

Medewerkersparticipatie

Een praktijkvoorbeeld

SNPI Dag van de Medewerkersparticipatie | 13 november 2025



Overdracht als kans: wanneer betrokkenheid verandert in eigenaarschap

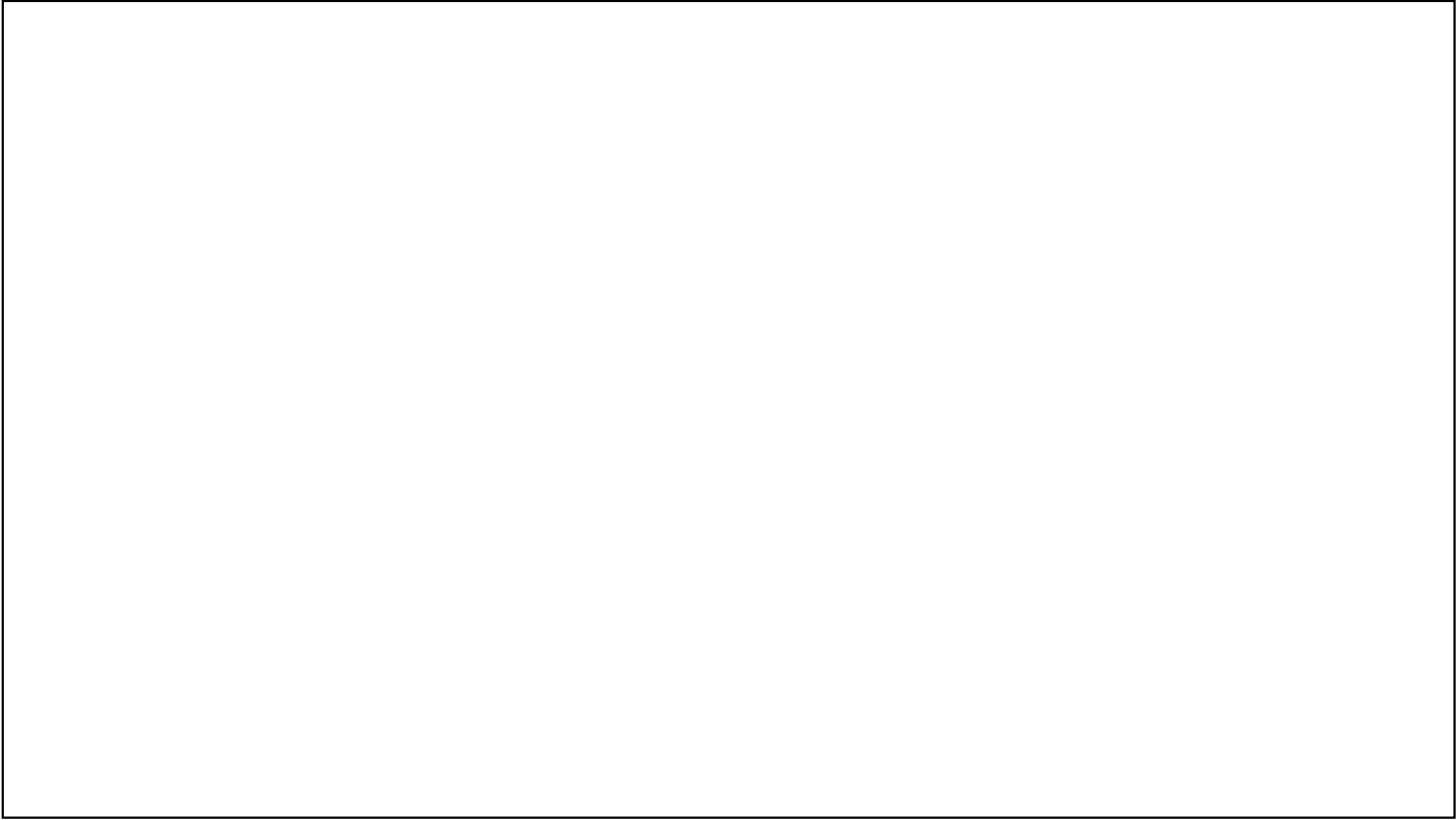
In 2017 nam Marit Klooster (in 2001 begonnen als stagiair) het stokje als algemeen directeur over van Marja Ruigrok (in 1991 begonnen op een zolderkamer) en trok Marja de deur achter haar dicht. Wat daaraan vooraf ging en hoe het nu gaat vertellen Marja & Marit tijdens deze presentatie. Een tipje van de sluier: stapsgewijze medewerkersparticipatie waarbij de participerende medewerkers in de rol van eigenaar en managing partner groeiden en Marja als ondernemer gefaseerd los liet. Wij delen onze ervaringen, successen en valkuilen van dit traject.

