostenbewust te handelen en te sturen als oog te houden voor kwaliteit en professionaliteit.

Hoewel het kostenbewust handelen binnen X volgens de respondenten steeds beter vorm krijgt is er hier volgens de respondenten nog winst te behalen. Zo zegt men dat budgetbeheersing en het meer bewust omgaan met kosten beter zou kunnen. De gedragsaspecten ‘denkt op zakelijke wijze na over de inzet van mensen en middelen’ en ‘streeft naar beperking van kosten’

<http://www.floor.nl/management/competentielijst.html> van de competentie kostenbewust handelen lijken bij X nog niet voldoende ontwikkeld te zijn volgens de respondenten. Hiermee wordt deelvraag drie beantwoord (hoe beoordeelt de top van X het kostenbewustzijn binnen de organisatie en ziet de top van X mogelijkheden tot vergroting van het kostenbewustzijn?)

## **5.7) Acquisitie**

Zowel uit de bevindingen bij X als uit de theorie komt naar voren dat een professional moeite heeft met het acquireren van nieuwe opdrachten. (Gastelaars, 2006, Kwakman, 2005) De respondenten geven aan dat X op het moment vooral met ‘warme hand’ acquireert en dat door met ‘koude hand’ te acquireren er nog een markt voor X te veroveren is.

Binnen regio West zijn er de afgelopen tijd positieve resultaten behaald door vooral veel aandacht en tijd aan de acquisitie te besteden. Hieruit komt naar voren dat er verschillen zijn tussen de regiokantoren bij X. Deze verschillen komen volgens de respondenten ook tot uiting in de verschillende procedures. Hier is volgens de respondenten nog winst te behalen door procedures eenduidig te maken en zo fouten te voorkomen. In mijn aanbevelingen zal ik verder ingaan op hoe ik denk dat X om kan gaan met deze uitdaging.

### **5.8) Aandelenparticipatie**

Uit de bevindingen rond aandelenparticipatie zijn drie aspecten naar voren gekomen: de mogelijkheid eerst nog andere dingen te doen, het belang van het motief voor aandelenparticipatie en het belang medewerkers om hun mening te vragen. Het motief voor aandelenparticipatie is aan de orde gekomen bij het thema motivatie (paragraaf 5.4). Het belang van de mening van de medewerkers zal straks aan de orde komen. Hier wil ik het allereerst hebben over de mogelijkheden die de respondenten zien alvorens over te gaan tot een plan voor aandelenparticipatie. De respondenten zien bijvoorbeeld het aanhalen van de broekriem, het meer kostenbewust handelen, budgetbeheersing, acquisitie, het voorkomen van fouten door duidelijkere procedures als aspecten waar nog vóór een eventuele invoering van aandelenparticipatie actie op ondernomen kan worden.

Onderzoek van Klein (1987) naar aandelenparticipatie laat zien dat aandelenparticipatie drie effecten kan hebben: het eigenaareffect, het motivatie-effect en het bindingseffect. Deze effecten hebben tot gevolg dat medewerkers zich anders gaan gedragen.

Er zijn dus nog andere mogelijkheden voor verbetering maar aandelenparticipatie zou volgens de theorie ook kunnen bijdragen aan het vergroten van binding en commitment.

Deelvraag 4 (in hoeverre zou financiële werknemersparticipatie een bijdrage kunnen leveren aan de vergroting van het kostenbewustzijn en het commitment van de medewerkers? Wat zijn de meningen in de top over de wenselijkheid en de haalbaarheid hiervan en zijn er nog andere oplossingen mogelijk) is hiermee beantwoord.

Dit alles moet echter in het licht gezien worden van de vorm van aandelenparticipatie. Zowel in de theorie (verwijzing) als binnen X wordt aangegeven dat het effect van



aandelenparticipatie afhankelijk is van de vorm van aandelenparticipatie. In de literatuur wordt bijvoorbeeld gemeld dat medezeggenschap in combinatie met aandelenparticipatie een groter positief effect zou hebben dan aandelenparticipatie zonder vergroting van zeggenschap (verwijzing). Respondenten geven aan dat een vorm van aandelenparticipatie waarbij een deel van de medewerkers aandelen zou krijgen en een deel niet voor een interne tweedeling zou kunnen zorgen. Hier dient zich een mogelijkheid aan voor verder onderzoek, ik zal hier in het hoofdstuk van mijn aanbevelingen (HS 6) verder op ingaan.

