

BEDRIJFSDIAGNOSE, HET PERIODIEK PREVENTIEVE ORGANISATIE-ONDERZOEK

door Dr. P. M. Kempen

1 Inleiding

Vrij snel na mijn promotie in oktober 1979 bereikte mij een verzoek van de redactie van het MAB om een samenvatting van mijn dissertatie in haar maandblad te publiceren. Een zeer vererend aanbod, naar mijn mening, omdat het MAB ondanks zijn hoge leeftijd - of misschien juist daardoor - zijn plaats in het brandpunt van ons beroep heeft weten te handhaven.

Nu bevind je je als „jonge doctor” enkele maanden na het grote gebeuren in een heel bijzondere stemming. Zoals waarschijnlijk velen bekend is geef je je proefschrift royaal een half jaar voor de promotie uit handen omdat dan zetter, drukker, binder en uitgever hun deel van het werk kunnen gaan doen. Het denken van de auteur staat intussen echter niet stil. Zeker in mijn geval word je regelmatig weer met de praktische toepassing van de gevonden methode geconfronteerd en ga je weer nieuwe verbeteringen zien, wat impliciet betekent een flink stuk zelfkritiek. Dat wordt er niet beter op als je voor de fatale datum besluit in ieder geval nog één keer je eigen boekje goed door te lezen.

En als er dan toch bij de promotie een heleboel mensen zijn die waardering uiten voor het geschrevene, dan ontstaat er een persoonlijk dilemma.

De uitnodiging van het MAB heeft dit dilemma niet doorbroken in die zin dat ik nu zou menen het alpha en omega van preventief organisatie onderzoek te verkondigen. Hopelijk kan mijn bijdrage een springplank zijn tot verder denken; ik voel me daarin gesteund door de vele beroepsgenoten die bij mijn promotie of anderszins van hun belangstelling hebben blijk gegeven.

2 Begripsbepaling

Bedrijfsdiagnose is een periodiek preventief organisatie-onderzoek naar de huidige conditie van een organisatie, om op grond daarvan uitspraken te doen over haar toekomstig functioneren, teneinde daarin nu reeds aanleiding te vinden voor bijsturingen.

De gedachte aan preventief organisatie-onderzoek is ontstaan doordat mij in mijn adviespraktijk vaak gevraagd wordt om een organisatie van advies te dienen die op enigerlei wijze in de moeilijkheden is geraakt. Regelmatig moet dan geconstateerd worden, dat het probleem al jarenlang te voorzien was. Maar om welke reden ook heeft de directie daar geen of onvoldoende oog voor gehad. Pas als het knelpunt zich als zodanig manifesteert wordt er ingegrepen en deze ingrepen zijn vaak kostbaar en riskant.

Naar de oorzaken van deze „blindheid” voor dreigende gevaren blijft het

deels gissen. Enkele oorzaken - afgezien van „zwak management” - die ik regelmatig waarneem zijn:

- de drukte van alledag waardoor achterliggende tendenzen niet gezien worden.
- het verdringen van de realiteit omdat die zo onplezierig is en tot drastisch ingrijpen noopt.
- het gemis aan kennis en inzicht om het gevaar te keren.
- het missen van de criteria waaraan de juistheid van een gekozen beleid kan worden getoetst.

Bij mij is naar aanleiding van dit soort ervaringen de vraag gerezen of er voor het bedrijfsleven geen preventie-systeem te ontwikkelen is. Deze gedachte werd bevorderd door het feit dat wij vanuit het accountantsberoep een bijzondere waarnemingspositie innemen. Preventie en periodieke herhaling hangen nl. onverbrekelijk met elkaar samen. Allerlei praktijkvoorbeelden van preventie (10.000 km-beurt voor auto's, medische check-up, tandartscontrole, preventief onderhoud) laten zien dat als men de calamiteit als aangrijpingspunt voor actie wil verlaten, men automatisch in een vooraf vastgesteld tijdschema van periodiek onderzoek vervalt. En de accountant verricht reeds uit anderen hoofde periodiek herhaalde werkzaamheden in allerlei organisaties.

