

Inrichting bestuur van een lokale omroep in een grote stad

*Een onderzoek naar de inrichting van het bestuur van een lokale omroep in een grote stad
met het oog op good governance principes.*

K.M Smit (s1023608)

22-8-2013

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van de bachelor bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Tijdens deze bachelor heb ik interesses ontwikkeld voor organisaties, de mensen binnen de organisaties en hoe zowel interne als externe factoren hier van invloed op zijn. Op het moment dat er een opdracht voorbij kwam waarbij moest worden gekeken naar de inrichting van het bestuur van een lokale omroep in een grote stad heb ik niet lang na hoeven te denken. Bij dit onderzoek staat de organisatie centraal met zijn interne en externe belanghebbenden. Afhankelijk van de eisen die worden gesteld aan een bestuur kan worden gekeken hoe deze het beste kan worden ingericht. Hierbij spelen eisen van de belanghebbenden een rol, maar ook eisen die een externe omgeving stelt aan een organisatie. Het is een opdracht die goed aansluit bij mijn interesses en waar ik me een lange periode mee heb bezighouden, waarvan het eindresultaat voor u ligt.

Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn eerste begeleider Dr. J.S. Svensson en mijn tweede begeleider Dr. V. Junjan. Zij hebben beide veel tijd aan mij en mijn onderzoek besteed door onder andere regelmatig feedback te geven en het onderzoek in goede banen te leiden. Met name in de vakantieperiode hebben zij er alles aan gedaan om mij goed te begeleiden, zodat ik mijn bachelor voor 1 september kon afronden. Naast mijn twee begeleiders van de Universiteit Twente wil ik ook de mensen van een lokale omroep in een grote stad bedanken. Ook zij hebben mij meerdere malen op weg geholpen, waardoor ik dit uiteindelijke resultaat heb kunnen bereiken. Als laatste wil ik graag de mensen bedanken die ik heb mogen interviewen. Zonder de medewerking van hen was ik nergens geweest.

Karlijn Smit

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor een lokale omroep in een grote stad, met als doel antwoord te kunnen geven op de volgende onderzoeksvraag: *‘Op welke wijze kan het bestuur van een lokale omroep in een grote stad worden ingericht met het oog op good governance principes?’*

Centraal bij dit onderzoek staat ‘good governance’, letterlijk vertaald ‘goed bestuur’. Bij het herinrichten van het bestuur moet er worden gestreefd naar ‘good governance’. Er worden verschillende eisen gesteld aan een bestuur als men spreekt van ‘good governance’. Volgens een theorie van Graham, Amos en Plumptre (2003) worden er eisen gesteld aan de hand van vijf principes met bijbehorende criteria, te weten: richting, legitimiteit en inspraak, prestatie, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid. Deze principes vormen de basis in dit onderzoek.

Omdat de betreffende lokale omroep zich momenteel bevindt in een professionaliseringsproces en te maken heeft met veel veranderingen, is er bij dit onderzoek verder gekeken dan alleen deze lokale omroep. Aan de hand van verschillende criteria zijn er nog drie organisaties benaderd voor dit onderzoek, namelijk: organisatie X, organisatie Y en organisatie Z. Door middel van interviews is er een afzonderlijk beeld gecreëerd van deze organisaties. Dit beeld is gevormd op basis van de vijf good governance principes met bijbehorende criteria. De vijf principes zijn de hoofdonderwerpen geweest voor gedeeltelijk gestructureerde interviews. De interviews zijn gehouden met mensen uit de bovenste laag van de organisaties, omdat zij het beste een beeld hebben van de werkzaamheden van het bestuur en/of directie van de organisatie. Door de interviews werd duidelijk in hoeverre good governance eisen daadwerkelijk in praktijk zijn gebracht binnen de huidige organisatie van de lokale omroep en soortgelijke organisaties. Deze praktijkervaringen zijn gebruikt om te bepalen in hoeverre good governance eisen ook daadwerkelijk kunnen worden geïmplementeerd binnen de betreffende lokale omroep.

Uiteindelijk is gebleken dat de organisaties in de praktijk lang niet alle eisen implementeren zoals deze zijn gesteld door Graham, Amos en Plumptre (2003) voor een goed bestuur (good governance). Elke organisatie heeft in ieder geval een plan wat betreft de missie en doelstellingen van de organisatie. Daarnaast is er binnen elke organisatie wel een vorm van participatie te herkennen, waarmee het bestuur legitimiteit verkrijgt. De organisaties zijn in het algemeen niet gefocust op prestaties. Verder leggen zij de noodzakelijke verantwoordingen af binnen en buiten de organisatie, maar niet veel meer dan dat. Ook rechtvaardigheid staat niet op nummer één bij de organisaties, ze denken er allemaal aan te voldoen, maar een aantal essentiële elementen hiervoor ontbreken.

De betreffende lokale omroep scoort momenteel op geen enkel principe ‘voldoende’, wil het voldoen aan de good governance eisen. Zij zouden op elk gebied extra implementatiemethoden kunnen realiseren, zodat er uiteindelijk sprake is van ‘good governance’. Gezien de resultaten kunnen zij zich het beste meer focussen op het principe legitimiteit en inspraak en daarnaast ook op verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
1. Inleiding.....	4
1.1. Onderzoeksvragen	4
2. Theoretisch kader	6
2.1. Wat is Governance?.....	6
2.2. Wat is Good Governance?	6
2.3. Eisen Good Governance	7
2.3.1. Richting	7
2.3.2. Legitimiteit en inspraak	8
2.3.3. Prestatie	10
2.3.4. Verantwoording	11
2.3.5. Rechtvaardigheid	12
2.4. Implementatie van eisen	13
2.4.1. Richting	13
2.4.2. Legitimiteit en inspraak	14
2.4.3. Prestatie	15
2.4.4. Verantwoordelijkheid	16
2.4.5. Rechtvaardigheid	16
2.5. Conclusie	16
3. Methodiek	18
3.1. Onderzoeksonderwerp	18
3.2. Methode en selectie	18
3.3. Methode van data- verwerking en analyse	21
4. Resultaten	22
4.1. Een lokale omroep in een grote stad.....	22
4.2. Organisatie X.....	31
4.3. Organisatie Y.....	39
4.4. Organisatie Z.....	46
4.5. Conclusie	52
5. Conclusie	57
5.1. Beantwoording onderzoeksvraag en aanbevelingen	57
5.2. Discussie	59
Referenties	63

1. Inleiding

De betreffende organisatie is een lokale omroepzender in een gemeente. Het is een non profit organisatie die het voornamelijk moet hebben van subsidies, eigen verworven inkomsten en zijn vrijwilligers. De lokale omroep wordt steeds groter en professioneler en om deze redenen moet er worden gekeken naar hoe de taken en bevoegdheden binnen de organisatie kunnen worden ingedeeld. Er moet onder andere worden gekeken naar de herinrichting van het bestuur met de bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Dit terwijl de organisatie zich bevindt in een veranderingsproces, de vrijwillige omroep verandert langzaam aan in een professionele non profit mediaorganisatie. De organisatie zal bestaan uit een klein aantal betaalde werknemers en uit een ruime meerderheid van onbetaalde werknemers. Door een combinatie van deze twee wordt de situatie meer complex. De onbetaalde vrijwilliger zou risico kunnen lopen bij ontwikkelingen binnen de organisatie, mede door een slag te maken wat betreft professionalisering. Risico in die zin dat de vrijwilliger en de bijbehorende taken niet kunnen blijven bestaan zoals het voorheen was. Er worden meer eisen gesteld aan de werknemers, waardoor het werk voor de vrijwilliger mogelijk minder plezierig en vooral ook minder vrijwillig wordt. De kans dat een vrijwilliger om deze reden af gaat zien van zijn of haar taken bij de lokale omroep is aanwezig. De betreffende lokale omroep bestaat uit voornamelijk vrijwilligers en zal hier ook altijd grotendeels uit blijven bestaan. Het wegvallen van vrijwilligers moet dus worden voorkomen. Het bestuur is verantwoordelijk voor datgene wat er binnen de organisatie gebeurt en zij moeten er dan ook voor zorgen dat de organisatie zich blijft ontwikkelen met onder andere de vele vrijwilligers. Er zal dus moeten worden gekeken naar het bestuur en de invulling hiervan. Waar moet met name aandacht aan worden geschonken? En hoe kunnen zij dit het beste doen? Onderzoekers als Carver (1990) hebben zich bezig gehouden met een 'one -size-fits-all' model voor de inrichting van een bestuur van een non- profit organisatie. Dit terwijl je je zou kunnen afvragen in hoeverre een algemeen geldend model toepasbaar is op alle nonprofit organisaties. Non profit organisaties variëren namelijk in doel, gebied van activiteit, primaire begunstigen, juridische structuur, omvang, eigendom, personeel, gebruikte technologieën en besluitvormingsprocessen (Kreutzer, 2009). Er zal dus moeten worden gekeken naar de betreffende lokale omroep op zichzelf, omdat ook deze organisatie zal verschillen in bovengenoemde opzichten in vergelijking tot andere non profitorganisaties. De betreffende lokale omroep valt onder de categorie vrijwilligersorganisaties, dit is een subgroep van nonprofit organisaties. Vrijwilligersorganisaties zijn privaat, het zijn organisaties gebaseerd op lidmaatschap en waarbij lidmaatschap niet verplicht is (Anheier, 2005).

1.1. Onderzoeksvragen

De onderzoeksvraag heeft betrekking op een veranderingsproces van de betreffende organisatie. De lokale omroep is een vrijwilligersorganisatie en door verschillende ontwikkelingen binnen de organisatie verandert het langzaam in een professionele media organisatie. Dit onderzoek zal zich specifiek richten op het management en bestuur van de betreffende lokale omroep, op de inrichting van governance. De organisatie bevindt zich momenteel in een transitiefase, waarbij de organisatie onderhevig is aan verschillende veranderingen. Ook de inrichting van bestuur zal moeten mee veranderen. In dit onderzoek wordt er gekeken aan welke eisen het bestuur zou moeten voldoen wil het goed functioneren in zijn huidige situatie.

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

‘Op welke wijze kan het bestuur van de lokale media-instelling en productieorganisatie van een lokale omroep in een grote stad worden ingericht met het oog op good governance principes?’

Om deze vraag te beantwoorden wordt de aandacht eerst gericht op een aantal deelvragen. De antwoorden op deze deelvragen geven uiteindelijk het antwoord op de bovengenoemde onderzoeksvraag. Deelvragen die hierbij een rol spelen zijn:

- Wat is bestuur (governance) en goed bestuur (good governance)?
- Welke eisen worden gesteld aan good governance?
- Op welke wijze kunnen deze eisen worden geïmplementeerd in een organisatie?
- Op welke wijze hebben de betreffende lokale omroep en vergelijkbare organisaties deze eisen geïmplementeerd?

De hoofdonderzoeksvraag is een ontwerp vraag. Er is een probleem waar een lokale omroep in een grote stad mee te maken heeft en dit onderzoek zal een oplossing bieden voor dit probleem. Deze oplossing zal een ontwerp zijn voor een mogelijke inrichting van bestuur. Hierbij zal ‘good governance’ het uitgangspunt zijn, omdat dit is wat de organisatie uiteindelijk nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Dit onderzoek zal een ‘ex ante’ onderzoek zijn, gebaseerd op organisaties die een zelfde soort proces hebben doorgemaakt en ook eisen van ‘good governance’ hebben geïmplementeerd. Aan de hand van deze informatie en al bestaande literatuur wordt er een aanbeveling gedaan met betrekking tot ‘good governance’ bij de betreffende lokale omroep.

2. Theoretisch kader

In dit deel van het rapport staan de eerste drie deel- onderzoeksvragen centraal. Allereerst wordt er aandacht besteed aan de definities 'governance' en 'good governance'. Daarnaast wordt 'good governance' verder uitgewerkt door middel van de eisen die hieraan worden gesteld en zal er ook worden beschreven hoe deze eisen kunnen worden geïmplementeerd binnen een organisatie. Het theoretische kader en dus de antwoorden van de eerste drie deelvragen bieden de benodigde informatie voor de laatste en veel bepalende deelvraag.

2.1. Wat is Governance?

'De werking of de wijze van een bestuur van een organisatie' is de definitie die Oxford Dictionary (2013) geeft aan governance. Governance kan worden omschreven als een besturingsproces in ruime zin. Hieronder vallen zowel intern als extern toezicht, verantwoording en medezeggenschap (Elderen & Klifman, 2006). Intern toezicht heeft betrekking op de interne belanghebbenden die toezicht uitoefenen op het bestuur. Dit wordt ook wel horizontaal toezicht genoemd. Alle actoren binnen de organisatie oefenen toezicht uit op elkaar zodat de organisatie in evenwicht blijft. Onder extern toezicht worden de externe belanghebbenden verstaan. Zij oefenen toezicht uit op de organisatie en specifiek op het bestuur. Zo kan een overkoepelende organisatie, waar de betreffende organisatie onder valt, eisen stellen aan de organisatie en daarmee indirect toezicht houden, maar ook wet- en regelgeving van buiten de organisatie kunnen controle uitoefenen. Zowel interne als externe belanghebbenden spelen dus een rol bij het vormen van 'governance'. Ook medezeggenschap is een belangrijk kenmerk van governance. Het kan een bijdrage leveren aan het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Als laatste is verantwoording een belangrijk vereiste van governance, verantwoording maakt het besturingsproces compleet. Zonder verantwoordelijkheden kan een bestuur namelijk niet tijdig besluiten maken, wat niet onbelangrijk is. Kort gezegd is governance de inrichting van bestuur en de taken die hierbij komen kijken. In essentie gaat governance over macht, relaties en verantwoording: wie heeft er invloed, wie gaat over de besluitvorming en hoe worden besluitmakers verantwoordelijk gehouden (Graham, Amos, & Plumptre, 2003).

2.2. Wat is Good Governance?

Bij het inrichten van een bestuur en het streven naar 'good governance' is het van belang dat er een betekenis wordt gehangen aan wat precies 'good governance' is. Good governance blijkt vaak een zeer breed en waarde- beladen concept (Kofele Kale, 2001). Dit blijkt ook uit de uiteenlopende literatuur over 'good governance'. Volgens Stichting Kunst en Zaken (2006) is good governance: 'goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording'. Er kan worden gesteld dat good governance letterlijk 'goed bestuur' is met de bijbehorende taken die betrekking hebben op toezicht en verantwoording. Deze taken kwamen ook al ter sprake bij governance, alleen dan in de meer algemene zin van het woord. Good governance geeft aan hoe deze taken zouden moeten worden uitgevoerd als er wordt voldaan aan 'goed bestuur'. Good governance wordt ook wel gezien als het begrip dat de 'best practice' aanbevelingen doet met betrekking tot het gedrag en de structuur van een bestuur van een organisatie (Cuervo- Cazurra & Aguilera, 2004). Dat wil zeggen dat het begrip 'good governance' een advies geeft over hoe een bestuur het beste kan worden ingericht.

2.3. Eisen Good Governance

Good governance wordt volgens Graham, Amos en Plumptre (2003) gekenmerkt door vijf principes, te weten: richting, legitimiteit en inspraak, prestatie, verantwoording en rechtvaardigheid. Deze principes worden in dit deel uitgewerkt.

2.3.1. Richting

Met richting wordt voornamelijk bedoeld dat een duidelijke koers van belang is bij goed bestuur. Een organisatie behoort een doel te hebben waar zij naartoe willen werken. Het is ook vooral van belang hoe zij dit denken te gaan bereiken. Het gaat hierbij om een lange termijn perspectief gericht op ontwikkelingen binnen de organisatie. Met een duidelijke richting als doel blijven organisaties zichzelf draaiende houden (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Een organisatie begint bij het hebben van een missie, een missie is gebaseerd op een visie en kernwaarden. Aan de hand van deze visie en kernwaarden kan er een strategie worden gevormd en voor deze strategie zijn bouwstenen nodig. Dit proces wordt hieronder weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 Plan voor strategievorming (Nijeholt, 2007)

De visie van een organisatie moet kunnen worden vertaald in bijbehorende waarden, doelen en activiteiten (Taylor, 2000). Deze waarden, doelen en activiteiten komen ten goede aan de effectiviteit van de organisatie. Het doel uiteindelijk is een stabiele organisatie te vormen die zich gaandeweg ontwikkelt op verschillende fronten, waardoor er weer nieuwe waarden, doelen en activiteiten kunnen worden gesteld als richtlijn.

Stabiliteit wordt binnen een organisatie verkregen door taken en bevoegdheden goed te verdelen en door bijvoorbeeld een reglement op te stellen. Een reglement zorgt voor een organisatorisch kader waar men binnen moet handelen, structuur en daarmee vertrouwen wordt verkregen voor de lange termijn (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Doelstellingen worden op deze wijze sneller en gemakkelijker behaald en de organisatie beweegt zich langzaam in de richting van het uiteindelijke doel. 'Richting' biedt ook een omgeving voor effectieve planning van processen (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Planning zorgt weer op haar beurt voor niet statische processen en deze moeten leiden tot een specifieke richting. Een organisatie en daarmee de werknemers maken gedurende dit

proces verschillende ontwikkelingen door. Ontwikkelingen wijzen erop dat een organisatie niet statisch is, maar in beweging en zoekende is naar de juiste oplossingen om doelen te bereiken (Graham, Amos, & Plumptre, 2003).

Het vormen van strategie en het maken van een strategisch plan behoren tot de middelen om uiteindelijk te kunnen bewegen in een bepaalde richting met daarbij behorende richtlijnen. Veel leidinggevendenden spreken over de noodzaak van het 'zetten van een richting' door een bestuur (Brown & Guo, 2010). Niet alleen het bestuur zelf stelt vaak een richting, maar zo hebben ook afdelingen hun eigen doelstellingen en richtlijnen waar zij naartoe willen bewegen. Een bestuur kan hierbij assisteren, omdat zij de gehele organisatie beter kennen en de operationele context beter kunnen inschatten. Indien afdelingen nadenken over een strategie zou dus een bestuur de helpende hand moeten bieden en niet alleen moeten 'waken' over deze strategie (Brown & Guo, 2010).

2.3.2. Legitimiteit en inspraak

Legitimiteit is in deze context dat waar de meerderheid van de organisatie en de externe belanghebbenden achter staan. Legitimiteit is de acceptatie en aanvaarding door betrokkenen van dat wat er gaande is binnen de organisatie. Dit hoeft dus niet per definitie ook wettig te zijn. Het gaat erom dat de acties gerechtvaardigd worden door de belanghebbenden binnen en buiten de organisatie, het gaat er niet om dat het wettelijk is bepaald.

Het begrip legitimiteit verwijst losjes naar het maatschappelijk geaccepteerde en de verwachte structuren van gedrag (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Legitimiteit kan ook in verband worden gebracht met macht. Voor een bestuur is het van belang dat zij legitimiteit krijgen. Door het geven van legitimiteit aan een bestuur, geef je indirect aan dat je achter hun beleid staat of het in ieder geval accepteert. Hierdoor krijgt een bestuur 'macht', omdat zij toestemming hebben om het vastgestelde beleid uit te voeren en daarmee de leiding hebben gekregen. Als een bestuur wordt gelegitimeerd dwingen zij macht niet af, wat belangrijk kan zijn voor de verhoudingen tussen bestuur en de overige mensen binnen en buiten de organisatie.

Legitimiteit is ook van belang om de achterban te behouden. Als een organisatie grote legitimiteit verkrijgt van de achterban, blijven organisaties lang(er) bestaan. Om vrijwilligers te mobiliseren is legitimiteit in eigen kring van groot belang. Wanneer doelstellingen of activiteiten te veel worden aangepast naar aanleiding van wensen van buitenaf kan een organisatie haar achterban verliezen (Penninx & van Heelsum, 2004).

Een mogelijkheid om legitimiteit te verkrijgen is door middel van inspraak. Inspraak staat voor het betrekken van interne en eventueel externe belanghebbenden bij het besluitvormingsproces. Hierbij moet het mogelijk zijn voor werknemers om te participeren bij processen binnen de organisaties naast de taken die zij al beoefenen.

Legitimiteit en inspraak kennen 2 criteria die behoren tot dit principe. Het eerste criterium is participatie. Een georganiseerde groep, een organisatie, is een systeem in evenwicht. Individuen zijn bereid om lidmaatschap van een groep te accepteren als hun activiteit in de organisatie indirect of direct bijdraagt aan hun persoonlijke doelen (Simon, 1997). Persoonlijke doelen hebben doorgaans betrekking op het sociale leven van de mens. Mensen moeten het gevoel krijgen dat ze worden gewaardeerd en dat er naar ze wordt geluisterd. Participatie draagt bij aan deze doelen en er kan

worden gesproken van verschillende wijzen van participatie. Op welke wijze mensen worden betrokken bij de besluitvorming bepaald een bestuur. Edelenbos en Monninkhof (1998) hebben dit omschreven aan de hand van een participatieladder, zie onderstaande tabel.

Tabel 1 Participatieladder (Edelenbos & Monninkhof, 1998).

Informeren	Het bestuur bepaalt in hoge mate zelf de agenda voor de besluitvorming en houden betrokkenen hiervan op de hoogte. Er wordt geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid om betrokkenen input te laten leveren bij de beleidsontwikkeling. De betrokkene heeft (slechts) informatierecht, maar kan uiteindelijk niets bepalen.
Raadplegen	Betrokkenen worden bij de ontwikkeling van beleid gezien als gesprekspartner. Het bestuur laat belanghebbenden reageren op voornemens. Het bestuur zal niet per definitie iets doen met de resultaten die voorkomen uit deze gesprekken.
Adviseren	Belanghebbenden krijgen de gelegenheid om problemen aan te dragen en met oplossingen te komen en deze zullen worden meegenomen bij de ontwikkeling van beleid, maar het bestuur kan uiteindelijk hiervan afwijken. Het advies is dus niet bindend.
Coproduceren	Het bestuur en belanghebbenden komen gezamenlijk een probleemagenda overeen, waarna ook gezamenlijk naar oplossingen wordt gezocht. Belanghebbenden worden dus gezien als een samenwerkingspartner. De oplossingen die hieruit volgen zullen leidend zijn voor de besluitvorming.
(Mee)beslissen	Betrokkenen hebben een medebeslissende rol en zij worden betrokken bij de ontwikkeling van beleid en de besluitvorming. Het bestuur en de betrokkenen zullen samen komen tot oplossingen. De input van de betrokkenen hebben een bindende werking.

Een tweede criterium is georiënteerd op consensus. Legitimiteit en inspraak moeten uiteindelijk leiden tot consensus. De stem van de werknemer moet worden gehoord door hem/haar te laten participeren in het besluitvormingsproces. Het uiteindelijk doel van besluitvorming is dat men overeenkomt met elkaar hoe het beleid eruit moet komen te zien en hoe dit ingevuld moet worden. Als dit is bereikt zijn de participanten tot consensus gekomen. Als er sprake is van consensus binnen een organisatie duidt dit op participatie van werknemers en dit duidt op het principe legitimiteit en inspraak. Men is 'iets' overeengekomen met elkaar en dit wordt geaccepteerd en daarmee is een besluit legitiem. Daarnaast hebben mensen inspraak gehad, waardoor men is gekomen tot consensus. Het laten participeren van werknemers is een belangrijke manier om ze te binden aan

een organisatie, waardoor 'good governance' mogelijk wordt gemaakt.

2.3.3. Prestatie

Prestatie is een derde kenmerk van 'good governance'. Hierbij wordt er gekeken in hoeverre de organisatie de beoogde doelen behaalt. Daarnaast worden processen gemonitord en geëvalueerd om te kijken hoe deze beter kunnen worden uitgevoerd en aan welke prestaties er mogelijk gesleuteld moet worden. Dit wordt allemaal gedaan om het beoogde doel, de beoogde prestaties, beter te bereiken. Beter kan zowel betrekking hebben op efficiëntie als op effectiviteit.

Om te kunnen presteren spelen vier zaken een rol, namelijk: het proces, de mensen, de systemen en de cultuur (Kennerley & Andy, 2003). Een organisatie moet over de juiste mechanismen beschikken, zodat het proces goed verloopt en beoogde output kan worden bereikt. De mensen binnen de organisatie moeten over de juiste expertise beschikken, om te kunnen komen tot de beoogde output. Daarnaast moet de organisatie over de juiste IT voorzieningen beschikken en moet er binnen de organisatie een cultuur heersen om prestaties te willen leveren. Indien aan deze eisen wordt voldaan binnen een organisatie kan er worden gepresteerd.

Er zijn 2 criteria die behoren bij prestatie. Het eerste criterium is in hoeverre de organisatie respons geeft op belanghebbenden (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Wordt er rekening gehouden met dat wat belanghebbenden graag willen? En in hoeverre worden doelen nagestreefd? Het tweede criterium van prestatie is efficiëntie en effectiviteit van het werk dat wordt verricht. Taylor (2000) beschrijft effectiviteit als: *'het verlenen van goede diensten, op de juiste plek, op het juiste moment en met betaalbare kosten'*. Vragen die hierbij een belangrijke rol spelen zijn:

- Worden de gestelde doelen ook daadwerkelijk gehaald?
- Wordt er rekening gehouden met de kosten?
- Is er een goede verhouding tussen dat wat een organisatie heeft bereikt en de gemaakte kosten?