Dan nog het laatstgenoemde punt, het belang van het betrekken van de medewerkers bij de strategievorming. Zowel uit de theorie over de strategievorming in professionele organisaties (Maister, 1999, p.264) als uit de bevindingen van dit onderzoek komt naar voren dat het betrekken van de professionele werknemers noodzakelijk is. Ook dit biedt mogelijkheden voor verder onderzoek. Ook hier zal ik in het hoofdstuk van mijn aanbevelingen verder op ingaan.

### **5.9) Samenvattend**

Samenvattend kan het volgende beeld geschetst worden als antwoord op de onderzoeksvraag: De top van X heeft door het spanningsveld tussen professionals en bedrijfsmatig werken twijfels over de gevolgen van financiële participatie. Hoewel de respondenten de noodzaak zien van het bedrijfsmatiger worden van X waarbij aandacht wordt besteed aan acquisitie, kostenbewustzijn en duidelijkheid in procedures waardoor kostbare fouten vermeden worden, zijn ze ook huiverig voor wat, aandelenparticipatie zal doen met de professionele aard van de organisatie. Ze stellen hierbij vooral de vraag of aandelenparticipatie meer binding met het bedrijf oplevert aangezien professionals meer inhoudelijk gebonden en gemotiveerd worden.

## 6) Aanbevelingen

Met de uitkomsten van dit onderzoek kan ik een aantal aanbevelingen doen.

Allereerst wordt duidelijk dat X op een aantal punten een nog onduidelijke visie heeft. X dient een duidelijke scheiding aan te brengen in de functies van de Stichting en de RvC. Het lijkt er nu op dat deze beide een adviserende functie hebben terwijl er een scheiding tussen de besturende en adviserende functies beoogd werd bij de scheiding van de Stichting en RvC. Bij het vaststellen van de taken en verantwoordelijkheden van beide organen komt het doel van de Stichting aan de orde. Ook hierin zou mijns inziens een duidelijke keuze in de te hanteren visie gemaakt moeten worden. De Stichting zou bijvoorbeeld iets kunnen betekenen voor de acquisitie en politieke lobby en zo bij kunnen dragen aan de continuïteit van het bedrijf.

Hiermee kom ik op mijn volgende punt. Wil X aandelenparticipatie voor de medewerkers mogelijk maken of wil ze andere aspecten die in dit onderzoek naar voren komen eerst aanpakken (werken aan acquisitie, verbeteren van het kostenbewust handelen, aandacht voor budgetbeheersing, duidelijke universele procedures, schrappen in arbeidsvoorwaarden)?

Wat past het beste bij X?

Mijn visie na dit onderzoek is dat in eerste instantie gewerkt moet worden aan acquisitie, kostenbewust handelen, budgetbeheersing, procedures en arbeidsvoorwaarden. Deze aspecten verdienen binnen X op dit moment aandacht. Er moet goed overwogen worden of deze veiligere en misschien goedkopere opties op dit moment voor X niet gunstiger zijn dan aandelenparticipatie, waarvan het invoeren en het tot een succes maken een tijdrovende en kostbare aangelegenheid is. Er kan door het inzetten van de genoemde verbeterthema's hoogstwaarschijnlijk sneller resultaat behaald worden.

Daarnaast ben ik wel van mening dat aandelenparticipatie in het sturen op deze aspecten een middel kan zijn. Het kan ervoor zorgen dat medewerkers meer betrokken worden, daardoor meer in het belang van de organisatie gaan werken en meer op de kosten gaan letten. Ik wil hierbij echter de kanttekening maken dat het motief voor en de vorm van aandelenparticipatie van cruciaal belang is. Er moet een vorm gevonden worden die bij de professionele medewerkers van X past, een vorm waarbij bijvoorbeeld meer zeggenschap een kenmerk is. Het betrekken van de medewerkers bij de strategie die X wil gaan vormen is volgens mij tevens een belangrijk punt gezien de professionele aard van de medewerkers.

X moet zich bewust worden van het karakter van het bedrijf. Hierbij hoort dat X hoewel ze bedrijfsmatiger wil en moet gaan werken, te maken heeft met professionals en dat dat ook de core business van het bedrijf is, welke niet snel zal veranderen. Een sense of urgency en duidelijke visie is nodig om het bedrijf bij elkaar te houden ten tijde van een verandering in het karakter van het bedrijf. De sense of urgency is aanwezig in de top maar moet direct gecommuniceerd worden naar de medewerkers. Ik meen derhalve dat een echte professionele, duidelijke manier van communicatie naar de medewerkers belangrijk is.