Interactie gewenst:

35 minuten 16.50-17.25 uur

20 min presenteren + 15 min interactie

Visie van beide kanten belichten



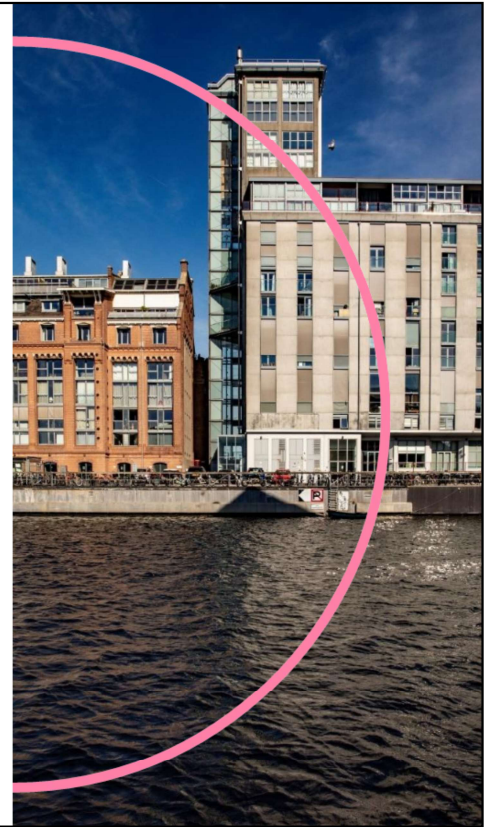
Wie zijn wij?



Marja Ruigrok



Marit Klooster



Zullen we elkaar voorstellen aan het publiek?

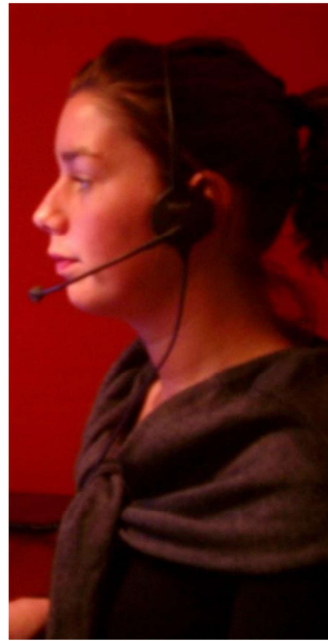
Marja over Marit: ondernemersgenen, palingrokerij, nuchter, aanpakken en doorrrrrrpakken / sterk op relatie en overtuigend op inhoud

Marit over Marja:

- Heeft Ruigrok opgericht en grootgebracht. Nu Wethouder Economische Zaken, Verkeer & Vervoer, Luchthavenzaken en Cultuur in Haarlemmermeer en investeerder in start-ups.
- Ondernemend, positief, vertrouwen, "Als je niet kunt delen, kun je ook niet vermenigvuldigen"
- Als wethouder enorm betrokken bij de burgers en vooral ondernemers in de regio. Noord/Zuidlijn naar Hoofddorp op de kaart en een uitbreiding van het Cruquius museum
- Genomineerd als Meest positieve Politus. En terecht.



1991



2001

Marja in 1991 alleen gestart, direct de wens om medewerkers te hebben en een bureau te bouwen.

Marit in 2001 als stagiair begonnen en direct gegrepen door het vak: met mensen praten om te begrijpen wat hen drijft, cijfermatig onderbouwen en dat vertalen naar inzichten die organisatie verder helpen.

Projectorganisatie en diversiteit trok me aan.

Volgend jaar bestaan we dus 35 jaar!

**We verzamelen klantinzichten waarmee
we onze klanten helpen om:
... de juiste focus te bepalen
... weloverwogen beslissingen te nemen
... hun positie te versterken**



Even kort: wat Ruigrok doet, waar we nu staan.