Hem toerusten met een vorm van periodiek preventief organisatie-onderzoek was dan ook een voor de hand liggende gedachte.

3 Bedrijfsdiagnose en organisatie-onderzoek

Nu bestaat er heel wat kennis op het gebied van het doorlichten van organisaties. De literatuur is er rijk aan en biedt allerlei aangrijpingspunten om organisaties op hun functioneren te beoordelen. Ook het organisatie-adviesberoep is in Nederland voldoende vertegenwoordigd om over ruime ervaring op het gebied van doorlichtingen te kunnen spreken.

Waar het aan mankeert is aan kennis over preventief organisatie-onderzoek. Er zijn redenen om te veronderstellen dat deze kennis verschilt van die, opgedaan bij of gericht op knelpuntonderzoeken.

Om er enkele te noemen:

- knelpuntonderzoek heeft een aangegeven probleem als richtlijn voor het opstellen van een onderzoekprogramma; preventief onderzoek mist deze steun en kan zich alleen richten op aspecten van de organisatie die in 't algemeen veel zeggen over de conditie van die organisatie.
- knelpuntonderzoek is meestal partieel gericht d.w.z. richt zich op een aspect van een organisatie n.l. het probleempunt; preventief onderzoek is integraal georiënteerd.
- knelpuntonderzoek is gericht op het nader analyseren van het aangegeven probleem als aanzet tot de oplossing; preventief onderzoek wil problemen voorspellen en ze daarmee voorkomen.

Enkele van de verschillen tussen bedrijfsdiagnose en andere vormen van organisatie-onderzoek laten zich schematisch als volgt vastleggen.

<i>doel</i> \ <i>obj</i>	<i>partieel</i>	<i>integraal</i>
<i>preventief</i>	Vb. – Management Audit – Social Audit – Marketing Audit	1 Vb. 2 Bedrijfsdiagnose
<i>curatief</i>	Vb. De meeste organisatie-onderzoeken gericht op probleem-situaties zoals – werkklimaatonderzoek – conflict oplossing – informatie-onderzoek	3 Vb. Enkele gangbare 4 organisatie-onderzoeken zoals – overlevingskansonderzoek – integrale doorlichting

Indeling naar soorten organisatie-onderzoek

4. De ontwikkeling van een andere denkrichting

Uit deze verschillen tussen preventief organisatie onderzoek en knelpuntonderzoek wordt duidelijk dat er voor de aanpak van preventief onderzoek nieuwe wegen gevonden moeten worden.

In dit stadium van denken is de verleiding groot om als praktiserend organisatie-adviseur een groot aantal aspecten van het organisatie-gebeuren te gaan bedenken die blijkens eigen ervaringen zeer conditie-relevant geacht mogen worden. Deze benadering verdient het nodige wantrouwen. Niet alleen is ieders ervaring voornamelijk aan knelpuntonderzoeken ontsproten, maar het maakt ook ieders subjectieve keuze van aspecten (indicatoren) moeilijk verdedigbaar en vormt daarmee een zwakke basis voor standaardisatie en algemene aanvaarding.

Na zelf hiermee verschillende malen vastgelopen te zijn heb ik, ter objectivering van de eindresultaten, de volgende benaderingen gekozen.

1. de benadering vanuit de *definitie van organisaties*.

Vergelijkt men de vele definities die er bestaan over organisaties dan staat daarin steeds centraal dat er bepaalde doelen zijn waartoe een organisatie wordt gecreëerd en waarop ze gericht is. Aan die doelen ontleent een organisatie haar ontstaans- en bestaansgrond.

Bij dit beginsel aansluitend heb ik de gedachte ontwikkeld dat het dan ook redelijk is dat een goede organisatie:

- haar doelstellingen kent om er haar functioneren op te kunnen afstemmen („weten”).
- in staat is om haar doelstellingen te bereiken opdat de organisatie zinvol is en blijft vanuit de gestelde doelen („kunnen”).