Besturen horen resultaatgericht te zijn en efficiëntie en effectiviteit spelen hierbij een grote rol. Besturen meten de voortgang van de organisatie gezien hun missie en ze evalueren gevoerde programma's en diensten (Boardsource, 2005). Dit uiteindelijk om ervoor te zorgen dat de prestaties leiden tot de beste resultaten.

Het is gebleken dat een effectief bestuur ook zorgt voor het verbeteren van prestaties van de gehele organisatie, aldus Herman & Renz (2000). Niet alleen de vaardigheden en kennis van werknemers, vrijwilligers en andere belanghebbenden zijn hierbij van belang, maar ook de inzet, kennis en vaardigheden van een bestuur (Herman & Renz, 2000). Het bestuur speelt dus een hoofdrol bij de prestaties van de organisatie en daarmee het behalen van gestelde doelen. Effectiviteit van het bestuur gaat hierbij gepaard met de effectiviteit van de organisatie. Dit kan worden verklaard aan de hand van de agency theory (Herman & Renz, 2000). Bij deze theorie zijn de principaal en de agent betrokken. De principaal is in deze context het bestuur en de agent is de uitvoerende. De uitvoerende krijgt een taak opgelegd door het bestuur en deze taak dient uitgevoerd te worden. De uitvoerende heeft meer kennis en ervaring met betrekking tot de taak die hem is opgelegd dan het bestuur zelf. Hij heeft dus een informatievoorsprong op de principaal, het bestuur. Indien deze informatievoorsprong beperkt blijft heeft het bestuur controle over de taken van de agent en kunnen

zij hiermee invloed uitoefenen. De effectiviteit van het bestuur is in deze situatie direct gekoppeld aan de effectiviteit van de uitvoerende en daarmee de organisatie. Indien de informatievoorsprong van de agent dusdanig groot is zal de effectieve sturing van de principaal achteruitgaan.

Buiten het bestuur hebben ook externe belanghebbenden invloed op de effectiviteit van de organisatie. Externe belanghebbenden (stakeholders) beoordelen hun relatie met een non profit organisatie op basis van hoe goed er wordt voldaan aan hun verwachtingen en hoe ze worden behandeld door de betreffende organisatie (Herman & Renz, 2004). De mate van respons op de belangen van externe partijen is dus van belang om deze mensen tevreden te houden en daarbij ook betrokken te houden. Responsiviteit kan problematisch zijn wanneer meerdere belanghebbenden gevarieerde en soms ook conflicterende verwachtingen hebben van de organisatie (Balser & McClusky, 2005). Daarnaast is het mogelijk dat de verwachtingen van de externe partijen niet overeenkomen met de interne doelstellingen, het is dan zaak om te komen tot een compromis, elke organisatie is immers (gedeeltelijk) afhankelijk van zijn omgeving. De effectiviteit van de organisatie is dus hoger als er wordt voldaan aan de verwachtingen van belanghebbenden en om dit te bereiken is de responsiviteit op belanghebbenden van belang. Daarnaast zullen externe belanghebbenden een non-profit organisatie beoordelen als effectief als zij handelen in het belang van alle belanghebbenden door middel van een consistente aanpak (Balser & McClusky, 2005).

2.3.4. Verantwoording

Verantwoordelijkheid is ook één van de kenmerken van good governance. Bij het verantwoordelijkheidsprincipe staan twee dingen centraal. Allereerst zijn de 'ondergeschikten' verantwoordelijk voor hun eigen prestaties en zij zullen hierbij verantwoording moeten afleggen aan hun begeleiders/superieuren. Daarnaast zijn de begeleiders verantwoordelijk voor de prestaties en uitvoering van de taken van hen die zij begeleiden (Anderson, 1988). Fayol (1949) omschreef verantwoording als datgene dat voortvloeit uit autoriteit. De rol van het bestuur binnen een organisatie is dus uitermate belangrijk bij het verantwoordelijkheidsprincipe. Zonder een bestuur met bijbehorende verantwoordelijkheden worden er niet tijdig of geen beslissingen gemaakt.

Ook verantwoording kent 2 criteria. Het eerste criterium heeft betrekking op de verantwoording die moet worden afgelegd aan zowel interne als externe belanghebbenden. Het bestuur van een organisatie is verantwoordelijk voor dat wat er gebeurt binnen de organisatie. Dit betekent dat zij moeten kunnen verantwoorden waarom is gekozen voor een specifiek proces en waarom dingen zijn gelopen zoals ze zijn gelopen. Zowel binnen de organisatie moeten zij zich kunnen verantwoorden als naar de externe belanghebbenden die belang hebben bij dat wat er gebeurt met de organisatie. Een doelstelling die bijna elk bedrijf of organisatie heeft is het verbeteren en vergroten van de verantwoordingsplicht die zij hebben bij belanghebbenden (Cuervo- Cazurra & Aguilera, 2004). Hiermee kan ook meteen het tweede criterium worden geïntroduceerd. Het tweede criterium is transparantie dat vaak samen wordt genoemd met verantwoording. Een organisatie dient zowel transparant te zijn voor de interne als de externe belanghebbenden. Transparantie laat zien dat het bestuur en daarmee de organisatie niets te verbergen heeft en dat alles en iedereen inzicht kan en mag hebben in dat wat er gebeurt. Aan transparantie wordt over het algemeen voldaan door een jaarlijks verslag uit te brengen van dat wat er is gebeurd binnen de organisatie gedurende een jaar lang op verschillende gebieden, een belangrijk onderdeel hiervan zijn de financiën.

In vroegere stadia van organisaties was transparantie geen probleem, omdat bijna alle primaire begunstigten ook leden waren. Op die wijze konden de leden zelf de kwaliteit van diensten en producten regelmatig ervaren. Tegenwoordig zijn er veel meer betrokkenen en verstrekt de organisatie informatie aan een brede groep belanghebbenden en aan het grote publiek (Kreutzer, 2009). Het gevolg hiervan is dat het bestuur van de organisatie zich moet kunnen verantwoorden naar de externe omgeving. Zij moeten kunnen laten zien waar geld bijvoorbeeld naartoe gaat. 'Ik besteed meer en meer tijd aan het schrijven van rapporten om te rechtvaardigen wat ik heb gedaan met geld, soms kosten deze rapporten mij net zoveel tijd als het project zelf' is een citaat van een bestuurder die de gevolgen van de huidige situatie schetst (Kreutzer, 2009). Niet alleen het rapporteren van zaken werkt transparantie in de hand, maar ook een raad van toezicht en het publiceren van jaarverlagen zijn hier goed voor.

2.3.5. Rechtvaardigheid

Het laatste kenmerk is rechtvaardigheid. Dit principe is gebaseerd op in hoeverre verhoudingen en processen binnen een organisatie eerlijk en rechtvaardig zijn geregeld. Rechtvaardigheid kan worden gewaarborgd door alles vast te stellen in een reglement, waardoor onrechtvaardigheden kunnen worden voorkomen. Daarnaast hoort men rekening te houden met alle soorten mensen en groepen binnen een organisatie, zodat minderheden zich niet minder voelen. Hierbij is het van belang dat er rekening wordt gehouden met betaalde en onbetaalde werknemers, met mannen en vrouwen, met verschillende leeftijdscategorieën en eventuele etnische minderheden.

Een criterium dat wordt gesteld aan rechtvaardigheid heeft direct te maken met de gestelde regels en wetten waar de organisatie zich aan moet houden. Zo worden er eisen gesteld van buitenaf door bijvoorbeeld een overkoepelend orgaan waar de organisatie zich onder bevindt, maar er worden ook eisen gesteld door interne regelgeving die vast staan in een reglement of statuut. Deze regels zijn ervoor om rechtvaardigheid te waarborgen. Een reglement bijvoorbeeld voorkomt corruptie binnen de organisatie (Graham, Amos & Plumptre, 2003). Zonder gestelde interne en externe regels is er een mogelijkheid om gemakkelijk overtredingen te maken. Niet alleen de organisatie kan overtredingen begaan, maar ook werknemers binnen de organisatie. Hierdoor kunnen onrechtvaardige situaties ontstaan, waar werknemers en uiteindelijk ook de organisatie onder lijden. Naast deze wetten en regels is ook billijkheid een criterium van rechtvaardigheid. Het werkelijke karakter van redelijkheid en billijkheid blijkt uit haar toepassing (Hesselink, 1999). Dit houdt in dat iets als redelijk en/of billijk wordt beschouwd indien de situatie hiernaar is. Het is dus situatie afhankelijk in hoeverre iets kan worden beoordeeld als redelijk of billijk. Zo is het van belang dat alle werknemers op een gelijke manier worden behandeld, zodat werknemers elkaar niet met scheve gezichten aankijken. Iedereen kan hierbij beroep doen op alle rechten en vrijheden die gelden binnen de organisatie, dit ongeacht je functie, leeftijd, geslacht, godsdienst etc. (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Het is mogelijk dat er zich uitzonderingen voordoen in situaties, maar zoals al is gezegd blijkt redelijkheid en billijkheid uit haar toepassing en zo zal er ook altijd worden gekeken hoe vergelijkbare situaties in het verleden zijn behandeld. Om redelijkheid en billijkheid te kunnen waarborgen spelen regels en wetten een belangrijke rol. Regels en wetten fungeren als een kader voor een organisatie. Ze zullen niet exact aangeven hoe gehandeld dient te worden met zowel interne als externe actoren, maar ze geven wel de grenzen aan. Zonder regels en wetten kunnen organisaties vrijuit handelen, dit kan voor problemen zorgen met zowel interne als externe belanghebbenden.

De vijf good governance principes	DE UNDP principes waarop ze zijn gebaseerd
1. Legitimiteit en inspraak	- Participatie - Consensus georiënteerd
2. Richting	- Strategische visie, inclusief menselijke ontwikkeling, historische, culturele en sociale complexiteiten
3. Prestatie	- Responsiviteit van instellingen en processen van belanghebbenden - Effectiviteit en efficiëntie
4. Verantwoording	- Verantwoording naar publieke en institutionele belanghebbenden - Transparantie
5. Rechtvaardigheid	- Billijkheid - Wetten

Tabel 2 Good governance principles (Graham, Amos, & Plumptre, 2003).

2.4. Implementatie van eisen

De vijf verschillende eisen die worden gesteld aan good governance en de bijbehorende criteria zijn inmiddels uitgewerkt. Maar hoe kunnen de eisen ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd in een organisatie? En hoe kunnen deze criteria operationeel worden gemaakt?

2.4.1. Richting

Een organisatie heeft een duidelijke visie nodig om te kunnen handelen in een specifieke richting. Ze moeten doelstellingen en bijbehorende richtlijnen hebben gesteld als ze willen voldoen aan de eis van good governance gericht op richting. Een manier om deze eis te implementeren is door gebruik te maken van een strategisch plan. Een strategisch plan is een hulpmiddel dat een organisatie zal helpen bij het bereiken van hun doelstellingen. Indien er een strategisch plan is opgesteld door een organisatie kan er worden gesteld dat zij werken aan de eis 'richting'.

Bij een strategisch plan kan er gekeken worden naar verschillende onderdelen om te bepalen wat voor een soort strategisch plan het is en in hoeverre er eigenlijk een plan is. Een strategisch plan dat erg gedetailleerd is geeft namelijk een veel duidelijkere richting aan dan wanneer er slechts globaal iets op papier is gezet. Daarnaast maakt het ook uit of een plan voor de korte termijn is of juist voor de langere termijn. Een plan voor de kortere termijn geeft vaak niet een duidelijke visie of uiteindelijke doelstelling weer van de organisatie, een plan op langere termijn doet dat wel. Daarnaast bestaat een compleet strategisch plan uit onder andere de doelstellingen van de organisatie, prestatie indicatoren en stuurfactoren. Zonder deze onderdelen is het strategische plan incompleet, waardoor er kan worden gesteld dat de koers van de organisatie niet tot in detail is uitgestippeld.

Ook is het van belang dat een organisatie zich richt op ontwikkelingen binnen de organisatie. Door ontwikkelingen boekt een organisatie vooruitgang, waardoor men dichterbij hun doelen kan komen en de organisatie zich beweegt in een 'richting'. Een organisatie kan zich ontwikkelen op verschillende gebieden, waardoor doelstellingen kunnen worden behaald. Ontwikkelingen kunnen gericht zijn op de werknemers. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van de persoon op zijn eigen

vakgebied met het oog op het uitbreiden van de expertise en ervaring van een werknemer. Dit kan door werknemers cursussen en workshops aan te bieden die gericht zijn op de ontwikkeling van de werknemer in zijn of haar vakgebied.

Daarnaast kunnen ontwikkelingen gericht zijn op technologie. Hierbij kan er worden gedacht aan de aanschaf van de nieuwste technologieën voor optimaal resultaat, computers bijvoorbeeld. Indien een organisatie beschikt over de nieuwste technische apparaten, zit in ieder geval de technologie de beoogde doelstellingen van de organisatie niet in de weg.

Ontwikkelingen kunnen ook gericht zijn op cultuur, dit kan betekenen dat de organisatie graag vooruitgang ziet in de effecten die de organisatie heeft op het gebied van cultuur. Ontwikkelingen in bijvoorbeeld het aantal leden van een culturele organisatie of de naam die een culturele organisatie krijgt in zijn sector.

2.4.2. Legitimiteit en inspraak

Er zijn veel verschillende manieren om legitimiteit te verkrijgen en inspraak te creëren binnen een organisatie. De criteria die hierbij behoren zijn participatie en consensus oriëntatie. Deze criteria kunnen op verschillende manieren operationeel worden gemaakt, waardoor uiteindelijk kan worden gesteld of de genoemde eisen in zekere mate zijn geïmplementeerd in de organisatie.

Legitimiteit kan operationeel worden gemaakt door te kijken naar in hoeverre er mogelijkheden zijn voor participatie binnen de organisatie. Indien de mogelijkheden groot zijn zal een bestuur meer legitimiteit verkrijgen dan wanneer de mogelijkheden tot participeren er niet of nauwelijks zijn. Ook zal een bestuur legitimiteit verkrijgen als zij de belangen en voorkeuren van belanghebbenden behartigen (Bekkers, 2007). De mate van het behartigen van belangen en voorkeuren is dus ook een wijze waarop de eis legitimiteit operationeel kan worden gemaakt. Indien er sprake is van een open agendavormingsproces zal het bestuur ook legitimiteit verkrijgen. Daarnaast zal de aanwezigheid van 'checks and balances' en het creëren van draagvlak ook van invloed zijn op het verkrijgen van legitimiteit. Des te groter het draagvlak, des te meer legitimiteit er wordt verkregen. Draagvlak kan worden verkregen door betrokkenen ook daadwerkelijk te betrekken bij de organisatie door ze bijvoorbeeld te informeren. Informeren van betrokkenen kan door middel van briefings of het toezenden van een maandelijks nieuwsbrief. Een andere wijze om personeel bij de organisatie te betrekken is door samen een activiteit te ondernemen. Een personeelsuitje werkt bijvoorbeeld goed om onderlinge banden te versterken, waardoor er ook meer begrip voor elkaar zal zijn. Activiteiten organiseren voor werknemers werkt legitimiteit in de hand. Ook wordt er door het bestuur legitimiteit verkregen indien de organisatie effectief blijkt, het bestuur niet te grote financiële risico's neemt en beschikt over de benodigde expertise. Ten slotte geldt dat de legitimiteit toeneemt naarmate een keuze sterker wordt bekrachtigd door toezichthouders, overheid, wet- en regelgeving en prestatieafspraken (Sprenger, 2011). Des te meer mensen bepaalde keuzes ondersteunen en de keuzes bestaande regels en afspraken dienen, des te meer legitimiteit een organisatie en daarmee het bestuur verkrijgt. Met andere woorden, als er consensus heerst tussen verschillende partijen zal de legitimiteit hoog zijn.

Inspraak kan operationeel worden gemaakt door te meten in hoeverre er mogelijkheden zijn tot participatie. Dit kan op veel verschillende manieren. Manieren die veel worden gebruikt binnen organisaties zijn de volgende (International Association for Public Participation (IAPP), 2006):

- Enquêtes: door middel van enquêtes kan de mening van werknemers worden gevraagd of overige belanghebbenden.
- Fishbowl: de mensen die gaan over de besluitvorming hebben een openbare vergadering en bevinden zich in het centrum van de ruimte, belanghebbenden kunnen deze vergadering bijwonen en input leveren door om het centrum heen plaats te nemen. De vorm van een dergelijke vergadering is een soort van vissenkomp, vandaar de naam.
- Ondernemingsraad: een ondernemingsraad vertegenwoordigt de belangen van de werknemers binnen de organisatie.
- Vergaderingen: vergaderingen waar zowel belanghebbenden als het bestuur aan deelnemen om zo samen tot oplossingen te komen.

2.4.3. Prestatie

Het behalen van de beoogde prestaties behoort ook tot 'good governance', dit kan op verschillende wijzen. Criteria die hierbij een rol spelen zijn de mate van respons op belanghebbenden, effectiviteit en efficiëntie.

In hoeverre de organisatie respons geeft op belanghebbenden kan operationeel worden gemaakt door te kijken in hoeverre de verwachtingen van belanghebbenden ook daadwerkelijk zijn terug te zien bij de output. Indien de gewenste prestaties van belanghebbenden ook daadwerkelijk worden waargemaakt, wordt er gewerkt aan de respons. Er moet dus gehoor worden gegeven aan de verwachtingen van belanghebbenden. Manieren om belanghebbenden hun stem te laten horen zijn al eerder genoemd bij legitimiteit en inspraak, door middel van deze participatiemethoden kunnen organisaties ervoor zorgen dat participatie ook leidt tot de gewenste output. Er wordt dus 'gepresteerd' indien de output overeenkomt met dat wat de belanghebbenden willen.

Effectiviteit kan operationeel worden gemaakt op verschillende wijzen. Zo kunnen er financiële metingen worden gedaan en niet financiële metingen (Phillips & Moutinho, 2000). Financiële metingen hebben ook betrekking op de efficiëntie. In hoeverre maakt een organisatie winst? Wat is het rendement na investeringen? Niet financiële metingen hebben betrekking op bijvoorbeeld innovatie en de plek van de organisatie op de markt of in de samenleving. Ook kan het hebben van prestatieafspraken bijdragen aan de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Indien een organisatie veel winst maakt, het rendement van investeringen hoog is, de organisatie veel innovatie kent en ze een goede plek op de markt/in de samenleving hebben veroverd, presteert de organisatie goed.

Ook het inspelen op risicomanagement en het adaptieve vermogen van een organisatie spelen een rol bij effectiviteit en efficiëntie (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Indien de risico's duidelijk worden gedefinieerd door een organisatie, kunnen deze worden gecontroleerd en worden beheerst. Daarnaast moet een organisatie adaptief zijn, zo kan er worden ingespeeld op veranderingen waardoor processen binnen de organisatie effectiever en efficiënter kunnen worden opgelost. Een laatste manier om effectiviteit en efficiëntie te operationaliseren is door middel van evaluaties. Door processen binnen de organisatie te evalueren wordt er duidelijk hoe men in de toekomst het beter zou kunnen aanpakken. Hiermee wordt er direct gewerkt aan de doelmatigheid van processen en daarnaast ook aan de efficiëntie.

2.4.4. Verantwoordelijkheid

Als een organisatie voldoende verantwoordelijk is voor datgene wat zij doen kan dat worden gemeten aan de hand van in hoeverre zij verantwoording afleggen aan belanghebbenden en in hoeverre zij transparant blijken in hun doen en laten. Een bestuur moet verantwoording afleggen aan zowel interne en externe belanghebbenden, indien zij dit doen kan er worden gesteld dat zij deze eis (gedeeltelijk) implementeren. Verantwoording afleggen kan op verschillende wijzen. Checks and balances is één manier om deze eis te implementeren. Door gebruik te maken van 'checks and balances' zijn er verschillende organen binnen de organisatie die verantwoording moeten afleggen aan elkaar. Zo houden mensen elkaar in de gaten en is de organisatie in 'balans'. Een raad van toezicht in het leven roepen is ook een manier om verantwoordelijkheid te implementeren. Hierbij moet een bestuur verantwoording afleggen aan de raad van toezicht. Ook door het opstellen van jaarverslagen en door zaken te rapporteren legt een bestuur verantwoording af aan belanghebbenden. Het jaarverslag schetst een zo volledig mogelijk beeld van de gang van zaken gedurende het verslagjaar en beschrijft alle daarbij van invloed zijnde interne en externe ontwikkelingen (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011). Naast het afleggen van verantwoording behoort een bestuur en zijn organisatie ook transparant te zijn. Verantwoording en transparantie werken elkaar in de hand. Zoals ook al eerder is genoemd kan transparantie worden geïmplementeerd door het opstellen van een jaarverslag, door zaken te rapporteren en door bijvoorbeeld een raad van toezicht in het leven te roepen. Aan de hand van deze aspecten kan worden beoordeeld in hoeverre een organisatie en daarmee het bestuur transparant is.

2.4.5. Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid kan operationeel worden gemaakt met behulp van twee criteria. Allereerst door middel van billijkheid en daarnaast door middel van gestelde regels en wetten. Billijkheid is gericht op evenredige verdeling van baten en lasten. Gelijke behandeling van werknemers, dat wil zeggen gelijke rechten en plichten voor alle werknemers. Om rechtvaardigheid te operationaliseren kan er worden gekeken naar in hoeverre er een onafhankelijk orgaan aanwezig is dat het bestuur en de organisatie toets op rechtmatigheden. Daarnaast behoren alle regels transparant te zijn voor iedereen en mag er geen sprake zijn van corrupte zaken (Graham, Amos, & Plumptre, 2003). Ook is het van belang dat alle werknemers dezelfde kansen hebben wat betreft participatie aan het besluitvormingsproces, zo kan dus geen enkele werknemer worden achtergesteld.

Naast billijkheid wordt er nog een criterium onderscheiden, dit criterium is gericht op de gestelde regels en wetten. In hoeverre zijn er regels en wetten waar een organisatie zich aan moet houden? Zijn er regels die van buiten de organisatie worden gesteld of zijn er slechts interne regels die zijn vastgelegd in een reglement? Afhankelijk van het antwoord op deze vragen kan er worden vastgesteld of een organisatie voldoet aan de eis met betrekking tot rechtmatigheid gericht op de gestelde regels en wetten. Indien er kan worden geconcludeerd dat er wetten en regels zijn vastgesteld voor een organisatie is er sprake van rechtvaardigheid gezien dit criterium.

2.5. Conclusie

Het theoretische kader vormt de basis voor dit onderzoek. Met name de eisen van good governance en de bijbehorende manier van implementeren zijn van belang voor de hoofdvraag in dit onderzoek. Aan de hand van deze eisen en implementeermethoden kan worden bekeken in hoeverre

organisaties kunnen worden gekenmerkt als een organisatie die beschikt over good governance. Zoals hiervoor is beschreven zijn er door Graham, Amos en Plumptre (2003) vijf verschillende principes gesteld met bijbehorende implementatiemethoden waaraan een bestuur zou 'moeten' voldoen wil men spreken van good governance. Het is niet reëel om te eisen dat een bestuur alle implementaties moet realiseren. Sommige implementatiemethoden zijn vergelijkbaar met elkaar en anderen zijn soms wat tegenstrijdig. Een voorbeeld is dat van een organisatie enerzijds wordt verwacht dat zij doelstellingen erg gedetailleerd uitwerken en anderzijds wordt er van een organisatie verwacht dat ze een adaptief vermogen hebben. Dit kan elkaar in de weg staan. Om die reden wordt er een richtlijn gesteld. Als een organisatie 60% van de implementatiemethoden realiseert, voldoet men aan het desbetreffende principe voor good governance. Een hoger percentage is natuurlijk beter, maar met 60% is de organisatie een eind in de goede richting. Dan beschikt het over meer dan de helft van de implementatiemethoden, waardoor het theoretisch gezien een voldoende scoort.

De door Graham, Amos en Plumptre (2003) opgestelde theorie over good governance is in eerste instantie bedoeld voor governance op macro niveau, dit betekent dat de focus is gelegd op de overheid. In dit onderzoek staan publieke organisaties centraal, zij bevinden zich op microniveau ten opzichte van de overheid. Het feit dat er gebruik is gemaakt van een theorie gebaseerd op macroniveau is niet voor de hand liggend, maar wel verklaarbaar. Allereerst vat de theorie van Graham, Amos en Plumptre (2003) veel elementen samen van good governance die in tal van literatuur wordt besproken. Zoals al eerder is benoemd is good governance een zeer breed en waarde- beladen concept (Kofele Kale, 2001), zo zijn er ook veel verschillende theorieën over geformuleerd. Kernbegrippen bij vele van deze theorieën zijn: transparantie, medezeggenschap, verantwoording en toezicht. De theorie van Graham, Amos en Plumptre (2003) gaat verder dan alleen deze begrippen, waardoor het een completer beeld geeft. Zij kijken ook naar andere aspecten zoals de richting die een bestuur op wil gaan en in hoeverre er rekening wordt gehouden met de rechten van werknemers, of alles wel rechtvaardig geregeld is. Ondanks dat de theorie in eerste instantie is gebaseerd op macroniveau, zijn deze aspecten ook terug te vinden binnen publieke organisaties. De overheid is immers net als de organisaties in dit onderzoek publiek georiënteerd. Dit betekent dat er doorgaans vergelijkbare waarden gelden, het verlenen van een dienst zonder dat hierbij per se winst moet worden behaald bijvoorbeeld. In deze situaties is het mogelijk om te bekijken in hoeverre zaken rechtvaardig zijn, bij een private organisatie hoeft je hier niet aan te beginnen, daar gelden andere kernwaarden. Het verschil tussen de overheid en publieke organisaties zit hem wat betreft structuur in de schaalgrootte. De overheid is vele malen groter, waardoor het ook rekening moet houden met bijvoorbeeld meer belanghebbenden en meer regels. Dit hoeft echter inhoudelijk gezien geen verschil te maken, zowel op macro als op microniveau komen dezelfde soort vraagstukken aan bod alleen zijn de antwoorden op macroniveau mogelijk complexer. Daarnaast wordt de theorie van Graham, Amos en Plumptre (2003) in dit onderzoek ook ondersteund door andere theorieën, waarbij de focus is gelegd op meer publieke organisaties. Hierdoor is de eigenlijke theorie gebaseerd op macroniveau vertaald naar een theorie die geschikt is voor publieke organisaties. De rode draad in dit onderzoek wordt gevormd door de theorie op macroniveau, maar de invulling is gebaseerd op microniveau.