Ruigrok helpt organisaties verbeteren en groeien, door hun doelgroep aan het woord te laten en een stem te geven binnen de organisatie.

Dat doen we door primair onderzoek. Dat betekent dat wij in gesprek gaan met klanten of stakeholders. Letterlijk een dialoog aangaan in een interview of groepssessie om inzicht te krijgen in hoe en waarom. Of door een - vaak online - vragenlijst, om cijfermatige inzichten te krijgen in hoeveel en wie.



Merk & Communicatie

Klantervaring

Innovatie

Doelgroepinzichten

6

Dat doen we in deze 4 expertises (evt uit elk kwadrant 1 voorbeeld noemen met een naam van een relatie):

1. Branding onderzoek > merkbeleving (HKM, Simon Lévelt), merkbekendheid, inzicht in categorie entry points en hoe merk daarop scoort, communicatie onderzoek: begrijpelijkheid (pensioen/ financiële sector), campagne: input en effect op merkbeleving/ doel (BNN Vara), onderzoek tbv pers
2. User experience, Customer journey, winkelbeleving, tevredenheid
3. Productontwikkeling, Marktpotentie, Usage & Attitude
4. Inzicht in doelgroepen en behoeften, opinieonderzoek

Ons motto:
**Nieuwsgierige mensen komen
verder.**
Begin met vragen.



We werken nu met een team van een kleine 25 nieuwsgierige mensen die samen projecten draaien.

Zowel kwanti als (substantieel) kwali: 60-40 verdeling.

Projectteams van 2: alles in handen van 2 onderzoekers: opzet - uitvoering - rapport.

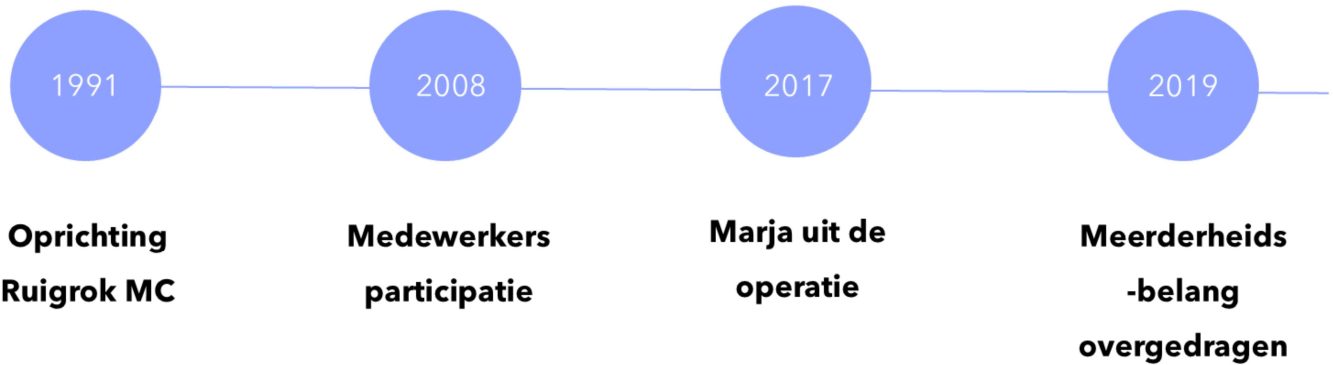


Medewerkersparticipatie

Marja:

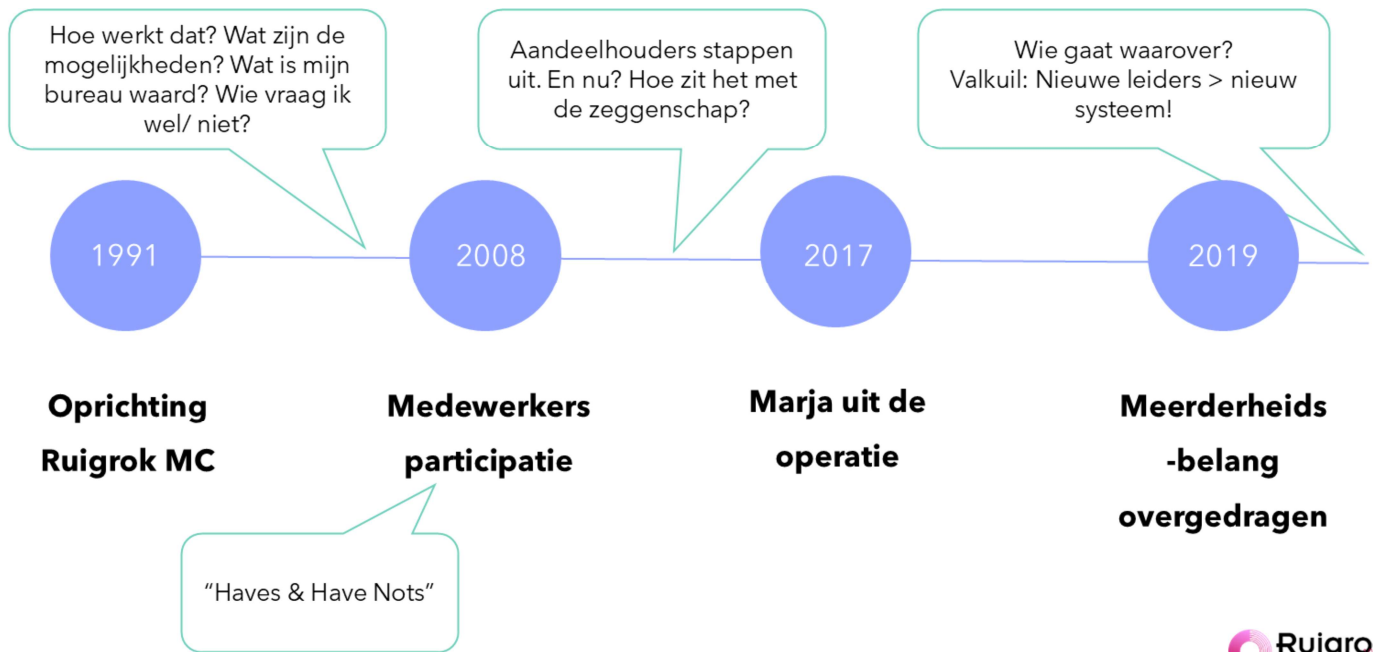
Medewerkersparticipatie: eerste gedachte kwam bij mij op toen iemand van in de 60 (wat ik toen loei-oud vond) met haar bureau onder haar arm kwam "leuren" om het te verkopen. Ik was toen 30 of zo en dacht "dat gaat mij niet gebeuren". Ik ging rondvragen zoals ik dat ook deed bij andere ondernemers bij vragen als 'ze betalen niet, wat doe jij'? Maar ik sprak eigenlijk niemand die het had gedaan zoals ik: echte aandelen, echte zeggenschap. Dus zelf gedaan. Met broer waardering al op bierviltje en voor 20 k laten berekenen door Deloitte (waardering). Ook geleerd op Fontainebleau over waarderen van bedrijven.

Tijdlijn medewerkersparticipatie



Zo zag de lijn er bij ons uit, maar daar zaten allemaal stappen tussen.

Tijdslijn medewerkersparticipatie



Marja:

Al eens eerder in 2001-2002 geprobeerd om 2 medewerkers in te laten stappen, maar dat lukte toen niet. Eén van de twee wilde niet en toen ging het niet door. (Voldoende voorbereid toen?)



Het begon met een wens/ droom: mijn bureau laten voortbestaan, ook als ik het niet meer leid. Later als ik oud ben nog steeds in de krant lezen: Uit onderzoek van Ruigrok is gebleken....

De aanloop naar medewerkersparticipatie

Kroonprinsen en - prinsessen

Een slimme ondernemer begint tijdig aan een exitplan

Maar waar begin je...?

- Varianten
- Waardering
- Financiering
- Eigenaarschap vs zeggenschap
- Rendement



Marja:

En waar je tegen aanliep/ wat waren learnings?