Vanuit deze modeldefiniëring van een gezonde organisatie laat zich een aantal indicatoren selecteren, waar dan bij een bedrijfsdiagnose naar gekeken moet worden.

Van het „weten” leid ik indicatoren af als:

- ambitie (het aspiratieniveau, de doelstellingen)
- omgevingszin (aandacht voor de externe ontwikkelingen)
- kwetsbaarheid (kennis van eigen incasservermogen).

Van het „kunnen” worden de volgende indicatoren afgeleid:

- streefkracht (kracht om gestelde doelen te bereiken)
- beweeglijkheid (aanpassingsvermogen)
- management (persoonlijke stuurkunde van de leiders)
- financiële conditie (financiële spankracht).

Doordat al deze indicatoren een vertaling vormen vanuit algemene organisatie-definities, mogen ze voor elk soort organisatie gebruikt worden, ook voor non-profit en overheidsorganisaties.

2. de benadering vanuit de eis van *voorspelkracht voor indicatoren*.

In mijn dissertatie bereik ik de conclusie dat indicatoren alleen voor preventief organisatie-onderzoek geschikt zijn als hun signaaltermijn (dat is de tijd die ons scheidt van het voorspelde vermoedelijke knelpunt) gelijk is aan of groter dan de bijsturingstermijn (dat is de tijd die nodig is om dat knelpunt te voorkomen).

Signaal- en bijsturingstermijnen blijken geen nauwkeurig bepaalde grootheden te zijn. Vandaar dat we aan deze denkconstructie niet meer overhouden dan het inzicht dat organisatie-aspecten die een lange bijsturingstermijn hebben, dus moeilijk veranderbaar zijn, bij voorrang in een preventief onderzoekprogramma moeten worden opgenomen.

Dit soort indicatoren wordt naar mijn mening met name aangetroffen in de volgende functiegebieden:

- de radarfuncties, dat zijn de activiteiten gericht op de eigen toekomstbepaling.

Tot deze functies reken ik de eerder gevonden indicatoren:

- ambitie
- omgevingszin
- kwetsbaarheid
- de constructiefuncties, die gericht zijn op de vormgeving van een organisatie.
 - streefkracht
 - beweeglijkheid
 - financiële conditie
- de sleutelfuncties, zijnde de belangrijke bestuurlijke posities en de personen die deze bekleden. Dit functiegebied valt samen met de eerder gevonden indicator „management”.

Deze beide benaderingen, die voor mij naar dezelfde indicatoren leiden, snijden niet de pas af naar andere onderzoekprogramma's. Het lijkt mij dat de denktrant aantrekkelijk is alleen al door zijn objectiverende werking. De vertaalslag naar de genoemde indicatoren zal wellicht slechts een van de mogelijke blijken.

5 Toepassing van bedrijfsdiagnose in de praktijk

Op grond van het hiervoor verantwoorde stel van indicatoren is een questionnaire ontworpen. Daarin is bij elke indicator een aantal vragen opgenomen (gemiddeld 15) om de betreffende indicator te kunnen meten en daarna op grond daarvan te kunnen beoordelen (zie bijlage 1). In de questionnaire is voorts een eenvoudige verwerkingsmethode van de waarderingen opgenomen (zie bijlage 2).

In par. 2 van dit artikel heb ik reeds aangegeven dat bedrijfsdiagnose een door de accountant uit te voeren vorm van preventief organisatie-onderzoek moest worden. In de praktijk blijkt dan ook dat veel accountants, na een tweedaagse interne training en enkele praktijkbegeleidingen door een organisatieadviseur, goed met de methode uit de voeten kunnen.