3. Methodiek

In het voorgaande deel is omschreven welke eisen er kunnen worden gesteld aan 'good governance' en op welke wijze deze kunnen worden geïmplementeerd. In dit deel staat centraal op welke wijze is onderzocht in hoeverre deze eisen daadwerkelijk ook zijn geïmplementeerd bij organisaties. Er zal in dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan de methodiek van het onderzoek, aan bod komen het onderzoeksontwerp, de methode en selectie en daarnaast de methode van dataverwerking en data-analyse.

3.1. Onderzoeksontwerp

Het doel van dit onderzoek is antwoord te krijgen op de hoofdvraag: *'Op welke wijze kan het bestuur van de lokale media-instelling en productieorganisatie een lokale omroep in een grote stad worden ingericht met het oog op good governance principes?'*

Door middel van deze hoofdvraag is het de bedoeling te achterhalen wat de beste inrichting is voor het bestuur van de betreffende lokale omroep. Het soort onderzoek dat hiervoor is uitgevoerd is een empirisch onderzoek. In deze situatie zal het gaan om een kwalitatief empirisch onderzoek. In dit onderzoek staat een probleem centraal en het doel van dit onderzoek is om een oplossing te vinden voor dit probleem. Het probleem heeft betrekking op een lokale omroep in een grote stad en een nieuwe inrichting van bestuur wat noodzakelijk is na de veranderingen die hebben plaatsgevonden binnen de organisatie. In deze situatie wordt er gesproken van toegepast onderzoek, waarbij het onderzoek bijdraagt aan de oplossing van een probleem (Tromp & Rietmeijer, 1989).

Allereerst is er een literatuurstudie gedaan met als doel het in kaart brengen van eisen die worden gesteld aan een 'goed bestuur' en daarnaast op welke wijze deze eisen kunnen worden geïmplementeerd binnen een organisatie. Vervolgens is er bekeken in hoeverre het huidige lokale omroep voldoet aan deze eisen. Daarnaast is er in dit onderzoek gekeken naar in hoeverre de eisen van 'good governance' in de praktijk worden gebracht binnen overige organisaties. Omdat de betreffende lokale omroep zelf momenteel nog in een transitiefase zit, waarbij de organisatie aan veel veranderingen onderhevig is, wordt er in dit onderzoek niet slechts gekeken naar de organisatie zelf. Het is van belang dat de overige organisaties in verschillende opzichten wel te vergelijken zijn met de lokale omroep waar het hier om gaat, omdat het tenslotte moet worden teruggekoppeld naar deze lokale omroep. Het vinden van vergelijkbare organisaties vergt extra aandacht, de manier waarop deze zijn geselecteerd wordt besproken in paragraaf 3.2.

Het in kaart brengen van de implementatie van de good governance eisen zal een duidelijk beeld geven van in hoeverre de theorie in praktijk wordt gebracht en in hoeverre het dus reëel is voor de betreffende lokale omroep om daadwerkelijk vast te houden aan de theorie. Aan de hand van dit onderzoek wordt er een aanbeveling gedaan voor de betreffende lokale omroep wat betreft het implementeren van good governance eisen en daarmee de inrichting van het bestuur.

3.2. Methode en selectie

Er zijn verschillende methoden waarmee data kan worden verkregen voor kwalitatief toegepast onderzoek. De methode die in dit onderzoek is gebruikt is het houden van interviews. Het doel van de interviews is het verzamelen van informatie uit de mededelingen van de ondervraagde personen, om zo een vooraf geformuleerde vraagstelling te beantwoorden (Baard, de Goede, & Teunissen,

2009). De interviews zijn gehouden met een lokale omroep in een grote stad en vergelijkbare organisaties als deze betreffende lokale omroep. Later wordt er verder in gegaan op de criteria die zijn gesteld aan deze 'vergelijkbare organisaties'. Bij de interviews is de focus gelegd op de al eerder toegelichte good governance eisen, deze vormen de leidraad in dit onderzoek. Bij elke organisatie is er gekeken naar de eisen en in hoeverre deze zijn geïmplementeerd. Een overzicht van deze eisen en de mogelijke wijze van implementeren staat weergegeven in onderstaande tabel, tabel 3. Dit overzicht vormt de basis van de gehouden interviews.

Principes met criteria	Implementatiemethoden
Richting	
- Strategisch plan - Ontwikkeling	➤ Visie en kernwaarden: beleid en ambities ➤ Doelstellingen ➤ Gedetailleerd/ globaal ➤ Lange/ korte termijn georiënteerd
Legitimiteit en inspraak	
- Participatie - Consensus oriëntatie	➤ Informeren: nieuwsbrief, briefing, open agendavormingsproces ➤ Raadplegen: enquêtes ➤ Adviseren: fish bowl, raad van toezicht ➤ Coproduceren: ondernemingsraad, raad van toezicht ➤ (Mee)beslissen: vergaderingen, raad van toezicht
Prestatie	
- Responsiviteit - Effectiviteit en efficiëntie	➤ Overeenkomsten tussen output en verwachtingen van belanghebbenden ➤ Financiële metingen: winst, rendabele investeringen? ➤ Niet financiële metingen: innovatie, prestatieafspraken, huidige plek op de markt/in de samenleving ➤ Risicomanagement ➤ Adaptief vermogen ➤ Evalueren
Verantwoordelijkheid	
- Verantwoording afleggen belanghebbenden - Transparantie	➤ Checks & balances ➤ Raad van toezicht ➤ Jaarverslagen ➤ Rapporteren ➤ Open agendavormingsproces en besluitvormingsproces
Rechtvaardigheid	
- Billijkheid - Gestelde regels/wetten	➤ Evenredige verdeling van baten en lasten ➤ Gelijke behandeling van werknemers ➤ Transparantie ➤ Zelfde kansen voor iedereen ➤ Onafhankelijk raad die rechtmatigheden toetst ➤ Interne regels ➤ Externe regels

Tabel 3 Overzicht Good Governance eisen en de implementatie

Het soort interview waar gebruik van is gemaakt is een 'topic- interview'. Bij 'topic-interviews' gaat het veelal om langdurige gesprekken in een formele setting en worden er 'topics', gespreksthema's, aangereikt door de interviewer (Baard, de Goede, & Teunissen, 2009). Het literatuuronderzoek voorafgaand aan de interviews vormt de basis voor de interviews. Zoals hierboven al is vermeld staan de eisen van 'good governance' centraal en dus kunnen richting, legitimiteit en inspraak, prestatie, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid worden beschouwd als de 'topics' van het interview. Een topic- interview is een gedeeltelijk gestructureerd interview. De essentie van het interview staat vast,

dat zijn de topics, maar de invulling ervan is open. Naast de hoofdt topics, in dit geval de eisen van good governance, bestaan er ook nog subtopics. Dit zijn deelonderwerpen die behoren tot de hoofdonderwerpen. Bij dit onderzoek zijn dat de criteria die behoren tot de eisen van good governance. De criteria staan in tabel 3 in de linker kolom onder de hoofdonderwerpen: richting, legitimiteit en inspraak, prestatie, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid.

De eenheden van analyse zijn organisaties. De organisaties waar naar wordt gekeken binnen dit onderzoek zijn een lokale omroep in een grote stad en drie vergelijkbare organisaties. De criteria die zijn gesteld aan deze vergelijkbare organisaties zijn de volgende:

- Organisaties hebben zowel betaalde als onbetaalde werknemers in dienst;
- De organisaties zijn lokaal georiënteerd;
- Minstens één van de organisaties is werkzaam in dezelfde sector als de betreffende lokale omroep;
- De meerderheid van de organisaties heeft een verandering doorgemaakt wat betreft het meer professioneler worden van de organisatie.

Door middel van bovenstaande criteria zijn de volgende drie organisaties geselecteerd als 'vergelijkbare' organisaties: organisatie X, organisatie Y en organisatie Z.

Organisatie X is evenals de organisatie waar het hier om draait een lokale omroep van zowel de radio en televisie. Deze organisatie is in vele opzichten te vergelijken met de organisatie waar het hier om gaat, de omroep bevindt zich alleen op een andere locatie in Nederland. De organisatie beschikt dus ook over betaalde en onbetaalde werknemers en daarnaast bevindt het zich in dezelfde sector. Aangezien ook organisatie X verschillende veranderingen heeft doorgemaakt een aantal jaren geleden met betrekking tot de herinrichting van de organisatie was dit een goede organisatie om de good governance eisen op los te laten. Bij organisatie X is er een interview gehouden met de directeur bestuurder van de organisatie.

Organisatie Y is ook een organisatie die zich richt op lokale werkzaamheden. Naast het feit dat er zowel betaalde als onbetaalde werknemers werken, is de organisatie er ook in het belang van de burgers in een specifiek district. Het is weliswaar een groter gebied dan alleen een specifieke plaats, maar ook hier draait het om de lokale bezigheden en alles wat hierbij komt kijken. Daarnaast heeft er begin dit jaar een reorganisatie plaatsgevonden bij organisatie Y, waardoor de organisatie opnieuw is ingericht. Dit was overigens niet de eerste keer geweest dat de organisatie is heringericht, organisatie Y heeft dus de nodige ervaring. Bij organisatie Y is er een interview gehouden met hoofd beheer en techniek. Voordat de reorganisatie heeft plaatsgevonden is hij naast deze functie ook commandant geweest bij organisatie Y.

De laatste organisatie die in verschillende opzichten kan worden vergeleken met de lokale omroep in een grote stad is organisatie Z. Het bevindt zich in dezelfde plaats, en heeft hierdoor ook een externe actor hetzelfde als de organisatie waar het in dit onderzoek om draait. Daarnaast is het een organisatie uit de culturele sector. Ook draait het hierbij om een organisatie die zowel betaalde als onbetaalde werknemers in dienst heeft. Diegene die binnen organisatie Z is geïnterviewd is evenals bij organisatie X de directeur bestuurder van de organisatie.

De interviews zijn gehouden met mensen die zich bevinden in de bovenste laag van de organisatie. Om deze respondenten te selecteren is er gebruik gemaakt van de 'selecting informants' methode. Bij deze methode is het van belang dat de 'informant' een rol heeft binnen de organisatie en dat

hij/zij kan spreken voor de rest van de organisatie (Babbie, 2009). Er is bewust gekozen voor mensen uit de bovenste laag van de organisaties, omdat zij het beste een beeld hebben van de werkzaamheden van een bestuur en/of directie. Zij konden helder vertellen over de aanpak binnen de organisatie en alles wat daarbij komt kijken.

3.3. Methode van data- verwerking en analyse

De bovengenoemde methode levert kwalitatieve data. De interviews vormen een beschrijvend beeld van in hoeverre en op welke wijze de eisen van good governance zijn geïmplementeerd bij de betreffende organisaties. De interviews zijn gehouden met mensen uit de bovenste laag van de organisaties, waardoor er een goed beeld is verkregen van de inrichting van de besturen. Op deze wijze kon er een vergelijking worden gemaakt van in hoeverre de good governance eisen in de praktijk zijn gebracht.

Om een zo volledig en daarnaast ook betrouwbaar beeld te creëren zijn alle interviews opgenomen. Daarnaast zijn er aantekeningen gemaakt tijdens de interviews en zijn de interviews direct nadat ze hadden plaatsgevonden volledig uitgewerkt. Op deze wijze is er geen informatie verloren gegaan en kon er uiteindelijk een duidelijk beeld worden geschetst van alle afzonderlijke organisaties. Bij elke organisatie is ook dezelfde 'topiclist', of 'checklist', de basis geweest voor het interview, zie tabel 3. Hierdoor zijn de situaties binnen de organisaties goed te vergelijken.

Uiteindelijk levert het onderzoek aanbevelingen op voor een lokale omroep in een grote stad met betrekking tot in hoeverre good governance eisen het beste kunnen worden geïmplementeerd binnen de organisatie, zodat er sprake is van een 'goed' ingericht bestuur. De aanbevelingen zijn gebaseerd op zowel de theorie als de praktijk.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het onderzoek aan bod. De resultaten zijn uiteindelijk gebruikt om een aanbeveling te doen voor een lokale omroep in een grote stad. Zoals in het vorige hoofdstuk al is beschreven is er gebruik gemaakt van interviews als dataverzamelmethode. Door middel van de interviews is er een goed beeld verkregen van zowel de organisatie waar het in dit onderzoek om draait als van organisatie X, organisatie Y en organisatie Z. De verkregen empirische informatie zal in dit hoofdstuk per organisatie uiteen worden gezet. De 'topics' richting, legitimiteit en inspraak, prestatie, verantwoordelijkheid en rechtvaardigheid vormen de hoofdlijn.

4.1. Een lokale omroep in een grote stad

De betreffende lokale omroep was vijf jaar geleden niet meer dan een failliete organisatie zonder toekomstperspectief. De huidige stationmanager heeft hier destijds verandering in aangebracht en is vandaag de dag nog steeds bezig met het veranderen en ontwikkelen van de organisatie. De betreffende lokale omroep bestaat momenteel uit 180 werknemers, waarvan 8 betaalde werknemers en 172 onbetaalde werknemers.

Tot de bovenste laag van de organisatie behoren het algemeen bestuur en de stationmanager. Er zijn twee organen die direct invloed uitoefenen op hen wat betreft beleid. Beide behoren niet officieel tot de organisatiestructuur, maar zij mogen wel beide gevraagd en ongevraagd advies geven en vragen om ophelderingen. Het gaat hierbij om het programma beleidsbepalend orgaan (PBO) en de raad van advies. Het PBO bepaalt of de organisatie voldoet aan de eisen die de mediawet stelt, zij hebben dus directe invloed op de organisatie ondanks dat zij er niet geheel toe behoren. Ook de raad van advies kan de betreffende lokale omroep continu van adviezen voorzien, welke ook worden meegenomen bij de besluitvorming.

Onder de stationmanager bevindt zich het coördinatorenoverleg, hierin zit de coördinator facilitaire zaken en de overige coördinatoren. Het coördinatorenoverleg wordt af en toe aangevuld met mensen die een deeltaak coördineren. De deeltaken zijn soms 'belangrijk' genoeg om aan te sluiten bij een coördinatorenoverleg, aldus de stationmanager.

Onder het coördinatorenoverleg bevindt zich de functionele scheiding: radio, televisie en internet. Elke tak kent afzonderlijk een programma coördinator en daarnaast de medewerkers. Daarnaast maakt de betreffende lokale omroep gebruik van een specifieke structuur, met een inhoudelijk verantwoordelijke coördinator journalistiek. Deze coördinator garandeert de journalistieke onafhankelijkheid. Dat betekent dat als medewerkers het inhoudelijk niet eens zijn over de inhoud van een programma er altijd in overleg kan worden gegaan met diegene die verantwoordelijk is voor journalistiek.

Richting

De betreffende lokale omroep heeft als centrale doelstelling ervoor zorgen dat zij als organisatie voorzien in de lokale communicatie in een specifieke omgeving, aldus de stationmanager. Het doel is dus om geïnteresseerden te voorzien van informatie via welk kanaal dan ook. Deze hoofddoelstelling is vijf jaar geleden geformuleerd, aldus de stationmanager. Hij is van mening dat de organisatie vandaag de dag heeft bereikt wat zij vijf jaar geleden voor ogen hadden en een plan voor hadden

gemaakt. De stationmanager en het bestuur werken aan de actualisering van het plan, zodat de organisatie ook de komende vijf jaar steeds meer kan betekenen voor een specifieke plaats. De lokale omroep heeft volgens de stationmanager een lange termijn visie, met korte termijn doelen. De bovenste laag van de organisatie houdt zich volgens hem voornamelijk bezig met de langere termijn doelstellingen en lager in de organisatie, de functionele takken zoals radio, televisie en internet, houden zich voornamelijk bezig met korte termijn doelstellingen.

Vijf jaar geleden toen de betreffende lokale omroep failliet was, was er in principe niets over van de organisatie en zijn structuur, aldus de stationmanager. Er is vijf jaar lang hard gewerkt om dit weer te verbeteren en daarnaast ook opnieuw een richting te geven aan de organisatie. Volgens de stationmanager heeft de organisatie het tegenwoordig op de rit, waardoor zij nu ook verder kunnen kijken dan alleen oppervlakkige doelstellingen. De stationmanager begint nu ook taken en verantwoordelijkheden neer te leggen op de werkvloer, wat vijf jaar geleden onmogelijk was. Op deze wijze krijgt de organisatie volgens hem steeds meer structuur.

Er kan worden geconcludeerd dat de hoofddoelstelling van de betreffende lokale omroep duidelijk is. Ook de functionele takken binnen de organisatie kennen zijn eigen doelstellingen. Het is echter nog niet erg gedetailleerd uitgewerkt, behalve de strekking en de richting van de organisatie. De bovenste laag van de organisatie werkt voornamelijk aan lange termijn doelstellingen en de overige lagen binnen de organisatie zijn meer bezig met wat er gebeurt vandaag de dag. De strategie van de organisatie is in ontwikkeling en daarmee hoopt de stationmanager over vijf jaar goed gestructureerd te zijn.

Legitimiteit/inspraak

De stationmanager van de betreffende lokale omroep is van mening dat de organisatie mensen meer heeft te bieden dan alleen werk. Medewerkers kunnen werken aan hun ontwikkeling en werken aan een zinvol doel. Op die wijze denkt hij legitimiteit te verkrijgen. Medewerkers hebben een intrinsieke motivatie, waardoor zij op hun eigen manier plezier hebben in het werk, aldus de stationmanager. Hij merkt dat wanneer de organisatie iets bereikt, veel medewerkers trots zijn. 'Als mensen zien wat de betreffende lokale omroep heeft bereikt de afgelopen jaren, waaronder uitbreiding en verdubbeling van de capaciteit, dan worden mensen daar trots op'. De stationmanager vindt het mooi om te zien dat mensen denken: 'dit is mijn omroep'. Hij geeft de mensen ook vertrouwen en ook hiermee verkrijgt hij legitimiteit. Veel werknemers hebben een relatief grote verantwoordelijkheid, op die wijze spreekt de stationmanager zijn waardering uit naar de werknemers en zo krijgt hij op zijn beurt legitimiteit.

Er vindt wekelijks een overleg plaats met alle coördinatoren, aldus de stationmanager. Op deze wijze is er een mogelijkheid voor in ieder geval alle coördinatoren om te participeren. Zij hebben bij deze gesprekken een meebeslissende en adviserende rol. Het doel van deze coördinatoren overleggen is om gezamenlijk tot consensus te komen. Naast deze wekelijkse overleggen zijn er dagelijks overleggen binnen de verschillende sectoren met betrekking op de uitvoering van programma's. Centraal bij deze overleggen staat op welke wijze de organisatiestructuur optimaal is, waarbij het maximale uit de organisatie kan worden gehaald, aldus de stationmanager. Hij wil het maximale kunnen halen uit de middelen en mensen die hij heeft. Medewerkers hebben een meebeslissende rol bij deze gesprekken op de werkvloer, waarbij de gesprekken ook consensus georiënteerd zijn.

Volgens de stationmanager hebben mensen binnen de organisatie veel inspraak op het algehele beleid. Toch blijkt regelmatig dat een groot aantal medewerkers voornamelijk geïnteresseerd is in hun eigen programma. Ze maken vaak al vele jaren een programma voor de lokale omroep en de organisatie als geheel interesseert ze weinig, aldus de stationmanager. Dit soort mensen zijn volgens hem voornamelijk de mensen die 's avonds aan hun programma werken bij de betreffende lokale omroep. Zij zien in de avonduren meestal weinig mensen en voelen zich daardoor mogelijk minder betrokken bij de organisatie. Voor de mensen die er overdag werken is het vaak anders. In totaal werken er gemiddeld 25 mensen dagelijks bij de betreffende lokale omroep overdag. Deze mensen hebben volgens de stationmanager veel meer een gevoel voor de gehele organisatie, of ze nou vrijwilliger zijn of niet. Zowel de betaalde als onbetaalde werknemers mengen zich met elkaar en werken als team aan hun doel.

Ondanks het feit dat niet alle werknemers zich even verbonden voelen met de betreffende lokale omroep als organisatie, probeert de stationmanager wel iedereen erbij te betrekken door onder andere de nieuwsbrief. Op deze wijze wil de stationmanager de werknemers zo veel mogelijk informeren en betrekken bij datgene wat zich afspeelt binnen de organisatie. Ook heeft hij voor medewerkers het gebruik van een lokale omroep mailadres geëist. Niet alleen omdat dit naar buiten toe professioneler lijkt, maar ook om mensen zich er van bewust te maken dat ze behoren tot de betreffende lokale omroep, aldus de stationmanager. Toch blijkt elke keer weer dat een organisatie net is als een echte samenleving, er zijn altijd mensen die zich niet betrokken voelen. Het enige wat je daar tegen kan doen is volgens de stationmanager er aan blijven werken en hopen dat het in de toekomst beter wordt. De stationmanager probeert wel eens na te gaan wat zaken zijn die deze 'niet betrokken mensen' wel interessant vinden. Het blijkt dat deze zaken voornamelijk betrekking hebben op hun eigen programma's. Veranderingen op het gebied van techniek interesseert ze bijvoorbeeld wel. Al dit soort zaken staan altijd in een nieuwsbrief en op die wijze proberen we mensen toch met vriendelijke hand te dwingen een nieuwsbrief te lezen, omdat het alle werknemers aangaat en we gaan geen uitzondering maken voor die mensen die het niet willen lezen en dus niet weten hoe het zit met de techniek voor hun programma, aldus de stationmanager.

De stationmanager wil steeds meer met de mensen delen binnen de organisatie al is het volgens hem moeilijk om hen allemaal te bereiken. 'Maar wanneer je er bij neer legt wordt het nooit beter en blijft de organisatie los zand'. Dit is ook een uitdaging die de stationmanager met zich meedraagt, dat de professionalisering ervoor zorgt dat steeds meer mensen figuurlijk op een eilandje gaan leven. Mensen hebben het al druk en zijn in het leven al veel met zichzelf bezig, de stationmanager wil binnen de lokale omroep juist om die reden een 'wij gevoel' creëren.

Momenteel zijn er ongeveer twee bijeenkomsten per jaar voor alle werknemers. Bij deze bijeenkomsten is er een mogelijkheid voor werknemers om wat van zich te laten horen. Hierbij kunnen ze zowel een adviserende als meebeslissende rol innemen. Voor de stationmanager is het steeds zoeken naar wat het beste is en wat het beste aansluit op de behoeften van de medewerkers. De opkomst op deze bijeenkomsten is wisselend en het is ook een taak van de stationmanager om dit positief te beïnvloeden.

Anderhalf jaar geleden is er met het oog op bovenstaande een persoonlijk gesprek gevoerd met alle medewerkers. Tijdens deze gesprekken kwam aan bod in hoeverre medewerkers tevreden zijn en wat zij graag zouden willen bereiken, in hoeverre zij daar al in zijn geslaagd en wat zij willen gaan doen om dit te bereiken. De stationmanager is van mening dat hij op deze manier mensen de mogelijkheid geeft om zichzelf te ontwikkelen en daarnaast ook inspraak te leveren. Bij sommige

werknemers werkt dit positief, waardoor ze zich ineens een stuk actiever opstellen. Sommige mensen hebben hier volgens hem ook geen behoefte aan en slaan een gesprek liever over. Om deze gesprekken te kunnen voeren zijn er vragenlijsten opgesteld, zodat de stationmanager van alle werknemers ongeveer hetzelfde vraagt en hij op deze manier kan pijlen bij de werknemers hoe zij tegenover zichzelf en hun eigen taak staan, maar ook hoe zij denken over de organisatie. Uit dit soort gesprekken leert de stationmanager medewerkers beter kennen. Hierdoor kunnen medewerkers ook vaker worden ingezet op andere gebieden als blijkt dat zij ook andere kwaliteiten hebben dan alleen hun huidige taak. 'Met 180 medewerkers beschikt de betreffende lokale omroep over veel kwaliteiten, maar als je niet met hen in gesprek gaat kom je er nooit achter wat deze kwaliteiten zijn en wat medewerkers nog meer zouden kunnen betekenen voor de organisatie.' Het moet voor de medewerkers wel een win-win situatie op blijven leveren, mede omdat veel mensen binnen de organisatie geen financiële vergoeding krijgen. Medewerkers moeten volgens de stationmanager tevreden zijn, en hij is van mening dat je aandacht zal moeten besteden aan de medewerkers wil je een verschil maken. De stationmanager wil met het contact met medewerkers ervoor zorgen dat hij openstaat voor ideeën en daarmee openstaat voor veranderingen, zodat er samen kan worden gewerkt aan nieuwe doelstellingen. Voor hem maakt het dan niet uit of het gaat om persoonlijke doelstellingen, doelstellingen gericht op een specifiek programma of doelstellingen voor de gehele organisatie.