Vervolgens dient de vorm van aandelenparticipatie te passen bij de visie die de Stichting heeft (deze moet nog beter vorm gegeven worden zoals hierboven beschreven).

Ik ben van mening dat de aandelenparticipatie los gezien moet worden van het eventueel versoberen van de arbeidsvoorwaarden. Op deze manier zou aandelenparticipatie een bezuinigingsmaatregel worden, iets waar de respondenten niet positief over spreken en ik zelf ook mijn twijfels bij heb.

Er zijn hier mogelijkheden voor verder onderzoek onder de medewerkers van X naar het motief voor aandelenparticipatie en de mogelijke vormen van aandelenparticipatie en hun gevolgen. Hierbij kan ook gedacht worden aan een benchmark waarbij gekeken wordt naar bedrijven met aandelenparticipatie. Puntsgewijs zou ik de volgende aspecten als aanbevelingen willen noemen:

- Duidelijkheid in functies van de Stichting en de RvC
- Duidelijkheid in wat de Stichting voor X is, wil zijn en hoe dit vorm gegeven kan worden.
- Werken aan acquisitie, verbeteren van het kostenbewust handelen, aandacht voor budgetbeheersing, duidelijke universele procedures en schrappen in arbeidsvoorwaarden
- Het vaststellen van een motief voor aandelenparticipatie en het onderzoeken van een vorm die past bij het karakter van X en de visie van de medewerkers.

## Literatuurlijst

- Beltzer, R.M., & Kaar, van het R.H. (2001) *Werknemersparticipatie in drievoud. De som der delen*. Den Haag: SDU
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. denken en doen*. (derde oplage ed.). Amsterdam: Boom onderwijs.
- Boer, H.F. de, J. Enders & L. Leisyte (2007) "Public sector reform in Dutch higher education: the organizational transformation of the university" *Public Administration*, vol. 85, no. 1, pp. 27-46.
- Braam, G., Poutsma, E. (2010) De invloed van financiële participatie door management en werknemers op financiële ondernemingsprestaties. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. Vol 81. Iss 11, 556-563.
- Caramelli, M., & Briole, A. (2007). Employee stock ownership and job attitudes: Does culture matter? *Human Resource Management Review*, 17(3), 290-304.
- Cunliffe, A.L. (2009) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Los Angeles etc.: Sage Publications.
- Eickhoff, M. (2005). *Van het land naar de markt. 20 jaar X en de vermaatschappelijking van de Nederlands archeologie (1985-2005)*. Amsterdam: Plantijn Casparie.
- Fowkes, F.G.R. (1985) Doctors' knowledge of the costs of medical care. *Medical education*. Vol. 19, no. 2, 113-117
- Gastelaars, M. (2003) 'Human Service' in veelvoud. *Een typologie van dienstverlenende organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Klein, K.J. (1987) Employee Stock Ownership and Employee Attitudes : A test of Tree Models. *Journal of Applied Psychology*. Vol 72, Nr. 2, 319-332.
- Klein, K.J., Hall, R.J. ( 1988) Correlates of Employee Satisfaction With Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology*. Vol. 73 Nr, 4, 630-638.
- Kruse, D.(2002) Research Evidence on Prevalence and Effect of Employee Ownership. *The National Center for Employee Ownership (NCEO)*
- Kwakman, F (2005) *Acquireren is (n)iets voor mij. Baanbrekend leesvoer voor professionals*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Maister, D.H. (1999) *Management van professionele organisaties*. Schoonhoven: Academic Service.