- Wat je doelen op dat moment waren: dacht je toen al aan helemaal uitstappen?
Ik geloof niet dat ik in 2008 al wist dat ik er helemaal uit zou gaan, maar zo is het wel gelopen. En dat voelt goed. Altijd veel vertrouwen in de mensen gehad en het voelt ook fijn dezelfde bedrijfscultuur te voelen als ik het kantoor weer in stap.
- En of je ook alternatieve manieren hebt verkend van het betrekken van medewerkers?
*Alternatief was certificaten, maar dat heb ik nooit serieus overwogen omdat ik juist zeggenschap en ondernemerschap wilde delen en overdragen (en niet alleen betrokkenheid)
En inderdaad geen aandelen buiten de deur. Dan had ik net zo goed aan de buurman (NIPO) kunnen verkopen. Meewerkende aandelen (al ben ik daar nu zelf de grote uitzondering op natuurlijk)*

Marit:

- Betrokkenheid en ondernemerschap zaten wel goed, dat werd gestimuleerd door de aandelen. Maar de zeggenschap was in die begin tijd marginaal. Je had MT-leden met zeggenschap over de dagelijkse gang van zaken en de andere partners met invloed op de langere termijn. Uiteindelijk had Marja het laatste woord: jij haalde onze inzichten en mening op en hakte de knoop door. En dat vonden wij fijn.

2008 medewerkersparticipatie - een zakelijke verbinding



Iedereen met vast contract

1 - 4,99%

Mogelijkheid tot lening tot 75% van koopsom

Minimaal 25% met eigen middelen



Marja:

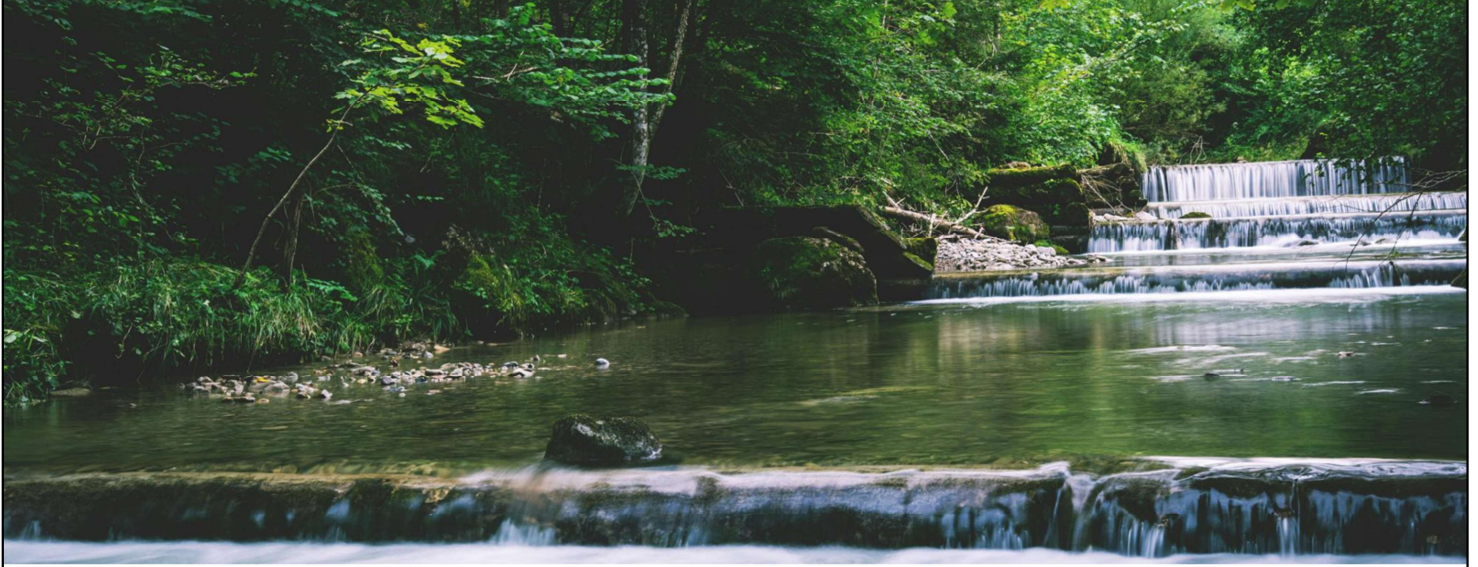
- Uitgangspunt was dat iedereen mocht instappen met een vast contract (na een jaar meestal). 1% voor iedereen, 3% voor een soort tussenfuncties en 4,99% (onder aanmerkelijk belang) voor MT. Ik dacht dat vrijwel iedereen mee zou doen (uit mijn hoofd hoefde je voor 1% 25% zelf mee te nemen "maar" 4.000 euro te betalen, dus waarom zou je dat niet doen? ;-). Maar niet iedereen heeft daar zin in. Uiteindelijk zes instappers.
- Ik vond het belangrijk dat er 25% eigen geld ingebracht werd voor commitment. Ik heb toen ook een interne presentatie gegeven (met die tekening van mij als oma) met de varianten van dat het goed ging en we allemaal profijt hadden van de winst / dividend, maar ook van de variant dat ik nog wel eens langs zou kunnen komen voor een extra rondje geld. Voor- en nadelen, risico's.
- Regel was: als je bij Ruigrok weggaat koopt Ruigrok (of de blijvende aandeelhouders) de aandelen terug. Je kon geen aandelen hebben als je niet actief was in de zaak. Nu is Marja de enige die wel aandelen heeft, maar niet meer actief is in de zaak.