Kortom, de stationmanager probeert legitimiteit te verkrijgen van zijn werknemers door ze voldoende ruimte te bieden. Ze krijgen verantwoordelijkheid en daarnaast ook de kans om zichzelf te ontwikkelen. Ook door het voeren van gesprekken en mensen de kans te bieden wat van zichzelf te laten horen verkrijgt de stationmanager legitimiteit. Toch zijn er naast de informerende nieuwsbrief en twee bijeenkomsten per jaar niet heel veel structurele mogelijkheden voor alle medewerkers om te participeren.

Prestatie

De betreffende lokale omroep is continu bezig met het controleren en managen van de output van de organisatie, aldus de stationmanager. Zonder goede output geen kijkers en luisteraars en zonder deze groepen geen advertentiegelden, waardoor het voortbestaan van de omroep wordt bedreigd. De subsidie die de betreffende lokale omroep ontvangt dekt volgens de stationmanager namelijk 40% van de begroting en is dus niet voldoende om te kunnen bestaan. Om die reden streeft de organisatie er naar zijn eigen broek op te kunnen houden. De doelstelling wat betreft deze output is onder te verdelen in een kwantitatieve en een kwalitatieve component. Uiteindelijk wil de stationmanager naast het verwerven van inkomsten alle mensen binnen de organisatie op de goede plek krijgen, wat de kwaliteit kan doen verbeteren.

De stationmanager ziet de organisatie als zeer prestatiegericht binnen de context van het lokale publieke omroepbestel. De betreffende lokale omroep is destijds op verzoek van de gemeente begonnen en de organisatie werd gedwongen zeer creatief te worden, omdat de financiering vanuit de gemeente langzaam op gang kwam en onvoldoende was. Alleen door deze creativiteit konden voldoende inkomsten worden gegenereerd, aldus de stationmanager. Hierbij was van belang dat de organisatie naast de 'standaard' televisie en radio ook opdrachten binnen ging halen. Op deze wijze wist de betreffende lokale omroep zichzelf staande te houden, aldus de stationmanager.

Zaken die de stationmanager belangrijk acht voor de organisatie, zoals terugkerende projecten en opdrachten als de military en de marathon, worden geëvalueerd. Er vindt dan een terugkoppeling plaats en zo kunnen er weer nieuwe doelstellingen worden gevormd voor een volgende keer. Niet alleen opdrachten worden geëvalueerd, maar ook zaken die worden besproken bij een coördinatorenoverleg zijn aan evaluaties onderhevig, aldus de stationmanager.

Ook werknemers en stagiaires worden geëvalueerd. Stagiaires krijgen standaard een evaluatie aan het begin en aan het eind, maar de stationmanager vindt dit persoonlijk te weinig. Juist mensen in opleiding moeten structureel terugkoppeling krijgen, waardoor zij zelf beter kunnen gaan presteren. Dit zal niet alleen ten goede komen aan hun persoonlijke ontwikkeling, ook de organisatie zelf kan hier van profiteren, aldus de stationmanager. Volgens hem is het dan ook van belang dat zij wekelijks te horen krijgen hoe ze het doen, zodat ze ook weten waar ze aan kunnen werken. Bij de betreffende lokale omroep raken stagiaires er van doordrongen dat een stage leuk kan zijn, maar ook veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt. De stationmanager vindt dat de organisatie hun moet stimuleren, niet alleen voor de output voor de betreffende lokale omroep, maar ook zodat de stagiaires straks goed voorbereid de arbeidsmarkt op kunnen. De stationmanager wil alle medewerkers en dus ook stagiaires een bepaalde mate van verantwoordelijkheid geven, zodat ze er uiteindelijk echt wat van leren. Hieruit blijkt ook dat de stationmanager het aandurft om enige risico's te nemen binnen de organisatie. Hij wil kijken hoe bijvoorbeeld stagiaires optimaal kunnen presteren, terwijl de kans ook aanwezig is dat het niet het resultaat oplevert waarop wordt gehoopt.

Het huidige organogram van de organisatie geeft ruwweg aan hoe de organisatie is opgebouwd en uit welke functies het bestaat. In het verlengde van het organogram wil de stationmanager nu ook gedetailleerde functieomschrijvingen gaan maken. Door middel van deze functieomschrijvingen verwacht hij dat werknemers nog beter weten welke taken behoren tot de door hen vervulde functie wat mogelijk leidt tot betere prestaties. De stationmanager is van mening dat de organisatie alleen kan groeien wanneer regelmatig gekeken wordt wat de werknemers binnen de organisatie nodig hebben om beter te kunnen presteren, zij moeten het immers doen.

Er wordt binnen de organisatie volgens de stationmanager veel samengewerkt binnen en tussen de verschillende takken van de organisatie. Dit allemaal om de organisatie zo effectief mogelijk te laten functioneren. De betreffende lokale omroep is steeds meer aan het kijken hoe de verschillende functionele takken (radio, televisie en internet) met elkaar kunnen worden gecombineerd en op welke wijze deze takken in elkaar kunnen overgaan. In het verleden waren er aparte afdelingen, één kantoor voor radio en één kantoor voor televisie en het internet een beetje aan de zijlijn. De verschillende afdelingen wilden weinig met elkaar te maken hebben en waren hoofdzakelijk gefocust op zichzelf.

Toen de overall nieuwsredactie in het leven werd geroepen, werd samenwerking noodzakelijk volgens de stationmanager. De nieuwsredactie moest zowel de radio, de televisie als internet bedienen. Uiteindelijk is het de bedoeling dat de nieuwsredactie wat meer te zeggen krijgt bij de beeldredactie wanneer het nieuwsuitzendingen betreft, zodat ze ook invloed hebben op het eindproduct. Volgens de stationmanager moet de organisatie uiteindelijk één grote goedlopende machine zijn met dwarsverbanden, zodat er zo efficiënt mogelijk met alles wordt om gegaan.

De betreffende lokale omroep is volgens de stationmanager prestatiegericht. Doordat de organisatie vijf jaar geleden failliet was, moest het roer om en moest de organisatie zich meer gaan richten op output, zodat het kon blijven bestaan. Dit is wat de betreffende lokale omroep onder leiding van de stationmanager heeft gedaan en het resultaat is zichtbaar. De omroep vertoont in een moeizame economische tijd een stijgende lijn: de output wordt elk jaar beter en ook de omzet is volgens de stationmanager de afgelopen jaren verveelvoudigd. In een zwaar onder druk staande branche ziet de betreffende lokale omroep zelfs mogelijkheden tot groei. Mede door het adaptieve vermogen van de organisatie zijn ontwikkelingen mogelijk, aldus de stationmanager.

Verantwoording

Naast het hebben van verantwoordelijkheid dient een organisatie zich ook te kunnen verantwoorden naar zowel mensen binnen de organisatie als naar mensen buiten de organisatie. Verantwoording afleggen gaat samen met transparantie, als een organisatie transparant is legt het indirect ook verantwoording af.

Bij de betreffende lokale omroep legt de stationmanager voornamelijk verantwoording af aan het algemeen bestuur. Daarnaast controleert het algemeen bestuur op zijn beurt de stationmanager. De stationmanager controleert het coördinatieteam en het coördinatieteam controleert de programma coördinatoren. Op die wijze wordt iedereen binnen de organisatie door iemand gecontroleerd en moet ook iedereen aan elkaar, indien nodig, verantwoording kunnen afleggen. Ook beschikt de betreffende lokale omroep over een accountant die jaarlijks alles controleert met betrekking tot de financiën en de financiële processen. De omroep heeft zich van de onderste naar de hoogste categorie van lokale publieke omroepen opgewerkt en heeft dus volgens de mediawet een goedkeuringsverklaring van de accountant nodig, aldus de stationmanager. De organisatie is door dit controlemechanisme in balans, er is sprake van 'checks & balances'.

Naast deze vaste controles wordt er gewerkt volgens de management by objectives methode, aldus de stationmanager. Zolang de processen de vooraf gestelde doelen behalen zijn meer controles overbodig. Het vertrouwen van de stationmanager in zijn werknemers wordt ook duidelijk als je kijkt naar de verantwoordelijkheden die werknemers krijgen opgedragen. De stationmanager probeert werknemers binnen de organisatie zelf sturend te laten zijn. Hij geeft de mensen vertrouwen, waardoor de werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie.

De stationmanager geeft graag verantwoordelijkheid aan iedereen binnen de organisatie, ongeacht of ze betaald worden of niet. Op deze wijze bekijkt hij met het coördinatieteam op welke wijze zij de werknemers het beste kunnen stimuleren voor de gewenste output. De stationmanager vindt dat mensen zich ergens verantwoordelijk voor moeten voelen, maar het is niet zo dat hij de werknemers in het diepe gooit zonder ze op te vangen als het even niet lukt. De werknemers hebben wel de vrijheid maar er wordt ook ingegrepen en ondersteund als het noodzakelijk of wenselijk is, aldus de stationmanager. Hij is ook van mening dat wanneer mensen niet verantwoordelijk zijn, ze zich hier ook niet naar gaan gedragen. Werknemers mogen fouten maken en dit echt ervaren door zich vervolgens ook te verantwoorden waarom het zo is gelopen, aldus de stationmanager. Hij wil dat mensen leren van fouten en dat kan alleen wanneer ze zich verantwoordelijk voelen.

De mate van transparantie bij de betreffende lokale omroep hangt af van verschillende factoren. Zo bepaalt de stationmanager met het bestuur en/of het coördinatieteam of zij vinden dat medewerkers bepaalde informatie nodig zouden moeten hebben of niet. Ook is hierbij de inschatting

van belang of medewerkers de verantwoordelijkheid voor bepaalde informatie aankunnen, aldus de stationmanager. Deze zaken hebben volgens hem allemaal te maken met maatwerk. Als medewerkers niet de kwaliteiten hebben waarvan de stationmanager denkt dat ze noodzakelijk zijn om een bepaalde verantwoordelijkheid te kunnen dragen, zullen ze deze verantwoordelijkheid en de daarbij behorende informatie ook niet krijgen. Hierbij kun je denken aan inzage in medewerkersdossiers bij een P&O functie en financiële informatie bij een administratie functie, aldus de stationmanager. Maar dat wil niet zeggen dat deze medewerkers geen leuke plek in de organisatie kunnen krijgen: de complexiteit en het verantwoordelijkheidsniveau van de taken wordt dan eenvoudigweg aangepast. Want medewerkers moeten het volgens hem wel aan kunnen, en ook 'succes' behalen. Alleen dan ontstaat er een voldaan gevoel, wat weer inspirerend werkt. Het is binnen de organisatie dus afhankelijk van je functie in welke mate je inzicht hebt in bepaalde zaken of niet.

Medewerkers mogen binnen de organisatie wat betreft organisatiestructuur alles zien, maar de stationmanager gaat niet in detail op de werkvloer vertellen wat er is gebeurd in een jaar. Een globaal overzicht van het jaarverslag is door iedereen in te zien, maar hoeveel geld er aan koffie is besteed gaan we niet met iedereen bespreken, aldus de stationmanager. Volgens de stationmanager is dat juist het manco van veel lokale omroepen dat iedereen zich met alles wil bezig houden en overal wat van af wil weten. Dat vertraagt alle processen enorm en daarom doen ze dat bij de betreffende lokale omroep niet meer. Als mensen wel graag meer verantwoordelijkheid willen, of willen mee praten en denken over rapportages en jaarverslagen, dan moeten ze in een andere functie terecht zien te komen en dan kan er worden gekeken wat de mogelijkheden zijn, aldus de stationmanager. De reden dat hij dit zo aanpakt binnen de lokale omroep is dat hij niet het idee heeft dat transparantie tot op dat niveau meer oplevert voor de organisatie of de medewerkers. Het zorgt volgens hem juist voor meer ruis op de lijn. Des te meer mensen op de hoogte zijn, des te meer ze zich ermee gaan bemoeien en sommige zaken zijn daar niet voor weggelegd volgens de stationmanager. Als mensen inzicht willen in cijfers en financiën, moeten mensen verstand hebben van zaken en het daadwerkelijk begrijpen, anders is de kans groot dat bepaalde dingen uit hun verband worden gehaald en verkeerd worden geïnterpreteerd, aldus de stationmanager.

Ook naar externe belanghebbenden wisselt de mate van transparantie. De stationmanager ziet externe actoren als de gemeente niet als een partij waar zij hiërarchisch onder vallen, maar waar ze partner mee zijn. Om deze reden wil hij er ook niet teveel verantwoording aan afleggen. Hij ziet de relatie tussen de betreffende lokale omroep en de gemeente als 'gelijkwaardige zakenpartners'. Er geldt wederzijdse afhankelijkheid, de gemeente kan niet zonder de lokale omroep, en de betreffende lokale omroep heeft de gemeente nodig, aldus de stationmanager. In het begin was de betreffende lokale omroep volgens de stationmanager absoluut geheel afhankelijk van de gemeente, maar nu is de situatie anders. Het meest eigenlijke gebruik van subsidie is volgens hem dat het gaat naar het opzetten van incidentele opstartfinanciering van projecten. Dus niet zozeer om de organisatie in leven te houden. Als organisatie moet je jezelf draaiende kunnen houden en dat is ook wat de betreffende lokale omroep wil en doet, aldus de stationmanager. Naast de subsidie die een lokale omroep in een grote plaats krijgt van de gemeente hebben zij ook een opdrachtrelatie met de gemeente. De lokale omroep moet bepaalde producties voor de gemeente maken en uitzenden, waarvoor de organisatie geld ontvangt. Dit is puur contractueel volgens de stationmanager. Mede om die reden ziet de stationmanager de gemeente ook als samenwerkingspartner. De betreffende lokale omroep heeft zo van meerdere organisaties en/of bedrijven opdrachten. De stationmanager

wil over deze opdrachten altijd duidelijke afspraken maken, zodat van beide kanten bekend is wat er wordt verwacht.

Naast de gemeente dient de betreffende lokale omroep verantwoording af te kunnen leggen aan het programma beleidsbepalend orgaan (PBO). Hierbij moet de stationmanager kunnen aangeven in hoeverre de organisatie voldoet aan regels met betrekking tot programmabeleid. Daarnaast is er ook het commissariaat van de media, zij kijken of de betreffende lokale omroep voldoet aan eisen uit de mediawet. Aan deze externe partijen dient de lokale omroep verantwoording af te leggen en hiervan is de organisatie volgens de stationmanager afhankelijk. Zonder goedkeuring van het PBO en het commissariaat van de media zal de organisatie haar omroeplicentie in moeten leveren.

Er wordt binnen de lokale omroep in een grote stad voornamelijk verantwoording afgelegd tussen de verschillende lagen van de organisatie. Daarnaast dragen alle werknemers verantwoordelijkheid die zij ook moeten kunnen verantwoorden. Verantwoording afleggen aan externe partijen gebeurt naar het PBO en het commissariaat van de media. De gemeente speelt een belangrijke maar niet alles bepalende rol, de stationmanager ziet hen als zakenpartner. De betreffende lokale omroep is transparant naar de eigen medewerkers en naar de externe partijen, maar wel tot op zekere hoogte.

Rechtvaardigheid

Er is bij de betreffende lokale omroep niet een specifiek persoon of orgaan dat de organisatie toetst op rechtmatigheden. Het bestuur houdt de stationmanager in de gaten en daarnaast is er het programma beleidsbepalend orgaan en het commissariaat van de media dat de organisatie controleert. Het coördinatieteam, voornamelijk de aparte coördinator medewerkerszaken, is samen met een persoon uit het bestuur verantwoordelijk voor medewerkerszaken. Zij zien er op toe dat zaken met betrekking tot de medewerkers goed worden geregeld.

De stationmanager is van mening dat alle functies die vrijwillig kunnen worden ingevuld, vrijwilliger ingevuld moeten worden, ongeacht de lasten die hierbij komen kijken. Dit heeft niets te maken met de hoeveelheid uren die iemand maakt of de verantwoordelijkheid die iemand draagt. Als een functie van groot belang is en deze niet op een veilige manier vrijwilliger kan worden ingevuld, is er sprake van een betaalde kracht. Veilig is in dit opzicht dat de stationmanager een duidelijke visie heeft over hoe het verder zou moeten met de betreffende functie als de werknemer wegvalt. Er is dus geen direct verband tussen betaalde werknemers en de lasten die zij dragen.

Er is dan wel niet een orgaan dat de organisatie toetst op rechtmatigheden, er heerst wel een journalistiek onafhankelijke structuur. Hierdoor is er altijd een scheiding wat betreft inhoud en functies. Ongeacht een mogelijk hogere functie van iemand kunnen alle werknemers beroep doen op de onafhankelijke journalistiek, waardoor inhoudelijk gezien veel mogelijk is. Als een medewerker het niet eens is met een programmacoördinator, dan zorgt de coördinator journalistiek er voor dat het geschil wordt opgelost.

De betreffende lokale omroep is rechtvaardig wat betreft de kansen die mensen krijgen, aldus de stationmanager. Iedereen die bij de organisatie binnenstapt en iets wil gaan doen is vanaf dat moment een medewerker bij de betreffende lokale omroep. Dit betekent volgens hem dat ze vanaf dat moment op dezelfde wijze worden behandeld als elk ander binnen de organisatie en ook de

zelfde rechten en plichten heeft. De stationmanager is wel van mening dat niet alles voor iedereen is weggelegd. Als hij de kwaliteiten van de medewerkers niet hoog genoeg acht, is hij minder transparant naar deze mensen toe wat betreft de financiën bijvoorbeeld.

Wat betreft de gestelde regels en wetten, stellen zowel het PBO als het commissariaat van de media regels aan de organisatie. Behalve deze regels is er een handboek met regels en afspraken welke gelden voor alle medewerkers. De gestelde interne regels zijn voornamelijk van toepassing bij problemen, aldus de stationmanager. Hij is van mening dat het niet de bedoeling is dat de regels worden gebruikt om te kijken wat er goed of fout is. Indien de regels leidend zijn worden alle eigen initiatieven en creativiteit op voorhand de kop ingedrukt volgens de stationmanager. Regels en structuren zijn volgens hem van belang om op terug te kunnen vallen als er zaken onduidelijk zijn of als er meningsverschillen zijn, maar niet om dagelijks je organisatie vanuit te besturen.

Wat betreft rechtvaardigheid krijgen mensen enerzijds ontzettend veel ruimte binnen de organisatie waardoor er veel mogelijkheden zijn, maar anderzijds worden mensen niet overal bij betrokken en krijgen mensen niet dezelfde baten gezien de lasten. Afhankelijk is wel wat er onder 'baten' wordt verstaan. De stationmanager zelf is van mening dat het op deze manier prima werkt, maar het is goed mogelijk dat mensen zich achtergesteld voelen omdat zij bijvoorbeeld geen inzicht hebben in de financiën of omdat zij voor een 60uur durende werkweek niet worden betaald.

4.2. Organisatie X

Organisatie X bestaat sinds 1985 28 jaar. Eind vierentachtig zijn er een aantal mensen bij elkaar gekomen om de stichting op te richten. Een aantal jaren geleden waren er nog meerdere stichtingen. Organisatie X kende destijds de moederstichting, organisatie X. Daarnaast was er een stichting organisatie X radio en een stichting organisatie X televisie, werk en leerprojecten. De organisatiestructuur was aanvankelijk zo dat er een stichtingsbestuur was en dit bestuur bestond uit een combinatie van bestuurlijke taken en het PBO (programma beleidsbepalend orgaan). Uiteindelijk is dit veranderd en zijn de verschillende stichtingen gaan fuseren naar één stichting: Organisatie X. Vervolgens is er ook een scheiding aangebracht in het bestuur, de daadwerkelijke bestuurstaken werden gescheiden van het PBO. In 2007 zijn er ook statuten opgesteld en is er voor een modern model gekozen, met een raad van toezicht en een raad van bestuur. Momenteel heeft organisatie X een directie bestaande uit twee personen, waarvan een directeur bestuurder en een adjunct directrice. Voor de werkzaamheden heeft dit weinig uitgemaakt, alles bleef zoals het al was. Jaren geleden had een andere directeur zelf niet voldoende tijd voor alle bestuurlijke taken en is er een adjunct directrice gekomen. De twee koppige directie bestaat sindsdien en functioneert nog steeds naar wens. Elk lid van de directie heeft wel elk zijn eigen bezigheden, maar ze kunnen in principe elkaar te allen tijde vervangen. De adjunct directrice is naast haar functie ook actief bij de primaire processen van de organisatie. Naast de directie is er ook een staf, bestaande uit vijf mensen. De staf bestaat uit allemaal betaalde werknemers en de belangrijkste beslissingen worden door de staf en de directie gezamenlijk genomen. Organisatie X heeft in totaal 22, dan wel door organisatie X of door de gemeente, betaalde werknemers. Daarnaast heeft de organisatie ongeveer 130 vrijwilligers in dienst.

Richting

De missie en daarmee de primaire functie van organisatie X is volgens de directeur bestuurder dat zij kunnen functioneren als omroep en daarnaast ook ruimte kunnen bieden aan werknemers voor zelfontplooiing. Het idee van deze doelstelling is dat de organisatie zijn identiteit behoudt. Er zijn omroepen die voornamelijk willen fungeren als 'omroep' en commercieel zijn ingesteld, zij hebben vaak een goed uitzienende format en streven naar goede kijk- en luistercijfers, aldus de directeur bestuurder van organisatie X. Dit terwijl hij bij organisatie X ook graag ruimte wil bieden aan mensen om zich te ontplooien. Zo zijn er veel jonge talenten die hij graag een kans wil geven, ook al kunnen zij luisteraars en kijkers weggagen. Het bieden van platform en samenwerkingen vindt de directie één van de meest essentiële onderdelen van de omroep en deze behoren dan ook tot de kernwaarden van de organisatie.

Er is weinig te zeggen over de toekomst, omdat de directeur bestuurder niet weet in hoeverre er dan nog animo is voor bijvoorbeeld de lokale radio. Lange termijn doelstellingen zijn om die reden dan ook niet besteed aan organisatie X, aldus de directeur bestuurder. De doelstellingen zijn doorgaans breed en de invulling hiervan wordt ingevuld gedurende het jaar. De organisatie bestaat uit veel subgroepen, iedereen houdt zich voornamelijk bezig met zijn eigen radio- en televisieprogramma's. Iedere subgroep stelt op deze wijze zijn eigen doelstellingen vast, maar hier komt geen algeheel strategisch plan bij kijken. Het gaat binnen de organisatie zoals het gaat en echt een duidelijke

aanpak is er niet volgende de directeur bestuurder. Prestatie indicatoren voor de organisatie zijn bijvoorbeeld de kijk- en luistercijfers, maar afspraken met betrekking tot deze indicatoren of afspraken met betrekking tot stuurfactoren blijven uit.

Al met al kan er op basis van het interview worden gesteld dat organisatie X 'het ontplooiën en ontwikkelen van werknemers' als doel behaalt, omdat zij alle werknemers kansen aanbieden. De organisatie functioneert ook als omroep, omdat zij zowel televisie en radio produceren. De invulling van deze missie, de strategie, is echter niet gespecificeerd. Er wordt dus richting gegeven aan de organisatie en het is duidelijk welke koers zij willen varen, maar op welke wijze precies is onbekend. Wat betreft de strategie en bouwstenen valt er dus weinig te zeggen over organisatie X.

Legitimiteit/inspraak

Legitimiteit en inspraak hebben voornamelijk te maken met de mogelijkheden voor werknemers om te participeren binnen de organisatie bij de besluitvorming. Binnen organisatie X zijn er twee momenten in het jaar waarbij alle medewerkers welkom zijn om mee te denken over de organisatie en de beleidsvoering die hierbij komt kijken. De bijeenkomsten worden algemene medewerkers bijeenkomsten genoemd en dit zijn in principe de enige momenten in het jaar waarbij alle mensen inspraak kunnen leveren. De bijeenkomsten hebben voornamelijk een adviserende werking, alle medewerkers kunnen adviezen uitbrengen, maar deze adviezen zijn niet bindend voor de organisatie.

Naast de mogelijkheid voor medewerkers om twee keer per jaar te adviseren, worden medewerkers ook geïnformeerd door de directie. Zo wordt er eens per maand een nieuwsbrief uitgebracht die is bedoeld voor alle medewerkers, hierop staat informatie over hoe de organisatie op dat moment functioneert en in hoeverre er bijvoorbeeld nieuwe programma's en/of medewerkers op komst zijn. Daarnaast beschikt de organisatie sinds kort over intranet. Ook hier wordt informatie opgezet over de organisatie en wat er gaande is binnen de organisatie en in hoeverre er bijvoorbeeld vernieuwingen zijn. Momenteel hebben nog niet alle werknemers toegang tot het intranet, maar in de toekomst is het de bedoeling dat dit net voor iedereen toegankelijk is.

De staf van organisatie X heeft meer inspraak binnen de organisatie dan het informeren en adviseren van de meeste medewerkers. De staf maakt samen met de directie veel beslissingen. Het programma beleidsbepalend orgaan is er voor het programmabeleid en de raad van toezicht is er voor zijn eigen functies, maar de 'normale' beslissingen neemt de staf samen met de directie. Deze twee organen werken ook veel samen binnen de organisatie. De staf heeft dus een meebeslissende rol bij organisatie X.