- Mintzberg, H. (2006) *Mintzberg over Management. De wereld van onze organisaties*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Noordegraaf, M., & Abma, T. (2003). Management by measurement? public management practices amidst ambiguity. *Public administration* 82(4)
- Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003) "Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector", *Bestuurskunde*, jaargang 12, nr. 1, pp. 2-13.
- Noordegraaf, M. (2004) *Management in het publieke domein: issues, institutie en instrumenten (p.73- 103)*, Bussum: Coutinho.
- Pettigrew, A.M.(1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 13, no. 4, pp 337.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Sachau, D.A. (2007) *Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement*. Human Resource Development (6), 377.Sage publications.
- Sehested, K (2002) How new public management reforms challenge the roles of professionals. *International Journal of Public Administration*. 25: 12, 1513 - 1537
- Siebers, H., Verweel, P., Ruijter de, A. (2002) *Management van diversiteit i arbeidsorganisaties*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research* (third edition ed.). London: Sage Publications.
- Stichting Nederlands Participatie Instituut (2008) *De werknemer als aandeelhouder*. Den Haag: Rooduijn, communicatie & design.
- van Bokel, J., & Noordegraaf, M. (2006). Identifying identities: Performance-driven, but professional public managers. *International Journal of Public Sector Management*, 19(6), 585-597.
- Wanrooy, M.J. (2008) *Het spel en de kikkers. Besturing van professionele organisaties*. Schiedam: scriptum.
- Willems W.J.H. en Dries, van den M.H. (2007) *Quality Managemen in Archeaology*. Oxford: Oxbow Books.

**Overige bronnen:**

X (2010a) *X Archeologisch Adviesbureau: een compleet overzicht van onze dienstverlening.*

X (2010b) *Slaagkans 2009-2010*, versie 1.0; 13 april 2010.

Statuten Stichting X (2009)

Statuten X Cultuurhistorie BV (2009)

Statuten X Archeologisch Adviesbureau BV (1999)

**Websites:**

- <http://www.floor.nl/management/competentielijst.html>  
geraadpleegd op 3 Juli 2011

- <http://www.or-online.nl/naslag/wettenenregels/1.0/>  
geraadpleegd op 4 Juli 2011

- [www.X.nl](http://www.X.nl)  
geraadpleegd op 25 Juni 2011

## Bijlage 1: Topiclijst interviews

### Inleiding

- Functie
- Werken bij X

### Probleemschets

- Visie probleemschets

### Financiële situatie

- Visie financiële situatie X
- Mogelijke oplossingen

### Kostenbewustzijn

- Kostenbewustzijn definitie
- Kostenbewustzijn binnen X
- Visie kostenbewustzijn i.v.m. het bedrijf
- Verandering in kostenbewustzijn

### Arbeidsvoorwaarden

- Visie arbeidsvoorwaarden X
- Verandering in arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsvoorwaarden ruilen met aandelen

### Commitment

- Betekenis betrokkenheid/commitment
- Motivatie extrinsiek/ intrinsiek
- Commitment binnen X
- Verandering commitment

### Aandelenparticipatie

- Visie eigenaarschap werknemers
- Eigenaarschap en de cultuur van X

## **Bijlage 2: Statutaire omschrijving bestuursorganen**

### **Stichting:**

1. Het bevorderen van onderzoek en van de verspreiding van kennis op het terrein van de archeologie, de overige cultuurhistorie en de landschapsgenese, mede ten behoeve van de advisering inzake het omgevingsbeleid.
2. Het op zakelijke grondslag laten verrichten c.q. verrichten van de onder lid 1 genoemde activiteiten.
3. Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het voeren van de directie over, alsmede het (doen) financieren van ondernemingen, in welke rechtsvorm dan ook, die (mede) de bevordering van de onder lid 1 genoemde activiteiten ten doel hebben.
4. Het verrichten van al hetgeen met het voorstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin des woords. (Statuten Stichting X, 2009)

### **Directie (X Cultuurhistorie BV)**

1. Het voeren van management over vennootschappen en/of ondernemingen of gedeelten van ondernemingen, alsmede de advisering daarvan in het algemeen
2. Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken et en het voeren- van directie over andere ondernemingen, alsmede het (doen) financieren, ook door middel van het stellen van zekerheden, van andere ondernemingen.
3. De verkrijging, het bezit, het beheer en de vervreemding van de aandelen of deel neming in binnen- en buitenlandse ondernemingen, alsmede van onroerende zaken, effecten en andere vermogens betalen welke naar hun aard bron van inkomsten kunnen zijn.
4. Het bevorderen van onderzoek en van de verspreiding van kennis op het terrein van de archeologie, de overige cultuurhistorie en de landschapsgenese, mede ten behoeve van de advisering inzake het omgevingsbeleid.
5. Binnen haar doel van de vennootschap al datgene verrichten wat met dit doel in de ruimste zin verband houdt zowel voor eigen rekening als voor rekening van derden.  
(Statuten X Cultuurhistorie BV,2009)