"Haves & Have Nots"



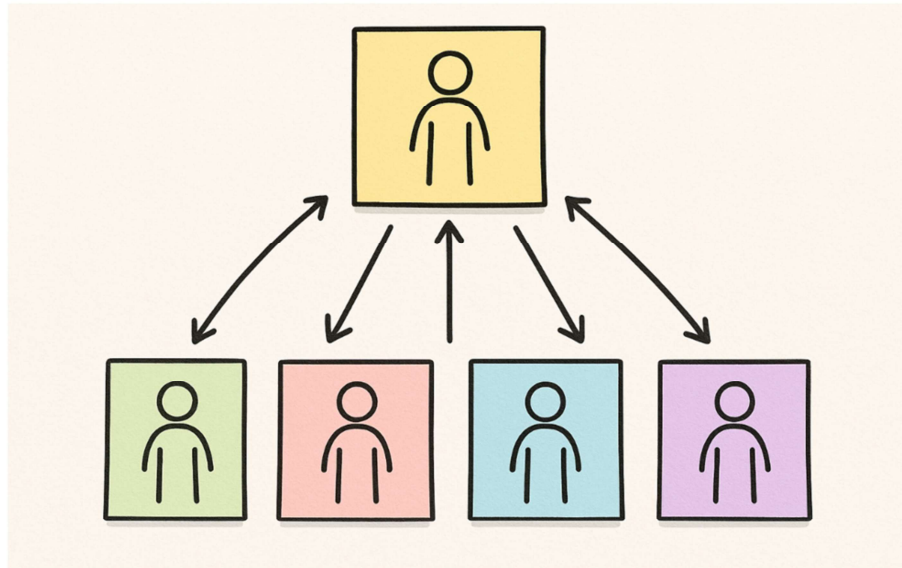
- Eigenlijk veranderde er de eerste 10 jaar niet zo veel. De rollen van de aandeelhouders in de organisatie veranderden niet. Het MT had de dagelijkse leiding, de partners bespraken jaarlijks de jaarrekening.
- Toch ontstond er enigszins het gevoel bij de andere collega's die niet waren ingestapt dat er *Haves & Have Nots* waren. Collega's hadden er moeite mee om voor ons geld te werken, terwijl ze dat al jaren voor Marja deden, maar daar hadden ze geen problemen mee.
- Jij hebt op een gegeven moment de pink elephant in the room benoemd en aangegeven dat het nu maar eens klaar moest zijn en men zich moest schikken in de nieuwe situatie.
- Wel goed om je van bewust te zijn dat het wat frictie kan opleveren. En dat er mensen om die reden kunnen opstappen. Dat is bij ons niet direct (wel indirect: Nieske) gebeurd, maar is wel een risico.

2009 - 2016: weinig verandering



- T/m 2016 ging 1 aandeelhouder weg, waarna de aandelen werden teruggekocht door het bedrijf.
- Verder bleef veel gelijk: MT van 4 + 2 partners die niet in MT zaten. Dat was al wel een beetje zoeken naar balans: wat is MT aangelegenheid en wat partner. Maar ging redelijk organisch, mede doordat Marja er nog was als natuurlijk en statutaire leider.
- In 2013 breidden de aandeelhouders hun aandelen verder uit én stopten zij de mogelijkheid voor anderen om toe te treden. We wilden eerst met elkaar verkennen welke kant we op gingen met het bedrijf en hoe we dat gingen organiseren.
- Marja was inmiddels parttime actief in de lokale politiek (fractievoorzitter en gemeenteraadslid Amsterdam).