De organisatie is tot op zeker hoogte consensus georiënteerd. Indien de staf samen met de directie tot consensus komt is dit voor de organisatie doorgaans voldoende om besluiten te maken. Zoals hierboven al is vermeld hebben de overige medewerkers binnen organisatie X slechts een adviserende rol twee maal per jaar, er hoeft dus geen consensus worden bereikt met deze mensen als het gaat om het beleid van de organisatie.

De directie is van mening dat het niet nodig is dat alle werknemers binnen de organisatie inspraak kunnen leveren. Op het moment dat mensen inspraak hebben wordt er ook van alles geroepen. 'Dat lijkt leuk, maar het schiet voor geen meter op', volgens de directeur bestuurder. De directie zal bij

zichzelf te rade moeten gaan in hoeverre er aandacht wordt geschonken aan al deze meningen en in hoeverre de organisatie hierop vooruit gaat. Stel dat de directie hier ooit aan zou beginnen dan willen zij eerst dat er aan bepaalde begrippen een duidelijke definitie wordt gehangen, zodat het in eerste instantie ook duidelijk is waarover mensen een mening vormen. Want is het woord 'visie' voor de directie van organisatie X hetzelfde als voor alle medewerkers? Als hier een eenduidige lijn in is getrokken zou het eventueel mogelijk zijn om mensen binnen organisatie X meer inspraak te geven, maar dan ziet de directie alsnog de meerwaarde er niet zozeer van in.

De wijze waarop organisatie X draagvlak en daarmee legitimiteit verkrijgt volgens de directeur bestuurder is door de laagdrempeligheid van de organisatie en de sympathie die heerst. De kansen die medewerkers binnen organisatie X krijgen zijn een reden voor mensen om te blijven werken voor de organisatie, aldus de directeur bestuurder.

De directeur bestuurder heeft overigens het idee dat de meeste mensen binnen de organisatie zichzelf niet zozeer associëren met organisatie X maar meer met hun eigen programma. Volgens hem is dit ook een onoplosbaar vraagstuk voor organisatie X. De directeur bestuurder begon zeven jaar geleden bij organisatie X en zijn eerste persoonlijk doel was samenhang creëren bij al het personeel. Dit bleek vrijwel onmogelijk, omdat iedereen eigenlijk voornamelijk geïnteresseerd was in zijn/haar eigen producten. Dit komt volgens de directeur bestuurder doordat processen bij organisatie X omgekeerd gaan. Het is niet zo dat organisatie X een idee aandraagt en dat zij daar mensen voor zoeken. Nee, de mensen komen vaak zelf met ideeën en mogen het dan uitvoeren. Op dat moment is het doel van deze mensen ook een succes te maken van het zelf bedachte programma, aldus de directeur bestuurder. Op het moment dat de mensen stoppen, valt het programma ook weg. Deze programma's kunnen vaak ook niet blijven bestaan als de programma- makers en bedenkers zelf uit beeld zijn, het wordt dus gedragen door individuen binnen de organisatie en niet door de organisatie zelf.

De inspraak wat betreft het bedenken en invullen van programma's is volgens de directeur bestuurder heel groot. Mensen mogen dit vaak zelf bewerkstelligen, integendeel tot het beleid van de gehele organisatie. Het beleid van organisatie X is ook niet wat de mensen interesseert, zoals hierboven ook al is vermeld gaat de interesse van de mensen uit naar hun eigen programma. De directeur bestuurder denkt dat samenhang bij organisatie X alleen kan worden bereikt als organisatie X zelf een kader gaat vormen en het kader vervolgens gaat invullen met de juiste mensen. Het 'wij gevoel' binnen de organisatie zal dan meer aanwezig zijn, want mensen werken dan samen toe naar het vastgestelde doel en dragen niet alles zelf aan. In dat geval zal organisatie X ook meer een eenheid terugzien op bijvoorbeeld de werkvloer en een personeelsfeestje, aldus de directeur bestuurder. Nu blijven alle werknemers voornamelijk bezig met zijn of haar eigen 'crew' en niet zozeer met anderen.

De directeur bestuurder geeft aan dat hij meerdere malen heeft geprobeerd om eenheid te creëren door vergaderingen met alle werknemers te houden binnen hetzelfde vakgebied, de radio bijvoorbeeld. De eerste keer dat de directie dit probeerde was de opkomst erg hoog, maar dit werd snel minder als er meerdere bijeenkomsten volgden. Het bleek dat het voor veel mensen onduidelijk was waarom zij samen zouden gaan werken en nadenken over één gezamenlijk product, de radio. Na deze poging denkt de directeur bestuurder te weten dat alle mensen binnen organisatie X er voor hun eigen werk zit en dus niet geïnteresseerd zijn in de rest van de organisatie.

Kortom, organisatie X geeft medewerkers in principe niet of nauwelijks de kans om te participeren als het gaat om de besluitvorming van de organisatie. Als er wordt gekeken naar afzonderlijke programma's, hebben de medewerkers erg veel invloed en kunnen zij veel zelf bedenken en bepalen. De reden van deze opzet komt volgens de directeur bestuurder door de cultuur die heerst binnen de organisatie. Volgens hem zijn de mensen slechts geïnteresseerd in hun eigen werk. Aangezien de medewerkers hier ook veel ruimte in krijgen denkt de directie op deze wijze legitimiteit te verkrijgen.

Prestatie

De directie van organisatie X is niet prestatiegericht. Veel mensen binnen de organisatie doen 'iets' in de lijn van hun functie, maar het staat niet vast wat het uiteindelijke resultaat zou moeten zijn. Het is een hele open organisatie, waarbij mensen een eigen draai kunnen geven aan hun werk zonder dat hier eisen aan worden gesteld. De directie ziet graag dat mensen werken aan hun eigen ontwikkeling, waardoor mensen in het vak groeien. Hierbij staat het eindresultaat niet op de eerste plek. Dit is ook het gevolg van het niet vormen van een gespecificeerde richting.

Voordat organisatie X is gaan fuseren bestond er een stichting die was gericht op een 'leer-werktraject'. Dit traject is destijds uitgegroeid tot een hele opleiding, waarbij mensen radio, camera en televisie skills ontwikkelden. Het feit dat dit vroeger een onderdeel was van organisatie X geeft ook aan hoeveel belang er wordt gehecht aan de zelfontplooiing van mensen, aldus de directeur bestuurder.

Aan het evalueren van de processen en de mensen binnen organisatie X wordt ook relatief weinig aandacht besteed. De radio en televisie evalueren bijvoorbeeld wel hun eigen uitzendingen, maar echt gerichte evaluaties met als doel de kwaliteit te verbeteren zijn niet aan de orde. Concrete afspraken zijn afwezig, waardoor het niet altijd duidelijk is wat er precies gebeurt binnen de organisatie. Er wordt weinig van te voren afgesproken, waardoor het volgens de directeur bestuurder ook moeilijk is om te evalueren en om te bepalen in hoeverre er wordt voldaan aan verwachtingen.

Een stagiaire bij organisatie X heeft onlangs een rapport geschreven voor organisatie X met betrekking tot de prestaties van de dagtelevisie. Het bleek dat organisatie X niet goed presteerde in vergelijking met andere omroepen. Dit was enerzijds verontrustend voor de directie, maar anderzijds wisten zij heel goed hoe ze er eigenlijk voor stonden. Het rapport was voornamelijk een bevestiging voor de directie, waaruit nogmaals bleek dat er meer aandacht aan besteed zou moeten worden. Wetende dat ze niet goed presteerden, deden ze er niets mee. Het voelde voor de directeur bestuurder ook als een soort van machteloosheid. Het wel willen, maar blijkbaar niet kunnen.

Efficiëntie en effectiviteit zijn geen begrippen waarmee wordt gewerkt binnen de organisatie, evenals risicomanagement, aldus de directeur bestuurder. Ook de externe actor, de gemeente, stelt hier weinig eisen aan volgens de directeur bestuurder. Organisatie X heeft de verantwoording gekregen van de gemeente om de lokale communicatie van de gemeente over te nemen. Volgens de directeur bestuurder moet daar voornamelijk aan worden voldaan, wil de gemeente tevreden zijn. Er worden dus niet of nauwelijks eisen gesteld vanuit de gemeente wat betreft de wijze waarop programma's bijvoorbeeld moeten worden uitgezonden. De subsidie van de gemeente staat vast en verder heeft de gemeente niet veel van doen met organisatie X gezien de prestatiegerichtheid.

Het adaptieve vermogen van organisatie X is wel vrij groot volgens de directeur bestuurder. Juist doordat ze niet heel erg zijn gericht op vaste afspraken kunnen ze zich goed en gemakkelijk aanpassen.

Wat betreft organisatie X en prestatie kan er worden gesteld dat er niet of nauwelijks aandacht aan wordt besteed. De ontwikkeling van de werknemers staat voorop volgens de directeur bestuurder en dat is in principe ook het enige onderdeel waaraan wordt gewerkt binnen organisatie X wat betreft 'prestaties'.

Verantwoordelijkheid

Organisatie X heeft een controle mechanisme dat bestaat uit een accountant en de raad van toezicht, dit is het formele controle mechanisme van de organisatie. De accountant van de organisatie controleert alles met betrekking tot de financiën. Voor veel zaken is tegenwoordig een accountantsverklaring nodig, waardoor de accountant vandaag de dag er dichter op zit dan ooit tevoren, aldus de directeur bestuurder. De raad van toezicht is een orgaan dat toezicht uitoefent op de directie. De directie dient te allen tijde verantwoording af te kunnen leggen aan de raad van toezicht en de raad van toezicht oefent op zijn beurt controle uit op de directie. De raad van toezicht houdt zich onder andere bezig met het controleren van de financiële administratie, dit kan door het controleren van jaarverslagen en begrotingen. Daarnaast oefent de raad van toezicht ook controle uit op de directie wat betreft hun functies, in hoeverre deze juist worden uitgeoefend. Door dit controle mechanisme is er sprake van 'checks & balances' in de bovenste laag van de organisatie, er zijn mensen die elkaar in de gaten houden binnen de organisatie en op die manier houden zij elkaar ook in balans.

Door middel van de jaarverslagen, begrotingen en het rapporteren van zaken legt de organisatie ook verantwoording af aan de medewerkers van de organisatie. Volgens de directeur bestuurder zou dit wel een stuk beter en voornamelijk gestructureerde kunnen dan zoals het nu gaat. Hij zou meer willen rapporteren, zodat er meer structuur zit in het uiteindelijke jaarverslag, wat nu vrij globaal is. Ook het rapport van de stagiair dat eerder is genoemd heeft de organisatie een inzicht gegeven dat ze vaker met een clubje mensen bij elkaar moeten gaan zitten om te bekijken hoe zaken verbeterd kunnen worden en wie hier toezicht op gaat houden. Er worden wel dingen besproken, maar geen concrete afspraken, waardoor veel mensen maar wat doen en relatief weinig mensen verantwoording afleggen binnen de organisatie, aldus de directeur bestuurder. Binnen organisatie X kennen de mensen voornamelijk sociale controle, maar niet zo zeer controle of mensen hun werk ook daadwerkelijk goed doen. Naast het feit dat de directie zich moet kunnen verantwoorden tegenover de accountant en de raad van toezicht, zijn er verder niet veel mensen die zich verantwoorden. Het formele controle mechanisme in de bovenste laag van de organisatie is aanwezig, maar ook dit is niet het sterkste punt van organisatie X vindt de directeur bestuurder. Er is geen specifiek 'apparaat' voor het uitoefenen van controle en hier wordt ook niet voldoende tijd voor genomen. Volgens de directie komt dit door het feit dat de organisatie wel 'loopt' en zolang het loopt wordt er niet snel gekeken naar dit soort mogelijkheden. Dit terwijl de directeur bestuurder wel denkt dat de organisatie mogelijk beter zal gaan functioneren als hier aan wordt gewerkt.

Een organisatie kan verantwoording afleggen binnen de organisatie, maar ook externe partijen spelen hierbij een rol. Zo is de gemeente een belangrijke externe actor doordat zij onder andere

subsidie verlenen aan de organisatie. Naast het feit dat de organisatie één keer per jaar met de gemeente om tafel zit, wordt er relatief weinig verantwoording naar hun afgelegd. Een andere externe actor is de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Deze organisatie heeft vastgesteld dat 20% van de uitzendingen (radio en tv) van organisatie X moet bestaan uit samenwerking. Het maakt niet uit waarmee organisatie X samenwerkt voor programma's maar het is van belang dat 20% bestaat uit samenwerking. Organisatie X moet dus kunnen verantwoorden naar de VNG dat zij ook aan deze eis hebben voldaan.

Een laatste niet onbelangrijke externe actor is het Programma Beleidsbepalend Orgaan. Dit orgaan stelt eisen vast waaraan het programmabeleid van organisatie X moet voldoen. Ook naar deze organisatie moet organisatie X kunnen verantwoorden dat zij ook daadwerkelijk voldoen aan deze programmaeisen.

Naast het afleggen van verantwoording moet organisatie X ook meer aandacht besteden aan transparantie volgens de directeur bestuurder. De organisatie heeft sinds kort intranet, waar veel mensen toegang tot hebben. Hier staan voornamelijk de zaken op die van belang zijn, maar helaas kan nog niet iedereen hier bij. De reden dat de organisatie nu pas werkt aan een netwerk waardoor er meer transparantie is, komt volgende de directeur bestuurder doordat mensen van de organisatie vaak niet geïnteresseerd zijn. Nog nooit heeft iemand bij hem naar het jaarverslag gevraagd, waardoor er indirect ook geen vraag is voor transparantie aldus de directeur bestuurder. Dit soort documenten komen in de toekomst op intranet, de directeur hoopt dat er dan wel mensen zijn die het ook daadwerkelijk gaan raadplegen. Het is overigens niet zo dat mensen binnen de organisatie niets mogen weten, maar zoals al eerder is gezegd is de samenhang binnen de organisatie ver te zoeken en zijn mensen voornamelijk geïnteresseerd in hun eigen product volgens de directeur bestuurder. Wel geeft de directeur bestuurder aan dat de interne communicatie in het verleden onder de maat was, dus ook dit heeft mogelijk een rol gespeeld.

Al met al wordt er binnen organisatie X de nodige verantwoording afgelegd, maar niet meer dan noodzakelijk is. Zo wordt er een jaarverslag opgesteld en zo is er een raad van toezicht die controle uitoefent, maar echt een georganiseerd mechanisme voor het afleggen van verantwoordelijkheid ontbreekt. De directeur bestuurder is van mening dat het hier ook mede ligt aan de niet samenhangende organisatie, waarbij de meeste mensen geen aandacht hebben voor dit soort zaken.

Rechtvaardigheid

Als de directeur bestuurder van organisatie X een uitspraak moet doen over de rechtvaardigheid binnen de organisatie, worden alle werknemers naar zijn idee op dezelfde wijze behandeld. Hij is van mening dat alle werknemers dezelfde kansen krijgen, juist ook doordat organisatie X is gericht op de zelfontplooiing van de werknemers. De directeur bestuurder zou hier ook geen verschil in aan willen brengen, de verantwoordelijkheden van mensen zijn doorgaans gelijk aan elkaar, dus er is geen reden voor de directie om onderscheid te maken.

Er zijn wel een aantal 'vrijwilligers' die de kar moeten trekken binnen de afdeling waar zij werken of bij een specifiek programma, waardoor deze mensen een kleine vergoeding krijgen. Volgens de directeur bestuurder is dit echter wel rechtvaardig, omdat de 'lasten' bij deze vrijwilligers ook hoger liggen dan bij de vrijwilligers met minder verantwoordelijkheden en werkzaamheden. Om deze reden staat er volgens de directeur bestuurder een kleine vergoeding tegenover, zodat de baten/lasten

verhouding weer evenredig is onder de vrijwilligers. Op deze wijze voldoet organisatie X volgens de directeur bestuurder aan het criterium gericht op billijkheid.

Er is geen orgaan dat ook kijkt of de werknemers daadwerkelijk gelijk zijn. Wel is er één persoon binnen de organisatie die alle arbeidscontracten controleert op onrechtmatigheden, als er juridisch bijvoorbeeld iets niet klopt wordt hiervoor aan de bel getrokken. Omdat organisatie X geen CAO heeft worden alle contracten en salarissen opgesteld door de directeur bestuurder, ook hier wordt gekeken in hoeverre dit 'gelijk' en 'eerlijk' gebeurt door de persoon die alle arbeidscontracten nagaat.

Zo is er ook niemand waar het personeel terecht zou kunnen als er iets aan de hand is. De directeur bestuurder geeft aan dat organisatie X eigenlijk nooit echt problemen heeft gehad met werknemers, waardoor deze mogelijkheden nog nooit aan de orde zijn gekomen. Ook interne regels laten niet duidelijk zien hoe mensen zich zouden moeten gedragen, of wat er van ze wordt verwacht. Hierdoor is het praktisch niet mogelijk dat mensen onrechtvaardig worden behandeld binnen de organisatie door niet rigide regels, aldus de directeur bestuurder. Wel is het mogelijk dat door het feit dat er niet of nauwelijks zaken zijn vastgesteld, het in het nadeel kan werken van werknemers. Mogelijke rechten van werknemers zijn dan niet vastgelegd, waar ze misschien wel recht op zouden moeten hebben. Hierdoor zouden er onrechtvaardigheden kunnen ontstaan, maar hier is de directie zich niet van bewust.

Nogmaals terugkomend op het intranet dat sinds kort wordt gebruikt binnen organisatie X. Veel medewerkers hebben hier inmiddels toegang toe, maar een aantal niet. Dit zouden werknemers als onrechtvaardig kunnen ervaren, omdat niet iedereen inzicht heeft in de informatie die hierop wordt gepubliceerd. De directeur bestuurder is van mening dat veel mensen zich hier waarschijnlijk niet van bewust zijn, ook dit kan worden verklaard volgens hem door de mate van interesse die mensen hebben in de organisatie als geheel. Gezien dit punt is de verdeling niet evenredig onder alle werknemers.

Externe regels die volgens de directeur bestuurder niet duidelijk zijn, waardoor het door veel media-organisaties vrij wordt geïnterpreteerd is de mediawet. De organisatie loopt volgens de directeur bestuurder vaak tegen het probleem aan dat ze niet goed weten hoe ze invulling moeten geven aan deze wet. Een wet kan je op verschillende manieren interpreteren en dat is ook wat er gebeurt. Je weet van een aantal dingen dat het wel kan, van een aantal weet je dat het niet kan en dan is er nog een grijs gebied waarbij je zelf moet proberen de wet juist te interpreteren, aldus de directeur bestuurder. Dit grijze gedeelte is een onzeker gebied en als organisatie weet je niet goed in hoeverre je wel of niet in strijd bent met de wet. Zo is het voor organisatie X vandaag de dag nog steeds niet duidelijk in hoeverre ze stagiaires mogen inzetten. Is het verantwoord dat stagiaires op de commercie van de organisatie worden gezet, waardoor zij bakken met geld binnen halen? De directeur bestuurder vraagt het zich af, maar hij doet er wel aan mee onder het motto 'het is een onderwijsdoeleind'. Externe regels worden dus vrij geïnterpreteerd, maar het is soms de vraag in hoeverre dit rechtvaardig gebeurt, in dit geval in het belang van stagiaires.

Er kan worden geconcludeerd dat de directeur bestuurder zelf van mening is dat de mensen binnen de organisatie rechtvaardig worden behandeld gezien evenredige verdeling van baten en lasten. Hier kunnen vraagtekens bij gezet worden, omdat bijvoorbeeld niet alle mensen toegang hebben tot intranet en er een aantal vrijwilligers zijn die wel een vergoeding ontvangen. Daarnaast is het ook

moeilijk om uitspraken te doen over de rechtvaardigheid gebaseerd op gestelde regels en wetten.
Interne regels ontbreken voornamelijk en externe regels worden vrij geïnterpreteerd

4.3. Organisatie Y

Per 1 januari is organisatie Y gereorganiseerd, vanaf dat moment is organisatie Y gaan werken volgens het sectorenmodel. Bovenaan staat de regionaal commandant en daaronder bevinden zich vier sectoren. De eerste sector is repressie, dit zijn de rode auto's met sirenes op straat, die worden gebruikt bij incidentenbestrijding. Vakbekwaamheid is de tweede sector, deze zorgt ervoor dat alle mensen binnen de organisatie goed zijn opgeleid. De derde sector, brandveiligheid, heeft te maken met preventie en vergunningverlening. En de laatste sector is beheer en techniek, deze heeft betrekking op al het materieel. Naast deze sectoren is er nog 'strategie en ondersteuning', dit kan worden gezien als stafafdeling. Repressie kent ongeveer 250 beroeps repressieve mensen en 800 vrijwilligers. Daarnaast is er nog een groot aantal dat werkt op kantoor. De vrijwilligers binnen organisatie Y zijn anders dan vele andere vrijwilligers binnen andere organisaties. In principe mogen de vrijwilligers van organisatie Y de naam 'vrijwrgilliger' niet meer dragen. Een vrijwilliger krijgt ongeveer 400 euro bruto als vaste vergoeding en daarnaast krijgt een vrijwilliger bij elke uitruk ongeveer 22 euro bruto per uur. Het zijn dus eigenlijk geen vrijwilligers meer, maar parttimers.

Richting

De primaire doelstelling van organisatie Y is het zorg dragen voor repressie. Repressie is de bestrijding en hulpverlening in noodsituaties, ook wel incidentenbestrijding genoemd. Organisatie Y is gegroeid uit noodzaak. Vroeger zorgden burgers zelf voor de brandbestrijding, zonder dat hier een specifieke organisatie voor was. Burgers konden het op een gegeven moment niet meer alleen, de gemeente kwam in beeld en zo is organisatie Y langzaam ontstaan. Organisatie Y is dus gegroeid uit noodzaak en vanuit die noodzaak is de manier van handelen van organisatie Y steeds beter en professioneler geworden, aldus het hoofd beheer en techniek. Repressie was vroeger de hoofddoelstelling van organisatie Y. Vandaag de dag komt er veel meer bij kijken en is repressie niet het enige dat van belang is. Door de jaren heen is er een hele keten opgebouwd, waarin de hoofdtaken en daarmee hoofddoelstellingen van organisatie Y duidelijk worden. Organisatie Y begint met pro actie. Het doel van pro actie is het wegnemen van structurele oorzaken van fysieke onveiligheid en het voorkomen en ontstaan daarvan. Preventie is de tweede schakel in de keten en deze is gericht op het voorkomen van de brand en het vergeven van vergunningen. Daarna volgt 'preparatie', dit houdt de voorbereiding in. Oefeningen zijn een vorm van voorbereiding. De meest zichtbare schakel van organisatie Y is de repressie, hier valt elke vorm van incidentbestrijding onder. De laatste fase is de nazorg, hierbij moet worden gedacht aan schadebeperking voor de slachtoffers en het verhelpen van traumatische ervaringen bijvoorbeeld. Repressie is nog steeds de bekendste taak van de organisatie Y, de overige taken dienen voornamelijk ter ondersteuning, repressie wordt hierdoor beter mogelijk gemaakt. De keten geeft alle doelstellingen en taken van de organisatie Y weer en deze zijn er voornamelijk op gericht dat de primaire taak, repressie, juist kan worden uitgevoerd.

De focus heeft jaren lang met name gelegen op het verbeteren van de repressieve taak en hier is ook altijd veel geld ingestoken. Toch blijft het aantal branden onveranderd en heeft organisatie Y besloten een ander beleid te gaan voeren, aldus hoofd beheer en techniek. Organisatie Y moet voor het vlammetje zien te komen en niet alleen werken aan dat wat er gebeurt vanaf de brand. Een bekende term is 'brandveiligleven'. Hierbij gaat het om de bewustwording. Hoofd beheer en techniek is van mening dat ze vroeg moeten beginnen met het betrekken van mensen bij risico's, zodat

mensen zich er bewust van worden. Dit begint allemaal al op basisonderwijs. Door alle processen binnen organisatie Y te blijven monitoren en te blijven evalueren komt de organisatie Y steeds verder met het professionaliseren van de organisatie. Op deze wijze verandert het beleid van organisatie Y ook regelmatig, aldus het hoofd beheer en techniek.

De noodzaak waaruit organisatie Y is ontstaan heeft geleid tot een wettelijke taak. Er zijn eisen gesteld door de overheid en de uitvoering en controle van deze eisen is bij organisatie Y neergelegd. Het ontwikkelen van gebruiksvoorwerpen en het faciliteren van opleidingen behoort inmiddels ook tot de taak van organisatie Y, ook al staat dit los van de wettelijke taak. Waar een nieuw leven is, is ook weer een nieuwe stap in de goede richting en hieraan wil organisatie Y zelf werken, aldus hoofd Beheer en Techniek. Organisatie Y heeft naast de bestaande keten met doelstellingen ook nog andere doelen gericht op de ontwikkeling van de werknemers, aldus hoofd beheer en techniek.

Al met al kan worden gesteld dat de doelstellingen van organisatie Y erg duidelijk en tot in detail zijn gedefinieerd. Op papier staat hoe doelstellingen zouden moeten worden behaald en aan welke eisen moet worden voldaan. Niet alleen de missie en visie met kernwaarden zijn duidelijk voor organisatie Y, ook op welke wijze dit moet worden behaald en door middel van welke bouwstenen. Organisatie Y beschikt over een volledig strategisch plan, met de keten bestaande uit doelstellingen als rode draad. De richting van organisatie Y is dus duidelijk vastgesteld.