## **Raad van Commissarissen**

1. De vennootschap heeft een Raad van Commissarissen indien deze wordt ingesteld door een daartoe strekkend besluit van de algemene vergadering. De Raad van Commissarissen kan worden opgeheven door een daartoe strekkend besluit van de algemene vergadering. Het besluit van de algemene vergadering tot instelling respectievelijk opheffing van de Raad van Commissarissen wordt neergelegd ten kantore van het handelsregister. Het besluit tot instelling van de Raad van Commissarissen houdt mede de benoeming van ten minste één commissaris in.
2. De commissarissen worden benoemd, geschorst en ontslagen door de algemene vergadering.
3. Bij een aanbeveling tot benoeming van een commissaris worden van de kandidaat medegedeeld zijn leeftijd, zijn beroep met de betrekkingen die hij bekleedt of die hij heeft bekleed voor zover die van belang zijn in verband met de vervulling van de taak van een commissaris. Tevens wordt vermeld aan welke rechtspersonen hij reeds als commissaris is verbonden; indien zich daaronder rechtspersonen bevinden, die tot een zelfde groep behoren, kan met de aanduiding van de groep worden volstaan. De aanbeveling tot benoeming of herbenoeming worden gemotiveerd. Bij herbenoeming wordt rekening gehouden met de wijze waarop de kandidaat zijn taak als commissaris heeft vervuld.
4. De Raad van Commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en staat het bestuur met raad terzijde. De Raad van Commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang van ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. De Raad van Commissarissen hebben, zowel tezamen als ieder afzonderlijk, te allen tijde toegang tot de kantoren en bezittingen van de vennootschap en het recht tot inzage van de boeken, bescheiden en correspondentie en tot controle van de kas van de vennootschap. De Raad van Commissarissen heeft het recht zich op de kosten van de vennootschap te doen bijstaan door één of meerdere deskundigen. De Raad van Commissarissen kan uit zijn midden een of meer gedelegeerden aanwijzen die in het bijzonder met het dagelijks toezicht op het bestuur is (zijn) belast.

5. De Raad van Commissarissen koest uit zijn middel een voorzitter, een plaatsvervangend voorzitter en een secretaris, doch kan hij ook een van de bestuurders met het secretariaat belasten.
  6. De Raad van Commissarissen vergadert minstens viermaal per jaar en voorts indien één commissaris of een bestuurder daartoe verzoekt.
  7. De Raad van Commissarissen kan een reglement vaststellen waarbij regels worden gegeven omtrent zijn besluitvorming. Alles besluiten van de Raad van Commissarissen waaromtrent bij het reglement geen grotere meerderheid is voorgeschreven, worden genomen met volstreekte meerderheid van de uitgebrachte stemmen.
  8. Iedere bestuurder is verplicht de vergaderingen van de Raad van Commissarissen bij te wonen indien hij daartoe wordt uitgenodigd en aldaar alle verlangde inlichtingen, de zaken van de vennootschap betreffende, te geven.
  9. Van de besluiten van de Raad van Commissarissen wordt aantekening gehouden. De aantekeningen worden door de Raad van Commissarissen bewaard.
  10. De algemene vergadering kan aan de commissarissen een bezoldiging toekennen.
  11. Indien en zolang geen Raad van Commissarissen is ingesteld, komen de bevoegdheden van die raad in deze statuten zoveel mogelijk toe aan de algemene vergadering.
- (Statuten X Cultuurhistorie BV, 2009)

### **X Archeologisch Adviesbureau BV (hieronder valt het MT)**

Het doel van de vennootschap:

1. Het bevorderen van onderzoek en van de verspreiding van kennis op het terrein van de archeologie, de overige cultuurhistorie en de landschapsgenese, mede ten behoeve van de advisering inzake het omgevingsbeleid.
2. Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het voeren van de directie over andere ondernemingen, alsmede het (doen) financieren van andere ondernemingen, in welke rechtsvorm dan ook.
3. Het verstrekken en aangaan van geldleningen, het beheer van- en het beschikken over registergoederen en het stellen van zekerheden, ook voor schulden van anderen.
4. Het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin. (Statuten X Archeologisch Adviesbureau BV, 1999)

## **Ondernemingsraad**

Daar in de statuten geen beschrijving van de ondernemingsraad aanwezig is verwijs ik u naar de wet op de ondernemingsraden welke online te raadplegen is via: <http://www.or-online.nl/naslag/wettenenregels/1.0/>.