2017: Marja stapt uit



2016: Marja als verkenner: wie wil en kan welke rol pakken?

Een combinatie van organische verdeling en diplomatie leidde tot de huidige rolverdeling

Per 1 januari 2017 trekt Marja de deur achter zich dicht en laat het bureau aan ons over

- Inmiddels was het 2016. Marja was actiever in de lokale politiek en haar rol binnen Ruigrok ongeveer gehalveerd. 1 partner stapte uit.
- Gesprekken met de toen nog 4 partners: wie wil en kan welke rol pakken? Marja ging verkennen en we bespraken het uitgebreid met elkaar. De rollen werden vrij organisch verdeeld, was wel enige diplomatie voor nodig.
- Toen Marja uitstapten gingen de andere 4 partners logischerwijs het MT vormen. Dat betekende dat 1 partner zich daarbij voegde. Die stapte in het systeem dat er al jaren was.
- Bijzonder: Marja trok echt de deur achter zich dicht en liet het aan mij over. Bekenden vroegen in die tijd vaak: je zult Marja nog wel vaak spreken? Maar dat deden we niet. We regelden onze zaken zelf.

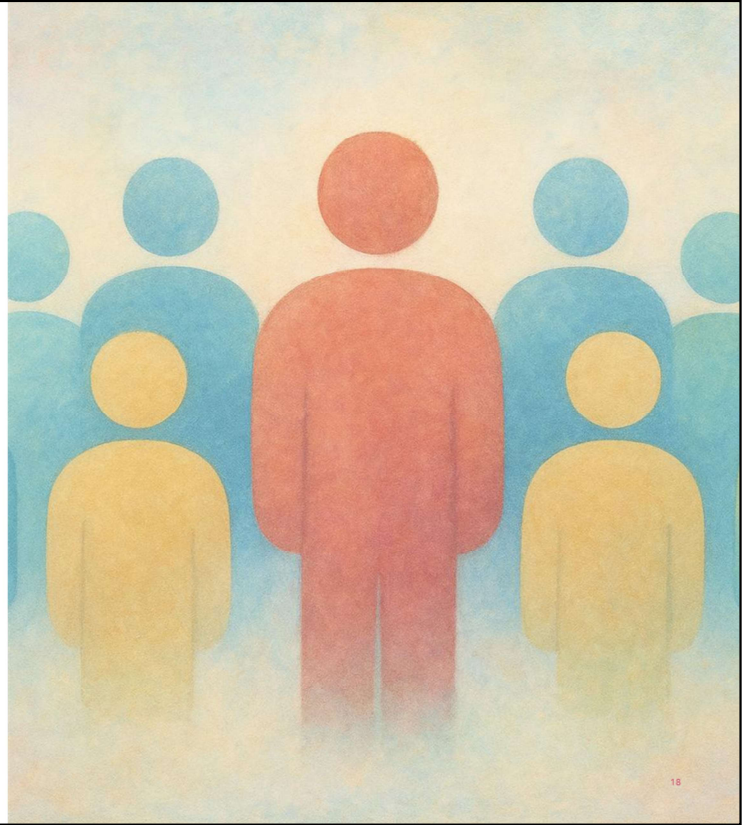


- Na het uitstappen van Marja hebben we de aandelen gelijk verdeeld over het MT van 4, Marja en een gelijk deel in de BV laten zitten. Daarmee hebben we nu allemaal ongeveer 16,5% van de aandelen.
- In het uitbreiden van de aandelen zijn 2 belangrijke lijnen:
 - Die van 4,99%. Daarboven is er sprake van aanmerkelijk belang en moet je belasting betalen over de inkomsten uit je aandelen.
 - Die van 10%. Vanaf 10% ziet de pensioenwet je als DGA en veranderen er zaken mbt pensioenopbouw, werknemers- en werkgeversverzekeringen. Dat was voor ons in 2018.
 - Voor ons de reden om vanaf dat moment uit loondienst te gaan en vanuit onze eigen BV's management fee te factureren. Daarmee moesten we ook zelf zorgdragen voor een arbeidsongeschiktheidsverzekering en pensioenopbouw. Over de AOV hebben we afspraken met elkaar gemaakt: hoe lang betalen we vanuit de zaak door bij langdurige ziekte en vanaf welke periode moet je dus verzekeren?