Legitimiteit/inspraak

Er zijn een aantal standaard elementen binnen organisatie Y die door het bestuur worden opgedragen en waar geen discussie over mogelijk is. Hierbij kan worden gedacht aan veiligheidsregels die het bestuur naleeft, welke afkomstig zijn van de overheid. Bij deze veiligheidsregels is er geen inspraak mogelijk, deze worden vastgesteld door de bovenste laag van de organisatie of van de samenleving, en hier dient de organisatie zich aan te houden. Organisatie Y is niet alleen politiek afhankelijk, zij hebben ook zelf veel te zeggen over hun eigen organisatie ondanks dat zij in het leven zijn geroepen door de overheid.

Het personeel van organisatie Y kan zelf druk uitoefenen op het bestuur, waardoor zij zaken gedaan krijgen. Zo komt het regelmatig voor volgens het hoofd beheer en techniek dat brandweerlieden niet tevreden zijn over onderhoud, als zij hier als collectief wat van zeggen kan het bestuur hier niet om heen en wordt hier naar gekeken en waar nodig ook aangepast. Op deze wijze hebben de werknemers van organisatie Y in eerste instantie een adviserende rol, wat vaak zal leiden tot een meebeslissende rol.

Indien het bestuur zelf stappen wil ondernemen binnen de organisatie wat betreft reorganisatie bijvoorbeeld, worden alle mensen binnen organisatie Y hiervoor ingelicht volgens het hoofd beheer en techniek. Ongeacht of je behoort tot de beroepsbrandweer of de vrijwilligers. De werknemers van organisatie Y worden op deze wijze geïnformeerd en meestal is er vervolgens ook een adviserende rol voor ze weggelegd, waardoor ze ook zelf inspraak hebben. Er is constant een wisselwerking tussen bestuur en personeel dat het hoofd beheer en techniek ook nodig acht als het gaat om het maken van beslissingen. Uiteindelijk is het doel volgens hem dat je zoveel mensen binnen de organisatie tevreden houdt en dat er wordt gestreefd naar consensus.

Hoofd beheer en techniek geeft aan dat organisatie Y niet wil dat alle medewerkers overal inspraak op hebben. Als mensen bijvoorbeeld ook inspraak hebben op materialen, dan zal organisatie Y er

nooit uitkomen volgens hem. Alle medewerkers hebben andere voorkeuren en als daar gehoor aan moet worden gegeven zal er uiteindelijk weinig resultaat zijn, volgens het hoofd beheer en techniek. Om deze reden is er een specifieke expert groep voor de aanschaf van materialen. De mensen die hier voor ingezet zijn hebben verstand van materieel en de overige mensen binnen de organisatie zullen hierop moeten vertrouwen.

Bij andere processen binnen de organisatie mag het personeel wel hun mening geven en daarmee creëert organisatie Y ook draagvlak, aldus hoofd beheer en techniek. Toch is het volgens hem niet mogelijk om draagvlak te creëren bij al het personeel. Over het algemeen is er ongeveer 10 tot 20 procent tegen bepaalde besluiten, 10 tot 20 procent voor en de overige mensen hebben vaak geen duidelijke mening volgens hoofd beheer en techniek. Hij focust zich voornamelijk op de groep die wel iets wil en ook openstaat voor veranderingen. De groep die dus praktisch altijd kritiek levert krijgt van hem weinig aandacht.

Volgens hoofd beheer en techniek is het praktisch onmogelijk om bijeenkomsten te organiseren waarbij alle werknemers aanwezig kunnen zijn. Er zijn altijd een aantal mensen die dienst moeten draaien en om die reden niet aanwezig kunnen zijn. Het is volgens hem dan ook een illusie om dit in de praktijk te brengen. Zo is er ook regelmatig een dag voor de sector waarin je werkt, maar ook hier geldt dat er altijd een aantal mensen afwezig zijn, aldus hoofd beheer en techniek.

Sinds de reorganisatie organiseert organisatie Y over elk onderwerp twee bijeenkomsten. Op deze wijze kunnen mensen altijd participeren bij een tweede bijeenkomst, als zij bij de eerste verhinderd waren. Organisatie Y probeert hiermee de mensen tegemoet te komen en ze voldoende kansen te bieden om te participeren, aldus hoofd beheer en techniek. De organisatie heeft voor de vrijwilligers ook een zomer en wintertour. Elke post heeft op deze wijze een bijeenkomst met de hogere laag van de organisatie. Mensen die niet aanwezig kunnen zijn bij hun eigen post kunnen zich alsnog aansluiten bij een andere post. Op die wijze is het voor iedereen mogelijk om hieraan deel te nemen. Bij deze bijeenkomsten staan voornamelijk stellingen centraal, waarbij mensen hun mening kunnen geven. Op deze wijze worden de werknemers volgens het hoofd beheer en techniek geraadpleegd, zodat zij adviezen kunnen uitbrengen over bepaalde zaken.

Het is gebleken dat het soms moeilijk is om vrijwilligers te blijven binden en te blijven aantrekken bij organisatie Y, aldus hoofd beheer en techniek. Vrijwilligers doen het werk met een intrinsieke motivatie, waar je weinig invloed op hebt. Het is een emotie die uit de mensen komt en zo reageren zij ook, het zijn allemaal heel erg betrokken mensen volgens het hoofd beheer en techniek. Om die reden is er volgens hem ook niet een specifieke methode waarop hij legitimiteit verkrijgt. Door de intrinsieke motivatie, zitten alle werknemers om een andere reden bij organisatie Y en zullen zij om hun eigen reden wel/of niet bij organisatie Y blijven.

Het hoofd beheer en techniek merkt dat door maatschappelijke ontwikkelingen de instelling van mensen wel anders wordt. Het 'iets doen voor een ander' wordt minder. Zo zijn er posten in het district waar het uitruggeld volgens het hoofd beheer en techniek eraf kan worden gehaald, omdat het deze vrijwilligers niet interesseert. Maar er zijn volgens hem ook mensen die het slechts voor het geld doen en dit komt onder andere door maatschappelijke ontwikkelingen zegt hij. Er is een rapport over: 'vinden en binden van vrijwilligers bij organisatie Y'. Ook hieruit bleek dat het steeds moeilijker wordt om vrijwilligers 'te vinden en binden'. Volgens het hoofd beheer en techniek moet er door de maatschappelijke ontwikkelingen anders worden omgesprongen met mensen. Oude methodes moeten volgens hem over boord worden gegooid en mensen moeten persoonlijker worden aangesproken, zodat zij zich meer betrokken voelen en dus mogelijk sneller interesse hebben.

Volgens het hoofd beheer en techniek is sociale cohesie hier ook van invloed op. Rijssen is een christelijk dorp waar de sociale cohesie erg sterk is volgens hem, dit blijkt ook uit het aanbod vrijwilligers. Het is van belang om sociale cohesie te creëren, waardoor mensen zich sneller in gaan zetten voor organisatie Y, aldus het hoofd beheer en techniek. Volgens hem is het creëren van sociale cohesie binnen de organisatie een manier waarop organisatie Y legitimiteit verkrijgt. Zo worden mensen tegenwoordig ook persoonlijker benaderd bij organisatie Y, zodat er een blijk van waardering wordt gegeven aan hen, waardoor zij zich verbonden voelen en blijven voelen met de organisatie, aldus het hoofd beheer en techniek. Dit is overigens volgens hem ook één van de redenen waarom mensen worden betrokken bij de besluitvorming van specifieke zaken. Toch speelt de intrinsieke motivatie de grootste rol volgens het hoofd beheer en techniek en is het moeilijk om hierop in te spelen, draagvlak creëer je bij elke vrijwilliger op een andere wijze.

Inmiddels is organisatie Y ook bezig met een nieuwe ontwikkeling die is gericht op het vergaren van kennis. Organisatie Y wil graag kenniskringen binnen de organisatie. Dit betekent dat er een aantal signaalfunctionarissen zullen worden aangesteld en zij zullen zich richten op een specifiek gebied en bekijken in hoeverre mensen hierover iets te zeggen hebben. Het idee is dat deze signaalfunctionarissen een soort van 'lobby- functie' krijgen. Alle werknemers kunnen op deze wijze een melding of suggestie geven, zodat de signaalfunctionarissen dit oppakken en hier uiteindelijk ook werk van maken, aldus het hoofd beheer en techniek. Het maakt volgens hem niet uit wie van de medewerkers een melding of suggestie doet, iedereen wordt serieus genomen. Het gaat hierbij voornamelijk over de denkwijze achter deze melding of suggestie, aldus het hoofd beheer en techniek. Met het invoeren van signaalfunctionarissen wil organisatie Y medewerkers meer inspraak geven en bij de organisatie betrekken. De organisatie wil volgens het hoofd beheer en techniek mensen kunnen raadplegen voor hun mening, maar ook om hun advies te vragen. Op deze wijze wil de organisatie volgens hem meer legitimiteit verkrijgen.

Aan de hand van het interview kan worden geconcludeerd dat organisatie Y veel verschillende manieren heeft om mensen binnen de organisatie te betrekken en te laten participeren bij de besluitvorming. Er zijn heel duidelijk grenzen gesteld met betrekking tot participatie, maar er zijn voldoende mogelijkheden voor werknemers gecreëerd. Door het bieden van participatiemogelijkheden verkrijgt organisatie Y voornamelijk legitimiteit volgens het hoofd beheer en techniek, ondanks het feit dat ze te maken hebben met de intrinsieke motivatie van vele vrijwilligers.

Prestatie

Bij prestatie staat centraal in hoeverre de beoogde doelen worden behaald. Indien de doelen van de organisatie Y grotendeels of helemaal worden behaald kan er worden gesteld dat zij 'voldoende' presteren. De keten met doelstellingen zijn de richtlijnen voor organisatie Y waar zij zich op richten als organisatie. Bij deze doelstellingen behoren verschillende prestatieafspraken. Eén van deze afspraken is gericht op opkomsttijden. Hierbij moeten de mensen die worden opgeroepen binnen een bepaalde tijd aanwezig zijn op de kazerne, zodat ze ook op tijd ter plaatse kunnen zijn bij het incident. Tegenwoordig zijn deze regels strakker en ook goed meetbaar, aldus het hoofd beheer en techniek. Aan de hand van metingen met betrekking tot de opkomsttijd kan er worden beoordeeld in hoeverre organisatie Y goed functioneert. In tachtig procent van de gevallen moet organisatie Y

binnen 5 minuten aanwezig zijn bij een woonhuisbrand. Bij alle uitrukken wordt de opkomsttijd geregistreerd en ook de rijtijd naar het incident wordt gemonitord. Op deze metingen kan organisatie Y worden 'afgerekend'. Het bepalen van consequenties is echter moeilijk, omdat organisatie Y in principe niet wordt aangestuurd op output. Het kan ook zo zijn dat je op de 'output' wel scoort en je binnen 15 minuten ter plaatse bent en ook aan het blussen, maar door een onvolledige melding bij de meldkamer wist men niet dat er nog iemand aanwezig was in het brandende gebouw. Deze persoon overlijdt uiteindelijk, ondanks dat de brand is geblust. Op de output score je dan wel wat betreft 'op tijd handelen', maar niet op het uiteindelijke resultaat. De prestatieafspraken liggen er, maar er wordt tot nu toe nog weinig mee gedaan, omdat er veel uitzonderingssituaties zijn. Er wordt bij organisatie Y gewerkt met een variabel product, je weet niet wat je krijgt en je weet niet wat de uitkomst zal zijn. Je kunt dus alleen worden beoordeeld op het 'je best doen', aldus hoofd beheer en techniek. De metingen kunnen dus uiteindelijk worden gebruikt om posten aan te spreken op hun prestaties, als zij bijvoorbeeld regelmatig te laat ter plaatse zijn. De cijfers liegen er immers niet om. Het meten van opkomsttijden is een manier om organisatie Y te evalueren op zijn prestaties.

Het vak van organisatie Y zit vol risico's en hier moeten zij ook rekening mee houden. Risicomanagement is volgens het hoofd beheer en techniek van belang om juist te kunnen inspelen op situaties en hiermee de risico's zoveel mogelijk te beperken. Organisatie Y houdt zich dus bezig met 'risicomanagement'.

In een specifiek district rukt organisatie Y uit met operationele grenzen. Als er een brand aan de grens van een plaats is, is de vestiging in een andere plaats er sneller en dus gaan zij het klusje doen. Er zijn gemeentes en regio's waar dit niet geldt. In het betreffende district geldt, de dichtstbijzijnde kazerne gaat naar de brand. Op deze wijze wordt er onder andere nagedacht over efficiëntie en effectiviteit. Zo had vroeger niet elke brandweer de kaart van een gebouw, waardoor snel en goed optreden werd vermoeilijkt, aldus hoofd beheer en techniek. Tegenwoordig is dit gedigitaliseerd en kan iedereen de kaarten van gebouwen opvragen. Organisatie Y is dus ook gaan samen werken op ICT gebied.

Dit soort zaken zijn boven water gekomen bij bijvoorbeeld de vuurwerkramp. Als organisatie Y van ver moet komen, voor extra bemanning, is het wel van belang dat zij over voldoende informatie beschikken. Dit is tegenwoordig mogelijk door samenwerkende ICT. Het zijn een paar voorbeelden die zijn voortgekomen uit evaluaties en die voor organisatie Y van groot belang zijn geweest voor het beter laten presteren van de organisatie, aldus het hoofd beheer en techniek. Zo werkt organisatie Y ook aan innovatie. Door het implementeren van nieuwe ICT systemen, komt er vernieuwing in de organisatie en dit komt ten goede aan de prestatie, aldus het hoofd beheer en techniek.

Wat betreft het adaptieve vermogen van organisatie Y is deze enerzijds groot, omdat zij regelmatig processen veranderen als is gebleken dat het beter kan, maar anderzijds zitten zij ook vast aan vele externe regels en moeten zij vast houden aan de keten van doelstellingen die de organisatie soms kan beperken.

Organisatie Y probeert sinds kort ook mensen meer mogelijkheden te bieden binnen de organisatie waardoor het belang voor de werknemers volgens het hoofd beheer en techniek groter is om bij organisatie Y te blijven. Er is een development programma ontwikkeld waarbij mensen hun talenten kunnen ontwikkelen. Momenteel is het nog niet mogelijk voor vrijwilligers om hier ook aan deel te nemen, maar daar wil organisatie Y wel graag naar toe. Door een zeer divers aanbod van vrijwilligers,

lopen er veel mensen rond met kwaliteiten en hier wil organisatie Y in de toekomst ook meer gebruik van gaan maken zodat er weer beter kan worden 'gepresteerd', aldus het hoofd beheer en techniek.

Nu organisatie Y centraal is geregeld blijkt dat het soms aan efficiëntie ontbreekt. Er is veel materiaal aanwezig in een specifiek district, maar als er wordt gekeken naar de verdeling van materiaal kan dat veel efficiënter. Zo zijn er maar een paar hoogwerkers en als nou blijkt dat voornamelijk kazernes in het noorden van het district hierover beschikken, is de verdeling raar en alles behalve efficiënt voor de rest van het district, aldus het hoofd beheer en techniek. Door het samenvoegen van de verschillende clusters tot één regio kunnen er zaken volgens hem efficiënter en effectiever geregeld worden, wat uiteindelijk ten goede zal komen aan de prestaties van de organisatie.

Kortom, organisatie Y onderneemt gezien het bovenstaande vrij veel met betrekking tot prestatie. Er liggen prestatieafspraken waar organisatie Y rekening mee moet houden en daarnaast proberen zij te werken aan efficiëntie en effectiviteit. Dit wordt allemaal mogelijk gemaakt door processen binnen de organisatie te blijven evalueren, waardoor er altijd punten van verbetering zijn.

Verantwoordelijkheid

Organisatie Y behoort tot de overheid, waardoor zij veel verantwoording moeten afleggen aan de overheid. Als je naar de sector beheer en techniek kijkt worden er binnen deze sector producten ontwikkeld op eigen initiatief en op verzoek van de organisatie en dit allemaal met als doel de organisatie verder te helpen. De sector beheer en techniek moet hierbij verantwoording afleggen aan het regionaal comité. Het regionaal comité dient verantwoording af te leggen aan het algemeen bestuur (het algemeen bestuur bestaat uit de burgemeester van de regio). Daarnaast wordt er binnen de sector beheer en techniek ook aan elkaar verantwoording afgelegd, als je samenwerkt met verschillende mensen binnen een sector moet je je ook kunnen verantwoorden tegenover elkaar, aldus hoofd Beheer en techniek. Als laatste moet je je kunnen verantwoorden tegenover je eigen personeel en de vrijwilligers. Als er keuzes worden gemaakt, voor in dit geval materiaal, dan moeten ze binnen organisatie Y kunnen verantwoorden waarom deze keuzes zijn gemaakt en waar deze op zijn gebaseerd. Dit moet overigens ook weer verantwoord worden aan de regionaal commandant, want de commandant moet kunnen zien dat het hoofd beheer en techniek ook rekening heeft gehouden met de landelijke belangen. Het komt er op neer dat de verantwoording binnen organisatie Y op allerlei niveaus zit en dat alle mensen binnen de organisatie elkaar in de gaten houden. Op deze wijze is de organisatie in 'balans' en zijn er 'checks & balances' aanwezig.

Zoals hierboven al is gebleken heeft de gemeente een belangrijke rol voor organisatie Y. De gemeentes zijn 'de bazen' van organisatie Y waar het geld vandaan moet komen. De gemeente oefent dan ook constant controle uit op organisatie Y, om te kijken of zij wel doen wat eerder is overeengekomen. Dit gaat overigens veel verder dan alleen branden blussen, aldus het hoofd beheer en techniek. Nu het crisis is, zit de gemeente er helemaal bovenop zegt hij. Als er financieel gezien iets te winnen valt bij organisatie Y, dan klopt de gemeente vrij snel aan volgens het hoofd beheer en techniek. Op die manier is organisatie Y ook politiek gevoelig.

Naast de gemeente is er nog een orgaan dat controle uitoefent op organisatie Y en waar de organisatie dus verantwoording aan moet kunnen afleggen. Dit is de brandweeronderwijsraad (BOR). De taak van de BOR is het behouden van de kwaliteit van het brandweeronderwijs. Op deze wijze

kunnen zij onder andere brandweerorganisaties, zoals organisatie Y, adviseren en controleren op de kwaliteit van brandweeronderwijs en het behoudt hiervan.

Organisatie Y verantwoordt zich ook door onder andere het leveren van jaarverslagen en standaard rapportages met betrekking tot de financiën. Alle rapportages die worden opgemaakt zijn voor iedereen inzichtelijk als mensen hier interesse in hebben. Zo kan ook elke medewerker documenten raadplegen van zijn/haar corps, aldus het hoofd beheer en techniek. Op deze wijze werkt organisatie Y transparantie in de hand.

Er kan worden geconcludeerd dat organisatie Y druk is met het verantwoorden van zaken, als er besluiten worden gemaakt. Dit onder andere binnen de organisatie, zonder je te verantwoorden is er blijkbaar geen verandering mogelijk. Ook door het rapporteren van zaken en het opstellen van een jaarverslag werkt de organisatie aan het afleggen van verantwoording en daarnaast is organisatie Y daardoor ook transparant naar de werknemers toe.

Rechtvaardigheid

Rechtvaardigheid kan gebaseerd zijn op billijkheid en op gestelde regels en wetten. Een werknemer bij organisatie Y is een ambtenaar in de zin van de ambtenarenwet en de vrijwilliger is een ambtenaar, maar niet in de zin van de ambtenarenwet. Een vrijwilliger heeft dus binnen organisatie Y niet precies dezelfde rechten en plichten. Hierbij is rechtvaardigheid gebaseerd op de bestaande wet, waar geen verandering in kan worden gebracht.

Wat betreft billijkheid, een evenredige verdeling van de baten en lasten, zijn de vrijwillige brandweervolledigen en de beroeps mensen honderd procent hetzelfde, aldus het hoofd beheer en techniek. Ze moeten allemaal aan dezelfde eisen voldoen, aan dezelfde oefenmomenten, dezelfde opleiding, etc. Daar zit dus absoluut geen verschil in. Ook wat betreft inspraak zijn alle mensen gelijk aan elkaar. Het gaat erom wat de inhoud is van dat wat je wilt zeggen, als je met goede inhoudelijke opmerkingen komt, wordt je in ieder geval serieus genomen volgens het hoofd beheer en techniek. Wat betreft het salaris is er niet een evenredige verdeling van baten en lasten. De beroepsmensen krijgen volledig betaald en de vrijwilligers krijgen 'slechts' een vergoeding. Dit is volgens het hoofd beheer en techniek wel evenredig, omdat de beroepsmensen er ook daadwerkelijk altijd staan. De vrijwilligers alleen op oproepbasis en op basis van 'vrije instroom'. Dit betekent dat je nooit hoeft te garanderen dat je er bij zal zijn als je wordt opgeroepen. De verwachtingen zijn er wel, dat is een ander verhaal.

Er is geen orgaan of commissie die de gehele organisatie 'an sich' controleert op rechtmatigheden bij organisatie Y. De organisatie wordt op verschillende niveaus getoetst en het bestuur zit er ook bovenop, evenals de gemeente, maar een specifiek orgaan is hier niet voor, aldus het hoofd beheer en techniek. Zo wordt er dus ook niet gekeken in hoeverre werknemers binnen de organisatie op een eerlijke manier worden behandeld. Gezien het feit dat er voor vrijwilligers nog geen development programma is ontwikkeld zou je al kunnen stellen dat de kansen niet voor alle werknemers gelijk zijn.

Al met al is het moeilijk uitspraken te doen over de rechtvaardigheid binnen organisatie Y. Door gestelde regels en wetten zijn mensen bijvoorbeeld al niet gelijk en daarnaast is er ook niet voor iedereen een 'development programma' weggelegd. Anderzijds krijgen vrijwilligers wel een vergoeding. Maar aan de andere kant, deze vergoeding is lang niet zoveel als dat van de beroeps

brandweerlieden en dat terwijl van hen allemaal hetzelfde wordt verwacht. Hoofd beheer en techniek heeft het idee dat alles rechtvaardig is geregeld, maar het is de vraag of dit daadwerkelijk zo is.

4.4. Organisatie Z

Organisatie Z is een poppodium voor moderne muziek en bevindt zich samen met nog twee organisaties in het nationaal muziekkwartier. Organisatie Z heeft één directeur bestuurder. Dat wil zeggen dat de directeur tegelijkertijd ook het bestuur vormt van de organisatie. De raad van toezicht staat als enige boven de directeur bestuurder en dit orgaan houdt zich ook slechts bezig met het uitoefenen van controle op de directeur bestuurder op financieel, juridisch en fiscaal gebied. Onder de directeur bestuurder bevindt zich het managementteam, deze bestaat uit drie mensen en wordt ook bijgestaan door de directeur bestuurder. De mensen uit het managementteam zijn afkomstig uit andere 'afdelingen' van de organisatie en zijn daardoor dus betrokken bij organisatie Z. Organisatie Z is een kleine organisatie die bestaat uit 12 betaalde werknemers. Naast de 12 betaalde werknemers kent organisatie Z ongeveer 200 vrijwilligers en deze zijn allemaal vertegenwoordigd in werkgroepen. Elke vrijwilliger is op deze manier in een groep ingedeeld, zo kan je behoren tot de techniek groep, het barpersoneel, foto's en video's groep of bijvoorbeeld de kaartverkoop. Voor alle vrijwilligers is er een vrijwilligerscoördinator en daarnaast kent elke werkgroep ook vaak een verantwoordelijke.

Richting

Statutair gezien is organisatie Z een podium voor moderne muziek en dat is ook kort samengevat de primaire functie van organisatie Z. Dat wat er gebeurt binnen organisatie Z is voor een deel vooral amusement. Daarnaast heeft organisatie Z ook als specifiek doel ervoor te zorgen dat er vernieuwende popmuziek wordt laten zien. Dit specifieke doel is ook mede een opdracht van de gemeente. Een gemeenschappelijke doelstelling van de culturele sector in Nederland is mensen kennis laten maken met allerlei verschillende culturele aspecten, ongeacht de belangstelling die ervoor is. Dit is een culturele taak die je hebt als culturele organisatie en dat is ook waar organisatie Z zich mee bezighoudt, aldus de directeur bestuurder. Organisatie Z zelf richt zich voornamelijk op moderne muziek en mensen hiermee kennis laten maken is dan ook de reden van het bestaan van organisatie Z.

De missie van organisatie Z en daarmee ook het statutaire doel is om alle zalen, die zij tot hun beschikking hebben, te vullen met interessante popmuziek, aldus de directeur bestuurder. In werkelijkheid zijn er ook vele nevendoelstellingen waar organisatie Z naar streeft. Organisatie Z werkt met vele vrijwilligers en naast het feit dat er weinig geld ter beschikking is, is dat volgens de directeur bestuurder ook pure opzet. Hij vindt dat organisatie Z een belangrijke taak te vervullen heeft. Organisatie Z is namelijk één van de grootste werkgevers voor vrijwilligers in de wijde omgeving en dit ziet hij ook als een verantwoording. Binnen organisatie Z is er een enorme diversiteit onder de vrijwilligers. Zo zijn er getrouwde stellen met kinderen actief, maar ook studenten en mensen die het even niet meer zien zitten in het leven. Er werken ex- criminelen en - drugsverslaafden, maar ook universitair geschoolde mensen. Het lijkt erop dat iedereen een plekje kan vinden binnen organisatie Z en dat is ook wat de organisatie kenmerkt volgens de directeur bestuurder. Hij is ook van mening dat voor veel van deze mensen geen andere plek te vinden is, want deze diversiteit is lang niet overal mogelijk. Al deze mensen worden ook lang niet overal

geaccepteerd, laat staan toegelaten tot een organisatie, aldus de directeur bestuurder. Om deze reden ziet hij het bestaan van organisatie Z als een maatschappelijk verantwoording, een plek waar iedereen terecht kan ongeacht zijn of haar achtergrond. Dit is volgens de directeur bestuurder een grote kwaliteit van organisatie Z.