Het uitvoeringsprogramma vertoont het volgende beeld. De geïnteresseerde cliënt wordt uitvoerig voorgelicht over wat de toepassing van bedrijfsdiagnose inhoudt en wat hij wel en niet mag verwachten - wel signalen, geen kant en klare oplossingen - voordat tot uitvoering wordt overgegaan. Dan wordt de questionnaire ingevuld door de (assistent-)accountant, waarbij hij deels gebruik maakt van wat hij uit hoofde van zijn accountantsfunctie reeds weet, deels interviewt in de organisatie.

Intern bij de accountant vindt beoordeling van de gegevens plaats. De daaruit voortvloeiende voorlopige opmerkingen en conclusies worden door de accountant in een gesprek met de leiding doorgenomen. In dat gesprek worden ook afspraken gemaakt omtrent actieplannen om de gesignaleerde gevaarlijke ontwikkelingen te keren. Meestal kan de organisatie zelf deze acties aan, omdat de signalen zo vroegtijdig zijn en de gevaren nog zo rudimentair. Uiteindelijk worden het onderzoekresultaat en de actieplannen in een afsluitend rapportje vastgelegd en tegelijk wordt besloten tot herhaling bijv. over twee jaar.

Er kleven zowel voor- als nadelen aan dat de accountant deze vorm van organisatie-onderzoek uitvoert. De belangrijkste voordelen zijn de herhalingszekerheid en de nóg lagere kosten van het onderzoek door zijn beschikbare kennis, waardoor bedrijfsdiagnose binnen het bereik van elke organisatie komt. In de praktijk zijn 3 à 5 mandagen voor een middelgrote organisatie toereikend.

De nadelen die kleven aan de accountant als bedrijfsdiagnost liggen in de sfeer van de bedrijfsblindheid door de continue relatie, de vrees om deze relatie door kritische opmerkingen te verstoren en het niet sterk organisatiekundig georiënteerd zijn.

Soms zijn er dan ook cliënten die het liever een organisatie adviseur zien uitvoeren. Zij zoeken dan wat meer distantie, een andere bril en hebben daar de wat hogere kosten graag voor over.

2 STREEFKRACHT

TOELICHTING

A. FEITEN

	1972			1973			1974		
	Begroting	Realiteit	Verschil	Begroting	Realiteit	Verschil	Begroting	Realiteit	Verschil
1. omzet	3202			3420			4500	5384	884
2. vaste kosten	1249			1454			2291	1847	(444)
3. variabele kosten	1819			1976			1915	3129	1214
4. resultaat	134			(10)			293	408	115

5. wordt gebruik gemaakt van:

- liquiditeitsprognose
- investeringsplan
- omzetprognose
- financieringsplan
- personeelsplan
- budgetten
- meerjarig ondernemingsplan

	ja	nee
		X
	X	
	X	
		X
		X
	X	
		X

1 jaar; opgesteld door directie

6. wat wordt gedaan bij belangrijk achterblijven van de realiteit ten opzichte van de planning*:

- niets
- actie om planning toch te halen
- aanpassing planning

	X

7. personele opbouw van de organisatie (eerste 3 niveaus)

aantal per niveau gemiddelde leeftijd	1e niveau	2e niveau	3e niveau	4e
		1	3	5
	61	35	38	33

8. organisatiebewustzijn

- organisatieschema
- functiebeschrijvingen
- beschrijving administratieve organisatie

	aanwezig		bekend		datum laatste aanpassing
	ja	nee	ja	nee	
		X	X		frekwent
		X	X		
		X	X		

Onvoldoende info T.B.V.
- Bedrijfsvoering
- Commercieel

* aankruisen wat van toepassing is

BIJLAGE 2

Conditie overzicht	waardering		
	laag	midden	hoog
Bedrijfsindicatoren			
1. Ambitie			
2. Streefkracht			
3. Omgevingszin			
4. Beweglijkheid			
5. Kwetsbaarheid			
6. Kwaliteit management			
7. Financiële conditie			
Omgevingsindicatoren	korte beschrijving		
1. Branche ontwikkelingen			
2. Maatschappelijk belang			

Voorbeeld verwerkingsschema van de waarderingen