Uitdagingen nieuwe situatie

Nieuwe rol > voorbereiden

Nieuwe verhouding = een nieuw systeem



- Marja was altijd de natuurlijke leider. Ik leidde al wel een deel van het team, maar dat is iets anders dan de hele organisatie leiden.
- Leiderschap is makkelijk als alle neuzen dezelfde kant op staan, maar een uitdaging als dat niet zo is. Ik had er moeite mee om dan de knopen door te hakken en mijn beslissende stem te gebruiken. Die heb ik immers wel op papier, maar in de praktijk zijn we met 4 gelijkwaardige partners die alle vier het beste met de zaak voorhebben.
- Achteraf had ik toen een training of coachtraject moeten doen om mezelf goed voor te bereiden op mijn nieuwe rol. Niet dat het niet goed ging, maar ik had het bewuster kunnen doen.
- Met een MT van 4, dat eigenlijk op de vertrouwde voet doorging, gingen we voorbij aan het feit dat we met z'n vieren zonder Marja een nieuw systeem waren. En dat systeem hadden we achteraf gezien bewuster opnieuw met elkaar moeten vormgeven. Misschien waren we op hetzelfde uitgekomen, maar dan hadden we daar heel bewust voor gekozen.
- Met z'n vieren brengen we ieder onze eigen talenten en persoonlijkheidstypen in, die elkaar op papier fantastisch aanvullen. In de praktijk is dat soms nog best lastig. Hier zijn we op een gegeven moment mee tegen de lamp gelopen: we moesten elkaar opnieuw vinden in onze gedeelde waarden en doelen. En we moesten onze talenten, valkuilen en behoeften actief met elkaar bespreken. Zodat we daar ons voordeel mee kunnen doen, in plaats van dat het tegen ons werkt. Dat is gelukt maar heeft wel even de focus van onze core business gehaald.



Successen

Financieel stabiel

Professionaliseringslag

Cultuur behouden: mens centraal



- De cultuur die Marja heeft neergezet is er nog altijd: we delen veel met collega's: vreugde, verdriet en winst. We besteden daar ook veel aandacht aan, zoals ons jaarlijkse weekend weg, onlangs in Eindhoven. Onze mensen zijn ons kapitaal, daar zorgen we goed voor.
- We zijn de eerste 4-5 jaar nadat Marja eruit stapte in omzet gegroeid, met een onderbreking van de groei in het coronajaar. Nu zitten we in wat uitdagender tijden en kennen we na een jaar van krimp, op z'n best stabilisatie.
- In de afgelopen jaren hebben we het bureau nog verder geprofessionaliseerd, met bijvoorbeeld ISO certificeringen voor informatiebeveiliging en privacy en eigen onboarding programma's voor nieuwe collega's.

Het échte antwoord?

Door prikkelen
Door mensen
Door Ruigrok



Wij stellen de mens centraal: niet alleen onze collega's maar ook de klanten en eindgebruikers van onze opdrachtgevers. Naast kwalitatief hoogwaardig onderzoek, onderscheidt onze cultuur ons in de markt: hartelijk, open en persoonlijk. Nu kun je denken, wat hebben onze opdrachtgevers daaraan, behalve een prettige samenwerking. Nou ...

- Het geeft ons scherper zicht op het echte vraagstuk: door een warme relatie voelen klanten zich vrijer om eerlijke

informatie te delen. "Wat speelt er nou écht?" Dat levert een betere onderzoeksaanpak, betere vragen en betere inzichten op.

- Eerlijkere respondenten, rijkere data (kwali): respondenten die zich op hun gemak voelen laten meer van zichzelf zien. Dat maakt de onderzoeksresultaten voller en betrouwbaarder.
- Scherper advies – door de relatiegerichtheid heeft Ruigrok meer zicht op de dynamiek, uitdagingen en kansen bij de klant. Dat maakt de adviezen voor naar business development en marcom slimmer en praktijkgerichter.
- Meer engagement, snellere implementatie: door de focus op de mens, zijn adviezen in de vorm van rapporten, presentaties en workshops concreet, toepasbaar en enthousiasmerend.

Take aways

Begin op tijd

Accepteer dat het einddoel niet vaststaat

Geef het nieuwe systeem bewust vorm

Vragen?