Wat betreft het beleid dat wordt gevoerd binnen organisatie Z is er niet een duidelijke structuur. Het komt zoals het komt en het gaat zoals het gaat. De hoofddoelstelling staat centraal, het vullen van zalen met moderne popmuziek, maar op welke wijze hier invulling aan wordt gegeven is vaak onduidelijk.

Er kan worden gesteld dat organisatie Z niet voldoet aan de eisen die worden gesteld aan 'richting'. De organisatie heeft een visie en bijbehorende doelstellingen, maar dit is allemaal vrij globaal. Daarnaast ziet de directeur bestuurder van organisatie Z wel hoe alles loopt en zijn zij niet erg gericht op de toekomst. Een strategie en bouwstenen om een strategie te vormen zijn bij organisatie Z niet duidelijk geformuleerd.

Legitimiteit/inspraak

Organisatie Z is een democratische organisatie, zoals de directeur bestuurder het omschrijft. Elke laag binnen de organisatie heeft iets te zeggen, of kan in ieder geval inspraak hebben. Er zijn volgens de directeur bestuurder relatief veel mogelijkheden binnen organisatie Z om te participeren en mee te beslissen over de besluitvorming. Zo kunnen alle betaalde werknemers deelnemen aan een staf bijeenkomst. De staf bijeenkomst is goed voor de algemene mededelingen en het vieren van verjaardagen of andere feestjes. Ook wordt bij deze bijeenkomst bepaald welke koers de organisatie gaat varen. De directeur bestuurder bepaalt de grote lijnen van dat wat er besproken moet worden met het managementteam en vervolgens vindt er een overleg plaats. Daarna kan de rest van de organisatie meedenken, aldus de directeur bestuurder.

Er bestaan twee verschillende bijeenkomsten voor alle vrijwilligers van de organisatie. De eerste heet de AMO, ook wel het algemeen medewerkers overleg. Deze vindt één keer per maand plaats en hiervoor worden alle vrijwilligers stuk voor stuk uitgenodigd. Per keer zijn er ongeveer 50 á 60 vrijwilligers aanwezig. Tijdens deze bijeenkomsten worden voornamelijk 'algemene' mededelingen gedaan en nieuwe medewerkers geïntroduceerd. Naast de AMO bestaat er ook nog een IMO, dit is het inhoudelijk medewerkers overleg. Deze overleggen vinden plaats indien het bestuur van mening is dat er inhoudelijk belangrijke dingen moeten worden besproken of als er medewerkers zijn die specifieke vragen hebben. De IMO volgt vaak nadat het managementteam en de directie een overleg hebben gehad met betrekking tot het beleid van de organisatie bijvoorbeeld. Maar er zijn ook momenten dat vrijwilligers een IMO aanvragen, aldus de directeur bestuurder. Zij stellen dan vragen aan de directie met betrekking tot bijvoorbeeld marketing en communicatie. Zo zijn er vrijwilligers die graag willen weten hoe hiermee om wordt gegaan binnen organisatie Z. Bij dit specifieke overleg kunnen alle werknemers zich aanmelden, maar het is alleen bedoeld voor de echt geïnteresseerden in het onderwerp dat wordt besproken, aldus de directeur bestuurder. Als je dus geen input wilt leveren of mee wilt denken over het specifieke onderwerp ben je in principe niet welkom. Het bestuur doet enerzijds mededelingen of stelt vragen aan vrijwilligers of anderzijds beantwoordt het bestuur de vragen van vrijwilligers. De input van de aanwezigen is hierbij zeer welkom. De IMO is dus een overleg waarbij alle medewerkers van organisatie Z de gelegenheid krijgen om mee te praten over de organisatie en dat wat er gebeurt, en daarnaast ook inhoudelijke vragen te stellen over de

organisatie. Medewerkers kunnen hierbij zowel een adviserende rol innemen, waarbij ze adviezen geven aan de directie, als een coproducerende of een meebeslissende rol. Bij deze laatste twee wijzen van participatie hebben de medewerkers ook daadwerkelijk invloed en komt de directie met zijn medewerkers samen tot oplossingen. Het doel is dat (bijna) de gehele organisatie het uiteindelijk eens is met dat wat er wordt besloten, aldus de directeur bestuurder. De organisatie is wat dat betreft dus consensus georiënteerd. Het gebeurt volgens de directeur bestuurder maar zelden dat hij zelf iets bepaalt zonder dat de rest van de organisatie input kan leveren. Het is een hele platte organisatie zoals de directeur bestuurder het noemt. Hiermee bedoelt hij dat iedereen binnen de organisatie iets te zeggen heeft en mensen op gelijke voet staan binnen de organisatie en er niet of nauwelijks hiërarchie heerst.

Er is moedwillig gekozen voor een 'algemeen' en 'specifiek' deel wat betreft de overleggen. Niet alle vrijwilligers zijn geïnteresseerd in alle aspecten van de organisatie. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de subsidie die organisatie Z krijgt, zijn er maar weinig mensen die hier naar op of om kijken. Veel vrijwilligers werken bij organisatie Z voor de gezelligheid en niet zozeer om geïnformeerd te worden. Naast de vele 'gezelligheids- mensen', zijn er ook vrijwilligers die wel graag willen weten hoe de organisatie functioneert en hoe dingen worden aangepakt. Deze mensen hebben vaak ook goede suggesties over hoe het anders zou kunnen en daar heeft organisatie Z ook baat bij. Het opsplitsen van de overleggen, de AMO en IMO, is dus doelbewust gebeurt, zo is er een serieus en een minder serieus deel.

Naast de mogelijkheid om te participeren bij de besluitvorming van de gehele organisatie hebben alle verschillende subgroepen ook allemaal hun eigen overlegmomenten. Tijdens de bijeenkomsten van deze subgroepen wordt er van alles besproken zoals het maken van het rooster, het plannen van cursus momenten en het opleiden van nieuw komende vrijwilligers. Deze overleggen zijn voor elke subgroep anders, afhankelijk van hun vakgebied. Bij deze overleggen hebben medewerkers een meebeslissende rol, als subgroep maak je samen besluiten en kom je tot oplossingen, aldus de directeur bestuurder.

Op deze wijze kan elke laag volgens de directeur bestuurder meedenken en meebeslissen. De directeur bestuurder geeft aan dat dit niet een kwestie is van kunnen of willen, maar van moeten. Het bestaan van de organisatie wordt mogelijk gemaakt door de vrijwilligers, zonder de hulp van vrijwilligers had organisatie Z zijn deuren moeten sluiten. In totaal zijn alle vrijwilligers goed voor ongeveer 35 full- timers, zonder hen is er geen organisatie Z, aldus de directeur bestuurder. Het is dus de taak van de directeur bestuurder om alle mensen tevreden te houden en dat doet hij door onder andere de medewerkers de gelegenheid te geven om hun mening te geven over de processen binnen de organisatie. Deze overlegstructuur binnen organisatie Z is doelbewust zo opgezet, om legitimiteit van de werknemers te verkrijgen, aldus de directeur bestuurder.

Kortom, organisatie Z doet er veel aan om alle mensen binnen de organisatie te betrekken bij de besluitvormingsprocessen. Door de 'platte organisatie' kunnen alle werknemers in principe meedenken en meebeslissen en komen zij samen tot consensus. Op deze wijze wil de directeur bestuurder legitimiteit verkrijgen.

Prestatie

Organisatie Z 'presteert' als zij in eerste instantie de hoofddoelstelling van de organisatie behalen. De hoofddoelstelling van organisatie Z en het belang van de gemeente is dat de zalen zo goed mogelijk gevuld worden. Dit is in principe waar voornamelijk naar wordt gekeken door de gemeente en waar organisatie Z, voor zover mogelijk, op wordt aangesproken. Met de gemeente wordt jaarlijks bepaald hoeveel activiteiten en concerten er zullen worden georganiseerd. Hierbij wordt ook bepaald welk muzikale sector veel aandacht krijgt, of juist iets minder. Als een jaar later blijkt dat de verhoudingen binnen de verschillende muzieksectoren scheef zijn verdeeld, kan er worden gekeken hoe dit anders moet. De gemeente heeft niet direct inspraak op het beleid van organisatie Z, dus zij kunnen slechts in overleg gaan met de organisatie, aldus de directeur bestuurder. Als organisatie Z om wat voor een reden dan ook, vaak artistieke redenen, besluit dat het anders gaat dan vooraf afgesproken, heeft organisatie Z over het algemeen ook deze vrijheid. De organisatie past zich wat dat betreft dan ook weinig aan aan de omgeving. Dus hebben enerzijds een relatief laag adaptief vermogen. Anderzijds zijn de mogelijkheden erg groot bij organisatie Z, dus als de omgeving vraagt om een specifieke band, speelt organisatie Z hier op in. De gemeente bepaalt verder slechts de grote lijnen, het gaat erom dat de subsidiegever enigszins grip heeft op de organisatie. Wat zich precies afspeelt binnen de organisatie heeft de gemeente eigenlijk niet zoveel zicht op volgens de directeur bestuurder. Er zijn geen consequenties indien organisatie Z in een jaar te weinig bezoekers heeft getrokken, de afspraken zijn een indicatie, maar ze kunnen niet als prestatieafspraken worden gezien. Naast een jaarlijkse evaluatie vinden er door het jaar heen ook een aantal rapportages plaats, waarbij wordt gekeken in hoeverre organisatie Z voldoet aan het bezoekersaantal bijvoorbeeld, wat vooraf wordt vastgesteld. Jaarlijks komt de gemeente tot de conclusie dat organisatie Z verlies heeft gedraaid, maar dit wordt ook van tevoren ingecalculeerd. De gemeente is hier volgens de directeur bestuurder van op de hoogte, waardoor zowel de gemeente als organisatie Z niet of nauwelijks voor verrassingen komt te staan. Het feit dat de gemeente niet veel invloed heeft op de organisatie geeft ook aan dat er niet per se 'gepresteerd' dient te worden. Efficiëntie en effectiviteit zijn geen begrippen voor een organisatie als organisatie Z, aldus de directeur bestuurder. Een culturele organisatie als organisatie Z lijdt vaak verlies volgens hem, het is tenslotte geen commerciële instelling. Organisatie Z zal ook nooit commercieel kunnen worden, daarvoor is er niet voldoende interesse. Het gaat erom dat de bezoekers kennis kunnen maken met de moderne popmuziek en als dat lukt, is zowel organisatie Z als de gemeente erg tevreden, aldus de directeur bestuurder. Organisatie Z voldoet dan volgens hem aan de verwachtingen van de gemeente en dat is tenslotte op welke wijze een organisatie ook legitimiteit kan verkrijgen van zijn externe actor.

Naast volle zalen vindt de directeur bestuurder de ontwikkeling van zijn werknemers ook belangrijk. Cursussen en opleidingen worden aangeboden door organisatie Z, zodat mensen kunnen werken aan hun kwaliteiten. Medewerkers werken op deze wijze aan zichzelf, waardoor ze uiteindelijk ook beter gaan 'presteren' voor de organisatie. Des te meer fotocursussen mensen hebben ontvangen, des te meer kwalitatief goede foto's volgens de directeur bestuurder. Alle vrijwilligers worden wat betreft hun werk ook in de gaten gehouden door de eigen subgroep waarin ze zich bevinden en door de vrijwilligerscoördinator. Zo worden de mensen binnen organisatie Z regelmatig beoordeeld en vinden er evaluaties plaats. Op deze wijze wil de directeur bestuurder ervoor zorgen dat de mensen zich ontwikkelen in hun vakgebied, waardoor uiteindelijk ook de organisatie zelf er baat bij heeft en beter presteert op beoogde doelstellingen, aldus de directeur bestuurder.

Risicomanagement komt volgens de directeur bestuurder voornamelijk aan de orde bij organisatie Z als het gaat om de veiligheid van de werknemers en de bezoekers. In principe worden er wat betreft veiligheid nooit risico's genomen bij de organisatie, want veiligheid gaat boven alles aldus de directeur bestuurder. Daarnaast boekt organisatie Z artiesten en ook hierbij moeten ze inspelen op risico's, want als een artiest erg duur is moet het wel enigszins duidelijk zijn dat er ook relatief veel kaarten zullen worden verkocht. Het is 'het risico van het vak', zoals de directeur bestuurder het omschrijft. Maar er wordt dus wel degelijk rekening gehouden met risico's volgens hem.

Kortom, prestatie binnen organisatie Z is voornamelijk gericht op het ontwikkelen en beter later presteren van de medewerkers. De directeur bestuurder heeft geen prestatieafspraken vastgesteld en er hoeft ook geen winst te worden behaald, omdat dit niet is weggelegd voor een culturele instelling volgens hem. De organisatie doet voornamelijk 'zijn ding' en dat blijkt over het algemeen voldoende, ook voor de gemeente.

Verantwoordelijkheid

Verantwoordelijk kent twee criteria. Zo moet er binnen een organisatie verantwoording worden afgelegd aan elkaar en aan externe belanghebbenden en daarnaast behoort een organisatie transparant te zijn.

De directie van organisatie Z verantwoordt zich naar alle werknemers toe door bij de bijeenkomsten plannen voor te leggen en genomen besluiten te verklaren. Daarnaast doet de directeur bestuurder dit ook naar de raad van toezicht toe. De directeur bestuurder is zelf de eindverantwoordelijke en de raad van toezicht houdt hem in de gaten. Bij organisatie Z bestaat ook de raad van toezicht uit vrijwilligers, in dit geval vier heren van 'gerespecteerde afkomst', zij hebben een degelijke functie in de maatschappij naast de functie binnen de raad van toezicht. De controle van de raad van toezicht heeft met name betrekking op het financiële plaatje van de organisatie, de raad van toezicht gebruikt hiervoor de code cultural governance.

De gemeente, de belangrijkste externe actor, speelt ook een rol bij de verantwoording van de organisatie. De gemeente is in feite de opdrachtgever van organisatie Z en op die manier worden er verschillende regels gesteld vanuit de overheid. De gemeente monitort of de organisatie voldoet aan dat waar zij aan zouden moeten voldoen. Zo stelt de gemeente onder andere een prestatiecontract af met organisatie Z. Zo worden er jaarlijks doelen gesteld en wordt er gekeken in hoeverre deze ook daadwerkelijk worden behaald. Er vindt naar ieder jaar een soort van evaluatie plaats waarbij wordt nagegaan welke prestaties zijn behaald en welke niet en waarom niet. Organisatie Z moet zijn zaken dus kunnen verantwoorden, aldus de directeur bestuurder. Organisatie Z is afhankelijk van de gemeente, ook omdat zij financieel gezien een groot aandeel hebben.

De directeur bestuurder verantwoordt zich ook door transparant te zijn naar de mensen binnen en buiten de organisatie. Iedereen binnen organisatie Z mag in principe alles weten, behalve de pincodes, aldus de directeur bestuurder. Indien de jaarrekening bijvoorbeeld is vastgelegd worden alle vrijwilligers hiervan op de hoogte gesteld tijdens het algemene medewerkers overleg. Voor alle geïnteresseerden is er ook een exemplaar inzichtelijk, maar ook hier geldt dat de geïnteresseerden het wel zelf moeten raadplegen. Voor al het personeel is dus alles toegankelijk met uitzondering van de zaken die privacy gevoelig zijn. Dit zijn bijvoorbeeld contracten en beoordelingsformulieren. Al dit soort zaken zijn overigens gedelegeerd naar de vrijwilligerscoördinator of coördinatoren van de subgroepen.

Naast het feit dat al het personeel toegang heeft tot in principe alle documenten binnen organisatie Z werkt de organisatie transparantie ook in de hand door middel van een jaarverslag en de aanwezigheid van de raad van toezicht. Wat er precies in het jaarverslag komt is per jaar verschillend en hangt af van hoeveel 'zin' de directeur bestuurder heeft om dit te schrijven. Dit jaar staat voornamelijk het thema vrijwilligers centraal. In het verslag staat hoe organisatie Z met vrijwilligers omgaat en hoe dit is georganiseerd, aldus de directeur bestuurder.

Stichting organisatie Z is een organisatie an sich. Het valt dus niet onder een overkoepelende organisatie en heeft dus naast de regels die worden gesteld vanuit de overheid, geen externe regels waar het zich aan moet houden. De raad van toezicht van organisatie Z houdt de code cultural governance aan, hierin staat beschreven hoe een culturele organisatie 'goed' bestuurd kan worden. Daarnaast gelden de statuten van stichting organisatie Z en is organisatie Z 'slechts' verantwoordelijk voor zichzelf. Het staat niet vast op welke wijze de directeur bestuurder verantwoording dient te regelen. Er wordt verantwoording afgelegd, maar tot op zekere hoogte.

Rechtvaardigheid

Ook bij organisatie Z geldt dat rechtvaardigheid kan worden beoordeeld aan de hand van een evenredige verdeling van baten en lasten en daarnaast door gestelde regels en wetten. Contractueel gezien, zijn alle medewerkers van organisatie Z met de organisatie verbonden, ongeacht de positie binnen de organisatie. Op deze wijze gelden voor alle medewerkers de interne regels van organisatie Z, aldus de directeur bestuurder. De vrijwilliger coördinator regelt dit soort zaken voor de vrijwilligers, op deze wijze weten ook alle werknemers wat er van hem/haar wordt verwacht en wat de mogelijkheden zijn. Hierdoor is de directeur bestuurder van mening dat alle werknemers in ieder geval 'rechtvaardig' worden behandeld wat betreft de gestelde regels en wetten.

Daarnaast zijn er voor veel werknemers binnen de organisatie veel mogelijkheden wat betreft opleidingstrajecten. Zo zijn er mensen die een 'hijskursus' moeten doen, willen zij gaan 'hijsen' met podia en dergelijke. Zonder een hijscertificaat is het niet toegestaan dit werk te doen. Naast het hijsen zijn er nog vele taken waar mensen voor moeten worden opgeleid. Zo ook voor fotografie, horeca, licht en geluid. De directeur bestuurder is ervan overtuigd dat de mogelijkheden voor alle werknemers binnen organisatie Z gelijk zijn. De mensen moeten er echter wel zelf moeite voor doen. Als er niets wordt gevraagd, dan krijg je ook niets, is de insteek van de directeur bestuurder. Als een vrijwilliger niet vraagt om een opleiding naast de noodzakelijke opleidingen en cursussen die worden aangeboden, zal een vrijwilliger dit ook niet krijgen. De deuren binnen organisatie Z staan altijd voor iedereen open, maar mensen moeten de weg naar de deur wel zelf bewandelen. Organisatie Z is overigens volgens de directeur bestuurder te klein om onderscheid te maken tussen de verschillende werknemers. Alle mensen binnen organisatie Z hebben zicht op elkaar, waardoor het voortrekken van mensen niet of nauwelijks mogelijk is. Alles en iedereen bevindt zich onder één dak, waardoor de directeur bestuurder het idee krijgt dat ook alle werknemers toegang hebben tot alles en er geen geheimen zijn voor elkaar.

Er is overigens geen orgaan of persoon binnen de organisatie die de organisatie en de processen binnen de organisatie toetst op rechtmatigheden. Indien er problemen zijn kunnen mensen terecht

bij de subgroep coördinator of de vrijwilligerscoördinator, maar dit is niet speciaal geregeld, aldus de directeur bestuurder.

Al met al lijkt het erop dat alles binnen Organisatie Z vrij rechtvaardig is geregeld, maar ook bij deze organisatie is dit moeilijk aan te geven. Zo moeten alle vrijwilligers zelf aangeven als ze meer willen leren door middel van cursussen, zijn de mogelijkheden dan daadwerkelijk voor iedereen gelijk? De organisatie heeft evenals de andere organisaties ook niet een persoon of orgaan die de organisatie toetst op rechtmatigheden wat betreft personeelszaken. Wat dat betreft is de organisatie niet zo 'rechtvaardig' als het doet vermoeden.

4.5. Conclusie

Uit bovenstaande resultaten kan worden afgeleid dat de organisaties die vergelijkbaar zijn met de betreffende lokale omroep en lokale omroep zelf niet alle eisen van good governance volgens Graham, Amos & Plumptre (2003) hebben geïmplementeerd. Al eerder is beschreven dat een organisatie beschikt over 'good governance' als zij van elk principe minimaal 60% van de implementatiemethoden hebben gerealiseerd. In tabel 4.1 en 4.2 op de volgende pagina's is een volledig overzicht weergegeven van in hoeverre de verschillende implementatiemethoden bij elke afzonderlijke organisatie zijn geïmplementeerd. Aan de hand van deze tabellen kan ook worden berekend in hoeverre een organisatie voldoet aan de good governance eisen en dus 60% of meer van de implementatiemethoden heeft geïmplementeerd.

Zoals in tabel 4.1 en 4.2 is te zien worden er drie verschillende waarden toegekend aan de implementatiemethoden. Deze waarden zeggen iets over in hoeverre de methoden zijn geïmplementeerd. Indien een methode waarde 1 heeft ontvangen, is er sprake van een geïmplementeerde methode. Als een organisatie voor een methode waarde $\frac{1}{2}$ heeft ontvangen, is er gewerkt aan deze methode, maar kan men niet spreken van volledige implementatie. Als er waarde 0 wordt weergegeven is de methode niet geïmplementeerd.

Bij waarde $\frac{1}{2}$ is een methode gedeeltelijk geïmplementeerd, maar niet zodanig dat men kan spreken dat wanneer een organisatie twee keer een $\frac{1}{2}$ scoort dit samen ook geldt als waarde 1, een geïmplementeerde methode. Om te berekenen of een organisatie voldoet aan de good governance eisen en dus 60% van de implementatiemethoden heeft geïmplementeerd wordt alleen waarde 1 meegerekend, waarbij sprake is van volledige implementatie. Waarde $\frac{1}{2}$ geeft in deze situatie weer dat de organisatie op de goede weg is, maar nog wel het één en ander moet organiseren wil het kunnen spreken van een geïmplementeerde methode.

Opvallend aan de resultaten is dat de organisaties erg van elkaar verschillen, er zit niet een eenduidige structuur in. Het is wel duidelijk dat er een aantal criteria van de good governance eisen vaak zichtbaar zijn bij de organisaties en dat er een aantal ook praktisch elke keer afwezig zijn. Daarnaast zijn er nog een aantal eisen en wijzen van implementeren die per organisatie verschillen

Overzicht implementatie van eisen bij de organisaties		<i>Een lokale omroep in een grote stad</i>	<i>Organisatie X</i>	<i>Organisatie Y</i>	<i>Organisatie Z</i>
Richting					
- Strategisch plan - Ontwikkeling	➤ Visie en kernwaarden: beleid en ambities ➤ Doelstellingen ➤ Gedetailleerd uitgewerkt ➤ Lange termijn georiënteerd	1 1 ½ 0	1 1 0 0	1 1 1 1	1 1 0 0
Legitimiteit en inspraak					
- Participatie - Consensus oriëntatie	➤ Informeren: nieuwsbrief, briefing, open agendavormingsproces ➤ Raadplegen: enquêtes ➤ Adviseren: fish bowl, raad van toezicht ➤ Coproduceren: ondernemingsraad, raad van toezicht ➤ (Mee)beslissen: vergaderingen, raad van toezicht	1 ½ 1 0 ½	1 0 ½ 0 0	1 1 1 ½ ½	1 ½ 1 ½ 1
Prestatie					
- Responsiviteit - Effectiviteit en efficiëntie	➤ Overeenkomsten tussen output en verwachtingen van belanghebbenden ➤ Financiële metingen: winst, rendabele investeringen? ➤ Niet financiële metingen: innovatie, prestatieafspraken, huidige plek op de markt/in de samenleving ➤ Risicomanagement ➤ Adaptief vermogen ➤ Evalueren	½ 1 1 ½ ½ 1	½ ½ 0 0 ½ ½	1 ½ 1 ½ ½ 1	1 ½ 0 ½ ½ ½

Tabel 4.1 Overzicht implementatie van eisen bij de organisaties

1 = geïmplementeerd
½ = gedeeltelijk geïmplementeerd
0 = niet geïmplementeerd

Overzicht van implementaties bij de organisaties		<i>Een lokale omroep in een grote stad</i>	<i>Organisatie X</i>	<i>Organisatie Y</i>	<i>Organisatie Z</i>
Verantwoordelijkheid					
- Verantwoording afleggen - belanghebbenden - Transparantie	➤ Checks & balances ➤ Raad van toezicht ➤ Jaarverslagen ➤ Rapporteren ➤ Open agendavormingsproces en besluitvormingsproces	1 0 1 ½ 0	½ 1 1 ½ ½	1 0 1 ½ ½	½ 1 ½ ½ 1
Rechtvaardigheid					
- Billijkheid - Gestelde regels/wetten	➤ Evenredige verdeling van baten en lasten ➤ Gelijke behandeling van werknemers ➤ Transparantie ➤ Zelfde kansen voor iedereen ➤ Onafhankelijk raad die rechtmatigheden toetst ➤ Interne regels ➤ Externe regels	½ ½ ½ ½ 0 1 ½	1 ½ ½ ½ 0 ½ ½	½ ½ 1 0 0 1 1	½ ½ 1 ½ 0 1 0

Tabel 4.2 Overzicht implementatie van eisen bij de organisaties

1 = geïmplementeerd

½ = gedeeltelijk geïmplementeerd

0 = niet geïmplementeerd

Bij alle vier de organisaties is de eis wat betreft 'richting' in ieder geval geïmplementeerd als het gaat om het vormen van een missie en daarbij behorende doelstellingen. De rode draad is wat dat betreft bij elke organisatie aanwezig en dat is ook niet vreemd, want anders had de organisatie niets om zich op te focussen en zou er helemaal geen koers zijn. Opvallend is wel dat de twee culturele organisaties naast de betreffende lokale omroep, organisatie X en organisatie Z, verder geen strategisch plan hebben uitgewerkt. Dat wat er ligt als 'plan' is erg globaal en voornamelijk gericht op de korte termijn, omdat de toekomst vrij onzeker is volgens de directeur bestuurders. De betreffende lokale omroep is iets verder wat dat betreft en denkt wel degelijk na over de langere termijn, maar ook zij hebben het nog niet zodanig gestructureerd dat er een volledig strategisch plan ligt. Organisatie Y echter heeft een erg duidelijke visie wat betreft 'richting' en maakt gebruik van een gedetailleerd strategisch plan en zij kijken verder dan de korte termijn.

De organisaties scoren gemiddeld op dit vlak 62.5%, dit betekent dat de organisaties gemiddeld genomen voldoende scoren op dit principe wil het voldoen aan het good governance principe. Kanttekening hierbij is wel dat organisatie Y er alleen voor zorgt dat het percentage van 60% wordt gehaald.

Wat betreft legitimiteit en inspraak verschillen de organisaties allemaal erg van elkaar. Bij elke organisatie is er een mogelijkheid om te participeren met betrekking tot de besluitvorming. Bij organisatie X is dit alleen zeer beperkt en bij organisatie Z en organisatie Y zijn de mogelijkheden veel groter. Elke organisatie informeert de medewerkers en bij organisatie Z hebben de werknemers uiteindelijk het meeste te zeggen en kunnen in principe altijd ook meebeslissen over alles. Bij organisatie Y is er veel inspraak mogelijk, maar veel meer dan een adviserende rol is het over het algemeen niet. Organisatie X houdt het bij informeren, maar daar hebben de werknemers wel veel mogelijkheden om besluiten te nemen als het gaat om hun eigen programma en dat is ook volgens de directeur bestuurder het belangrijkste bij organisatie X. Besluiten met betrekking tot de hele organisatie interesseert de medewerkers volgens hem niet. Dit zelfde geldt voor de betreffende lokale omroep. De medewerkers hebben hier niet veel inbreng als er wordt gekeken naar de hoeveelheid bijeenkomsten bijvoorbeeld, maar hebben wel veel ruimte als het gaat om hun eigen programma's. De gemiddelde score van de organisaties op dit principe is 45%, wat onder het minimale percentage ligt van 60%. Ondanks het feit dat onder andere organisatie Y en organisatie Z vrij veel organiseren voor medewerkers om te participeren, is dit niet voldoende.

De stationmanager van de betreffende lokale omroep geeft als enige duidelijk aan dat zij prestatiegericht zijn. De overige organisaties zorgen ervoor dat de verwachtingen van de externe actor overeenkomt met de output van de organisatie en daar blijft het ongeveer bij. De externe actor is in alle gevallen de gemeente, maar ook hier zijn de verwachtingen niet erg hoog van, dus het is niet moeilijk om hieraan te voldoen. Bij organisatie Y gaat het wel iets verder dan dat, omdat de overheid vrij veel eisen stelt aan de organisatie. Zo moeten zij ook bepaalde prestatieafspraken nakomen en werken zij veel met evaluaties om in de toekomst de organisatie te kunnen verbeteren. Dit zelfde doet de betreffende lokale omroep. Voornamelijk belangrijke evenementen worden geëvalueerd, zodat ook zij zichzelf in de toekomst kunnen verbeteren. Ook organisatie X en organisatie Z werken met evaluaties, maar hierbij gaat het voornamelijk om persoonlijke evaluaties van medewerkers en niet zozeer om evaluaties van hele processen binnen de organisatie. Alle vier de organisaties werken wel allemaal aan de ontwikkeling van de werknemers, wat uiteindelijk ook de prestaties van de organisatie kan verbeteren. Wat betreft efficiëntie en effectiviteit zijn er weinig concrete plannen. Dit

heeft mogelijk ook te maken met het feit dat het allemaal organisaties zijn die worden gesubsidieerd door de overheid, het zijn publieke organisaties en niet commerciële winstgevende organisaties. Toch geeft de stationmanager van de betreffende lokale omroep aan dat zij erg zijn gericht op de output. Dit omdat zij graag zichzelf willen onderhouden en dus voldoende inkomsten willen genereren.

De gemiddelde score op dit principe van alle organisaties bij elkaar is 29%. Deze score is voornamelijk voortgekomen uit de resultaten van organisatie Y en de betreffende lokale omroep. Prestatie blijkt niet van groot belang voor publieke organisaties.

Binnen elke organisatie wordt de nodige verantwoordelijkheid afgelegd. Bij organisatie Y is dit heel sterk en kan er worden gesproken van 'checks & balances', ook bij de lokale omroep in een grote stad is hier sprake van. Bij organisatie Z en organisatie X is dit gedeeltelijk geïmplementeerd, maar blijft het vrij oppervlakkig. Organisatie Z en organisatie X werken wel beide met een raad van toezicht welke controle uitoefent op de directie, de directie legt op zijn beurt voornamelijk financiële verantwoording af aan de raad van toezicht. Daarnaast publiceert elke organisatie jaarverslagen, alleen is organisatie Y hier bijvoorbeeld erg gestructureerd in en organisatie Z absoluut niet. Verder is het opvallend dat voornamelijk de directeur bestuurder van organisatie Z heel erg transparant is naar zijn werknemers toe, dit komt voornamelijk doordat er een enorme overlegcultuur heerst binnen deze organisatie. De betreffende lokale omroep is daarentegen het minst transparant, daar vindt de stationmanager dat voornamelijk mensen die verstand hebben van zaken inzicht mogen hebben in bijvoorbeeld de financiën.

Het principe verantwoordelijkheid scoort gemiddeld 40%. Hierin heeft elke organisatie een even groot aandeel, waardoor de organisaties op dit gebied goed met elkaar te vergelijken zijn. Wel is deze score ook te laag om te spreken van 'good governance'.

Als laatste 'rechtvaardigheid'. Dit is absoluut de moeilijkste eis om te toetsen, omdat de geïnterviewde personen allemaal het idee hebben dat de organisatie rechtvaardig handelt, maar zij hebben mogelijk een eenzijdig beeld. Zij bevinden zich in de bovenste laag van de organisatie, waardoor rechtvaardigheid onder werknemers verder van hen afstaat. Dat wat in ieder geval wel kan worden beoordeeld is in hoeverre er interne en externe regels worden gesteld aan de organisatie, waardoor er duidelijkheid is voor werknemers. Bij organisatie Y zijn het zowel interne als externe regels die de mogelijkheden voor werknemers bepalen, bij de culturele organisaties zijn het voornamelijk de interne regels. Hoewel organisatie X en de lokale omroep in een grote stad ook te maken hebben met het programma beleidsbepalend orgaan en het commissariaat van de media. Deze externe regels zijn voornamelijk gericht op de inhoud van de programma's van de omroepen. Daarnaast is het erg opvallend dat er in geen enkele organisatie een orgaan of persoon aanwezig is die specifiek zorg draagt voor het personeel en er geen onafhankelijk orgaan is dat de organisatie op rechtmatigheden toetst. Wel kent de betreffende lokale omroep een coördinator die zich richt op onafhankelijke journalistiek, waardoor rechtvaardigheid op het gebied van journalistiek wordt gewaarborgd. Daarnaast zijn er werknemers die zich alleen richten op medewerkerszaken bij de lokale omroep in de grote stad. De overige punten van 'rechtvaardigheid' zijn niet of nauwelijks te beoordelen, daarvoor zou er een apart onderzoek moeten worden gedaan onder alle werknemers van de organisaties.

De gemiddelde score van dit principe is het laagste, 25%, wat mede kan worden verklaard doordat dit principe relatief moeilijk te meten was in vergelijking tot de overige principes. Daarnaast zijn er

niet of nauwelijks methodes geïmplementeerd bij de publieke organisaties die ten goede komen aan rechtvaardigheid. Dit betekent overigens niet per definitie dat de organisatie onrechtvaardig is naar werknemers toe.

5. Conclusie

In dit laatste deel zal er onder andere antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. De antwoorden op de verschillende deelvragen hebben uiteindelijk geleid tot het antwoord op de hoofdvraag. Daarnaast worden er in dit deel aanbevelingen gedaan voor de lokale omroep in een grote stad en zal het onderzoek ter discussie worden gesteld wat betreft validiteit.

5.1. Beantwoording onderzoeksvraag en aanbevelingen

In dit onderzoek is beschreven wat governance en good governance betekenen. Daarnaast is het concept good governance verder uitgewerkt door het stellen van verschillende principes en de daarbij behorende implementatiemethoden. Tot slot is er bij verschillende organisaties bekeken hoe zij het bestuur hebben ingericht gezien de good governance principes. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek was antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag:

‘Op welke wijze kan het bestuur van een lokale omroep in een grote stad worden ingericht met het oog op good governance principes?’

Gezien het literatuuronderzoek zal een ‘goed bestuur’ moeten voldoen aan een vijftal principes. Deze principes zijn gebaseerd op de theorie van Graham, Amos en Plumptre (2003). Het gaat hierbij om de volgende principes: richting, legitimiteit en inspraak, prestatie, verantwoording en rechtvaardigheid. Het is gebleken dat deze principes op verschillende manieren zijn te implementeren en daarmee operationeel kunnen worden gemaakt. Het meest ideale zou zijn dat de lokale omroep in een grote stad uiteindelijk al deze implementatiemethoden zou realiseren, maar dit is niet reëel gezien de praktijk. Geen enkele organisatie die deelnam aan dit onderzoek kon voldoen aan alle implementatiemethoden. Om deze reden is er een minimum gesteld per principe, dit minimum houdt in dat de organisatie in ieder geval 60% van de implementatiemethoden voor elk principe zou moeten hebben geïmplementeerd wil er sprake zijn van ‘good governance’.

Omdat de betreffende lokale omroep zich momenteel bevindt in een transitiefase is er behalve deze lokale omroep ook gekeken naar andere vergelijkbare organisaties, zodat er niet slechts een eenzijdig beeld zou ontstaan over hoe de principes van good governance worden geïmplementeerd in de praktijk.

Theoretisch gezien zou 60% van alle principes moeten zijn geïmplementeerd wil er sprake zijn van good governance. Als er wordt gekeken naar de verschillende organisaties, voldoet geen enkele organisatie aan deze eis. Dit zou betekenen dat er geen enkele organisatie beschikt over een goed functionerend bestuur. Dit is wel erg kort door de bocht en om die reden wordt er iets genuanceerder naar resultaten gekeken. Zo is gebleken dat er niet of nauwelijks aandacht is besteed aan prestatie en rechtvaardigheid wat betreft het implementeren van methodes om aan deze principes te voldoen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze principes in de praktijk minder van belang worden geacht dan de theorie doet vermoeden. Om deze reden worden deze principes

minder zwaar geteld dan de overige. Opvallend is wel dat de betreffende lokale omroep met de huidige inrichting van bestuur het hoogst scoort op zowel prestatie en richting, dit terwijl prestatie voor de overige organisaties niet of nauwelijks van belang lijkt te zijn.

De betreffende lokale omroep scoort echter met de huidige inrichting van bestuur op geen enkel principe voldoende als het zou willen voldoen aan de 'good governance' eisen. De organisatie zou zichzelf dus kunnen verbeteren op alle vijf de principes die worden onderscheiden door Graham, Amos en Plumptre (2003).

Allereerst wat betreft richting kan de lokale omroep in een grote stad zich meer ontwikkelen als het gaat om het specificeren van hun doelstellingen en voornamelijk de strategie die hierbij komt kijken. De visie en kernwaarden zijn duidelijk, maar de manier waarop dit bereikt moet worden kan worden gespecificeerd. Hierbij kan worden gedacht aan eventuele prestatieafspraken en ook indicatoren waarmee dit zou kunnen worden gemeten.

Ook wat betreft legitimiteit en inspraak valt er relatief veel te winnen voor de betreffende lokale omroep. De twee bijeenkomsten die nu jaarlijks worden georganiseerd voor alle werknemers zijn in principe niet voldoende. Werknemers kunnen meer worden betrokken bij het beleid dat wordt gevoerd. Zo is het een idee om een 'lobby- groep' in het leven te roepen, net als organisatie Y wil gaan doen. Op die wijze kunnen alle werknemers altijd hun verhaal kwijt en kan er ook daadwerkelijk wat mee worden gedaan. Een andere manier is om net als bij een algemeen en organisatie Z inhoudelijk medewerkers overleg te organiseren. Op deze manier voorkom je dat 'ongeïnteresseerde' medewerkers naar een inhoudelijk overleg komen, waar ze mogelijk niet iets mee te maken (willen) hebben, maar geef je toch geïnteresseerde medewerkers wel de mogelijkheid om mee te denken. Naast het inhoudelijke overleg kan je ook een algemeen medewerkers overleg houden, dit overleg is toegankelijk voor alle werknemers. Bij dit algemene overleg wordt er inhoudelijk minder besproken, waardoor de drempel voor mensen niet zo hoog is, maar wat wel ten goede kan komen aan de binding op de werkvloer. Dit algemene overleg kan vaker dan 2 keer per jaar worden gehouden.

Met prestatie is de betreffende lokale omroep vrij intensief bezig in vergelijking tot de andere culturele organisaties. Dit is vrij opmerkelijk, omdat de overige publieke organisaties minder drang hebben om te presteren. Iets wat de betreffende lokale omroep nog zou kunnen verbeteren is het uitvoeren van evaluaties. Het geven van evaluaties wordt al gedaan, maar dit kan altijd meer en beter. Momenteel worden voornamelijk grote en belangrijke evenementen en projecten geëvalueerd, maar er kan ook wat worden opgestoken van evaluaties van kleine projecten. Daarnaast kunnen ook werknemers beter worden geëvalueerd. Hier valt voor een lokale omroep in een grote stad momenteel waarschijnlijk het meeste te halen.

Bij het principe verantwoordelijkheid kan de betreffende lokale omroep ook veel verbeteren. Zo heeft de huidige organisatie nog geen raad van toezicht. Daarnaast is de organisatie niet transparant wat betreft het jaarverslag en andere rapportages. Door medewerkers te betrekken bij de formele zaken van de organisatie, kunnen ze mogelijk meer voor de organisatie betekenen. In ieder geval de medewerkers meer de kans bieden om zich hierin te verdiepen is een stap in de goede richting. Hierbij kan er ook worden gedacht aan een open besluitvormingsproces, waarbij de besluitvorming toegankelijk is voor meer mensen dan alleen de mensen uit de bovenste laag van de organisatie. Een

mogelijkheid is om net als organisatie X actief te worden op intranet. Hier kan alles worden opgezet, waaronder jaarverslagen en rapportages, waardoor het voor alle medewerkers binnen de organisatie inzichtelijk is.

Als laatste het principe rechtvaardigheid. Er is bij de betreffende lokale omroep geen duidelijk 'regel' met betrekking tot het zijn van een vrijwilliger of het zijn van een betaalde werknemer. De ongeschreven regel is: 'alles wat vrijwillig kan worden ingevuld, wordt vrijwillig ingevuld'. Hierbij wordt er niet gekeken naar het aantal werkuren dat een functie met zich meebrengt bijvoorbeeld of de verantwoordelijkheid die erbij komt kijken. Het is gezien het rechtvaardigheidsprincipe niet onverstandig om hier een duidelijke lijn in te trekken. Hetzelfde geldt voor de hoeveelheid transparantie die de organisatie biedt. Voor sommige werknemers is alles inzichtelijk en voor vele ook niet, dit is allemaal afhankelijk van de kwaliteiten van de werknemers. Ook dit is niet een juiste manier van handelen gezien het rechtvaardigheidsprincipe. Voor de betreffende lokale omroep is het dus beter om duidelijke regels te stellen met betrekking tot het zijn van een betaalde werknemer of niet, daarnaast is het beter om je transparant op te stellen naar alle werknemers toe.

5.2. Discussie

Validiteit wordt gebruikt om te verwijzen naar de waarheid van een gevolgtrekking binnen een onderzoek (Shadish, Cook, & Campbell, 2002). Indien een gevolgtrekking binnen een onderzoek valide is, is er sprake van correcte causale verbanden. Het is afhankelijk van verschillende factoren of er kan worden gesproken van een valide onderzoek. Shadish, Cook en Campbell (2002) onderscheiden vier verschillende vormen van validiteit, namelijk: interne validiteit, statistische conclusie validiteit, externe validiteit en construct validiteit.

Interne validiteit heeft betrekking op de causale verbanden die in een onderzoek worden gelegd. In dit onderzoek wordt de inrichting van het bestuur verklaard aan de hand van good governance eisen. Er is een verband tussen de eisen van good governance en de inrichting van bestuur, maar er kunnen ook derden zijn die invloed hebben. Behalve de eisen van good governance is er geen rekening gehouden met derden die ook de inrichting van het bestuur kunnen verklaren, dit doet afbreuk aan de interne validiteit.

De statistische conclusie validiteit beschrijft in hoeverre de getrokken conclusies correct zijn gezien de verkregen data. Bij het verwerken van de data is er bij dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen implementatiemethoden die zijn geïmplementeerd, gedeeltelijk zijn geïmplementeerd en niet zijn geïmplementeerd. Als methode is er gebruik gemaakt van interviews, hierbij is het moeilijk om antwoorden te categoriseren. Hierdoor zijn de grenzen tussen voornamelijk 'geïmplementeerd' en 'gedeeltelijk geïmplementeerd' niet altijd even duidelijk. Er is een mogelijkheid dat de verwerking van de antwoorden niet geheel consistent is gebeurd, wat invloed zou kunnen hebben op de conclusies. Dit is een bedreiging voor de statistische conclusie validiteit.

Daarnaast was het principe 'rechtvaardigheid' moeilijk te toetsen bij de organisaties. Vragen met betrekking tot rechtvaardige behandeling van werknemers zou je in principe moeten neerleggen bij werknemers zelf. Dit was echter in dit onderzoek niet mogelijk vanwege het tijdsbestek, om die reden wordt deze bedreiging wat betreft statistische conclusie validiteit geaccepteerd.

Externe validiteit beschrijft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Bij dit onderzoek is er gekeken naar een viertal organisaties met verschillende vergelijkbare componenten. Het onderzoek

is generaliseerbaar als het wordt gebruikt voor organisaties welke ook te vergelijken zijn met een lokale omroep in een grote stad. Het onderzoek is echter gebaseerd op slechts vier organisaties, waarbij is gesproken met 1 persoon uit elke organisatie, gezien het aantal kan dit een bedreiging zijn voor de externe validiteit.

Construct validiteit heeft betrekking op een gebruikt concept en de daaraan gekoppelde indicatoren. In dit onderzoek is 'good governance' het concept waar het om draait en zijn de implementatiemethoden de indicatoren die uiteindelijk meten in hoeverre er sprake is van good governance. Het onderzoek is construct valide als alle indicatoren het concept omschrijven. Zoals al eerder is omschreven is good governance een erg breed begrip. In dit onderzoek zijn zoveel mogelijk aspecten meegenomen om te bekijken of er sprake is van good governance, waardoor het onderzoek construct valide lijkt te zijn. Juist omdat het een breed begrip is, is het moeilijk te garanderen dat er geen belangrijke indicatoren zijn overgeslagen. Er is dus een mogelijkheid dat er een belangrijke indicator over het hoofd is gezien wat afbreuk doet aan construct validiteit.

Daarnaast kan er worden bediscussieerd in hoeverre de conclusie van dit onderzoek valide is gezien de theorie die is gebruikt. Het antwoord op de onderzoeksvraag is uiteindelijk gebaseerd op good governance macro principes. Dit zou een bedreiging kunnen vormen voor de validiteit. Er zijn echter veel overeenkomsten tussen de overheid (macroniveau) en publieke organisaties (microniveau). Daarnaast is de gebruikte macro theorie aangevuld met theorieën die betrekking hebben op organisaties, waardoor het uiteindelijk een passend theoretisch kader vormt voor dit onderzoek en de gebruikte macrotheorie niet per se afdoet aan de validiteit. Er kan dus worden gesteld dat de macrotheorie ook toepasbaar is op publieke organisaties, mits er rekening wordt gehouden met het feit dat de macrotheorie moet worden vertaald naar een theorie welke toepasbaar is op microniveau. Dit onderzoek kan dus als aanvulling worden gezien op de al bestaande wetenschappelijke literatuur over good governance principes.

Referenties

- Anderson, C. (1988). *Management: Skills, Functions and Organization Performance*. Boston : Allyn and Bacon.
- Anheier, H. (2005). *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. Oxford: Routledge.
- Baard, D., de Goede, M., & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen : Noordhoff Uitgevers.
- Babbie, E. (2009). *The practice of social research*. Wadsworth: Cengage learning.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). *Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness*. *Nonprofit Management and Leadership*, 295- 315.
- Bekkers, V. (2007). *Liefde voor Openbaar Bestuur en Liefde voor Bestuurskunde: Imago en Legitimiteit*. Geraadpleegd op 23 mei, 2013, van <http://repub.eur.nl/res/pub/11564/BSK-2007-008.pdf#page=31>
- Boardsource . (2005). *Twelve principles of governance that power exceptional boards*. Geraadpleegd op 17 april, 2013, van Boardsource : <http://www.hsctc.org/uploads/documents/Governance/12%20Principles%20of%20Governance.pdf>
- Brown, W., & Guo, C. (2010). *Exploring the ker roles for non profit boards*. *Non Profit and Voluntary Sector* , 536- 546.
- Carver, J. (1990). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations*. San Francisco: Jossey- Boss.
- Cuervo- Cazurra, A., & Aguilera, R. (2004). *Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger?*. *Organization Studies*, 417- 445.
- Edelenbos, J., & Monninkhof, R. (1998). *Spanning en interactie, Een analyse van interactief beleid in lokale democratie*. Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek.
- Elderen, J., & Klifman, H. (2006). *Goed bestuur, goed toezicht*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Londen: Pitman Books.
- Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). *Governance principles for protected areas in the 21th century*. Ottawa: Institute on Governance.
- Herman, R., & Renz, D. (2000). *Boards practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations*. *The American review of Public Administration*, 146- 160.
- Herman, R., & Renz, D. (2004). *Doing Things Right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study*. *Public Administration review* , 694- 704.
- Hesselink, M. (1999). *De redelijkheid en billijkheid in het Europese privaatrecht*.

- International Association for Public Participation (IAPP). (2006). IAP2's Public Participation Toolbox. Geraadpleegd op 23 mei, 2013, van International Association for Public Participation: http://www.iap2.org/associations/4748/files/06Dec_Toolbox.pdf
- Kennerley, M., & Andy, N. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 213- 229.
- Kofele Kale, N. (2001). Good Governance as Political Conditionality. *The African Anthropologist*, 20-38.
- Kreutzer, K. (2009). Nonprofit Governance During Organizational Transition in Voluntary Organizations. *Nonprofit Management and Leadership* , 117-133.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2011, november 18). Richtlijn Jaarverslag. Geraadpleegd op 28 mei, 2013, van Rijksoverheid : <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2011/11/18/jaarverslag-en-horizontale-verantwoording/richtlijn-jaarverslag-onderwijs-deel2-hfdst3a-3b.pdf>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who. *The Academy of Management*, 853- 886.
- Nijeholt, T. (2007, juni 23). Strategische planning. Geraadpleegd op 5 juni, 2013, van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Strategische_planning
- Oxford Dictionaries. (sd). Governance. Geraadpleegd op 1 mei, 2013, van Oxford Dictionaries: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/governance>
- Penninx, R., & van Heelsum, A. (2004, December). Bondgenoot of Spelbreker . Geraadpleegd op 13 mei, 2013, van Universiteit van Amsterdam : <http://dare.uva.nl/document/223399>
- Phillips, P. A., & Moutinho, L. (2000). The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness. *Journal of Travel Reserch*, 369- 379.
- Shadish, W., Cook, T., & Campbell, D. (2002). *Experimental and Quasi Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior: a study of decision- making processes in administrative organizations*. New York : The Free Press.
- Sprenger, P. (2011, Juni). Public governance. Geraadpleegd op 21 mei, 2013, van Nationaal register: <http://www.nationaalregister.nl/gu2011-06-page5.htm#.UZtKVLXIbLE>
- Stichting kunst en zaken. (2006). *Code cultural governance*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Taylor, D. (2000). Facts, myths and monsters: understanding the principles of good governance. *International Journal of Public Sector Management* , 108- 124.
- Tromp, J., & Rietmeijer, E. (1989). *De aanpak van onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghem.