



# De primaire trits van profit- en non-profit-organisaties

J. VAN DE GRAAF\*

## Inleiding

Bij de beoordeling van de effectiviteit van organisaties, maar ook bij pogingen om deze te verbeteren, heeft men behoefte aan een fundamenteel, kort en duidelijk geformuleerd uitgangspunt dat universeel bruikbaar is. Een uitgangspunt dat hieraan beoogt te voldoen, werd zes jaar geleden door ons ontwikkeld en sedertdien gebruikt. We noemen het „de primaire trits”. De waarde ervan ligt niet in het nieuwe van de inhoud, doch in de overzichtelijke logica. Dit blijkt zowel voor de onderzoeker als voor de onderzochte procesversnellend en -verbeterend te werken.

Het woord „primair” wordt hier gebruikt in de betekenis: niet herleidbaar tot iets voorafgaands. Iets fundamenteels dus. Dit begrip wordt gekoppeld aan een drietal (trits) criteria, namelijk:

- de primaire functie;
- het primaire doel;
- de primaire voorwaarde.

Deze trits (driepoot) vormt het fundament van elke organisatie, ongeacht of dit een ministerie, een machinefabriek, een levensverzekeringmaatschappij, liefdadigheidsinstelling of wat dan ook is. Elke poot heeft een normatieve begripsinhoud die niet veronachtzaamd, gerelativeerd of door toevoegingen uitgebreid kan worden zonder de effectiviteit van de organisatie wezenlijk uit te hollen. Alles wat daaraan wordt toegevoegd en wellicht bruikbaar is voor de realisatie van een effectieve en efficiënte organisatie, is ten opzichte van de primaire trits secundair en valt daarom buiten het bestek van dit artikel. Het begrip secundair duidt hierbij op de rangorde. Aandacht voor het secundaire zonder dat aan het primaire is voldaan, leidt niet tot een effectieve organisatie.

## De primaire functie

Voor elke organisatie geldt dat de ratio van haar bestaan, haar primaire functie, *buiten* de organisatie zelf ligt. De

primaire functie is namelijk gelegen in het voorzien van de buitenwereld met de goederen en/of diensten die — thans — het oogmerk van haar bestaan vormen. Dit uitgangspunt is essentieel. Het stelt in feite dat de organisatie de *rechtvaardiging van haar bestaan* ontleent aan het nut dat anderen — buiten de organisatie dus — hechten aan haar producten of diensten.

De motieven waarom een organisatie werd opgericht, kunnen samenvallen met haar primaire functie. Dit is bij non-profit-organisaties relatief vaker het geval dan bij profit-organisaties. Bij profit-organisaties kan bij voorbeeld het motief tot oprichting zijn geweest dat men voor zich zelf wilde beginnen of dat men in een eigen zaak een hoog inkomen vermoedde. Voor de primaire functie zijn de oprichtingsmotieven echter niet relevant omdat de primaire functie per definitie aan de organisatie en nooit aan personen is gekoppeld; óók niet in een éénmans-onderneming.

## Het primaire doel

Omdat de primaire functie van de organisatie buiten ligt, volgt daar onontkoombaar uit dat haar primaire doel ook op de buitenwereld moet zijn gericht. Namelijk: het leveren van een zodanige bijdrage aan die buitenwereld dat daaruit inkomen kan worden verkregen.

Het is *principieel* irrelevant of dat inkomen verkregen is uit directe verkopen, collectes, heffingen of budgetallocaties. In alle gevallen wordt door derden afgewogen c.q. behoort door derden te worden afgewogen, hoe men de rol als „leverancier” wil c.q. wil doen honoreren.

De situationele verschillen in de wijze van inkomensverzekering zijn *praktisch* echter van verstrekkende betekenis. Het afwegingsproces werkt het best als de afnemer de *vrije keus* heeft of, bij wie, en hoeveel hij zal besteden. Men kan verwachten dat de kans op het aantreffen van minder effectieve organisaties toeneemt naarmate het afwegingsproces minder individueel gebeurt. Het minst

bevredigend werkt de afweging als de vrije keus ontbreekt en de koopbeslissers bovendien niet in persoon samenvallen met de betalers. Tot deze categorie behoort de collectieve sector die circa 65% van de nationale uitgaven uitmaakt.

## De primaire voorwaarde

De primaire voorwaarde voor elke organisatie is dat zij moet uitkomen met het inkomen dat wordt verkregen als gevolg van de vervulling van het primaire doel. Ook dit principe werkt, naar gelang de situatie, kwalitatief en praktisch verschillend uit. Organisaties die hun productie in concurrentie moeten ruilen tegen inkomen, moeten zich zowel voortdurend bezinnen op het versterken van hun concurrentiekracht (het primaire doel) als zien uit te komen met hun inkomen (de primaire voorwaarde).

Naarmate dit spanningsveld zwakker is of zelfs ontbreekt, is de tendens groter om het inkomen aan de kosten aan te passen. Het zicht op de primaire trits vervaagt. De organisatie wordt ineffectief en duur. Men ziet dit verschijnsel relatief het meest bij ondernemingen die lange tijd rendabel in gunstige markten opereren en bij organisaties die in concurrentieloze situaties werken.

## De beoordeling van een organisatie

Als men een organisatie op effectiviteit wil beoordelen, is de primaire trits ook het primair te hanteren middel om vast te stellen of het fundament van de organisatie voldoende gezond is. Het gaat daarbij dan om de beleidsfilosofie die — al dan niet consistent — in de diverse geledingen wordt aangetroffen en gerealiseerd. De mate waarin tekortkomingen worden aangetroffen, correleren zoals reeds gesteld met de mate van concurrentie, maar ook met de omvang en complexiteit van de organisatie. Is de concurrentiesituatie weinig dominant of afwezig, de organisatie groot en complex, dan komt de neiging die van nature in elke organisatie lijkt te bestaan om zich als geheel of in onderdelen ego-gecentreerd op te stellen, het sterkst tot ontwikkeling. De discussies over de betekenis en invulling van de primaire trits voor de desbetreffende organisatie, blijken een boeiende en vruchtbare bijdrage om verbeteringen te realiseren. Op deze fase volgt als vanzelf de structurering van de processen binnen de organisatie gericht op het effectief en efficiënt opereren. Afsluitend volgt zo nodig dan nog een aanpassing in de functionele structuur.

\* De auteur is als senior-adviseur verbonden aan organisatie-adviesbureau Berenschot B.V. te Utrecht.

## De primaire trits en de praktijk

Na lezing van het voorgaande zal de vraag naar voren komen waarom niet altijd volgens de eigenlijk vanzelfsprekende principes van deze filosofie wordt gehandeld. We geven een paar voorbeelden ter illustratie betreffende de structuur en omvang van de organisatie en de instelling van de leiding aan de top.

### Organisatie

Elke organisatie van enige omvang heeft een functionele structuur. De te verrichten werkzaamheden zijn trapsgewijs onderverdeeld naar hoofdfuncties en daarbinnen weer naar soort werk. Zo ontstaat het bekende functionele organisatieschema dat deze opdeling aangeeft.

Naarmate de omvang van de aldus opgedeelde organisatie toeneemt, neemt ook het risico toe dat het zicht op de primaire trits vervaagt, doordat men gaat denken vanuit de functies of vanuit afdelingsbelangen. In *Elseviers Magazine* van 12 december 1981 is een verslag opgenomen van een interview met de minister van Binnenlandse Zaken over de werking van de overheidsorganisatie, dat dit punt indringend illustreert. We citeren enkele uitspraken:

„De gewenste samenbundeling in een zelfstandige dienst voor de verkeersveiligheid kwam niet tot stand. Het bleef steken in deelbelangen en competentiekwesties. . . Daarbij raakte totaal in de vergetelheid dat de rijks-overheid een dienstverlenend instrument is, met de dure plicht zo doeltreffend mogelijk het belang van de burgers te behartigen”.

„We zijn grootmeesters in het bedenken van nieuwe dingen, maar volstrekt „impotent” als het erom gaat het oude of overbodige op te heffen”.

De bovengenoemde gevaren bedreigen elke organisatie van enige omvang, ook in de profit-sector. Dit kan tot uiting komen in animositeit tussen de commerciële en technische groepen, slechte leveringen, te laag prestatieniveau bij de produktenontwikkeling, te hoge kosten enz. In feite geldt de filosofie van de primaire trits niet alleen voor de totale organisatie, maar ook voor de relaties tussen de groeperingen binnen de organisatie. Daarom is het van belang ook op die onderlinge relaties dezelfde filosofie toe te passen.

### Leiding

De instelling van de leiding aan de top speelt vanzelfsprekend een bepalende rol bij het al dan niet couperen van de risico's die uit de structuur en omvang van de organisatie voortvloeien. Het gaat daarbij in de eerste plaats om het tot stand doen komen van eenheid van denken, vanuit het stramien dat onder de primaire trits werd beschreven. Is deze coördinatie bereikt, dan volgen de nadere concretisering in doelen, werkprocessen e.d.

Het kan echter voorkomen dat een organisatie dermate complex en omvangrijk is dat het menselijkerwijs niet of te moeizaam mogelijk is om de gewenste effectiviteitsverbeteringen te realiseren. In die gevallen moet de organisatiestructuur fundamenteel worden gewijzigd en kan niet met een aanpassing hier of daar worden volstaan.

Het kan ook voorkomen dat de leiding aan de top te kort schiet in het vervullen van de zojuist aangeduide rol. Dit kan uiteenlopende oorzaken hebben, zoals:

- men is nog zeer winstgevend;
- men werkt in een concurrentieloze positie;
- men concentreert zich op andere doelen dan die uit de primaire trits volgen;
- men concentreert zich op eigen kwaamheden.

Omdat ook aan topleiders niets menselijks vreemd is, tenderen langdurige situaties van gunstige resultaten tot verslapping. Dit kan leiden tot te geringe aandacht voor toekomstgericht ontwikkelingswerk, te hoge kosten en het maken van openingen voor toekomstige concurrenten. Wordt de marktsituatie minder gunstig, dan ontstaan onvermijdelijke calamiteiten. Als de leiding aan de top zich meer op een intern beredeend concept oriënteert dan op een vanuit de buitenwereld georiënteerd concept, dan is men van het toeval afhankelijk of het concept slaagt.

### Enkele verwante vraagstukken

In de primaire trits trof men de woorden „werkgelegenheid” en „winst” niet aan. Waarom niet? De hoofdrede waarom het woord *winst* niet in de primaire trits voorkomt, is dat dit eigenlijk een onzuiver en verouderd begrip is. Analyseert men de winstbestemming, dan betreft dit voornamelijk kosten die voor het voortbestaan moeten worden gedekt, zoals:

- de rente aan aandeelhouders;
- het financieren van ontwikkelingskosten;
- vergroting van het eigen vermogen in verband met inflatie en eventuele groei;
- de betaling van vennootschapsbelasting;
- dotaties aan het pensioenfonds;
- eventuele tantièmes en winstdelingen.

Is er hierna nog geld over, dat niet behoeft te worden gereserveerd voor toekomstige afzetrisico's en dergelijke, dan is er sprake van een overschot dat men als winst kan betitelen. Dit winstbegrip valt buiten de primaire trits.

Maar er is nog een reden om het woord winst in de primaire trits te vermijden. In non-profit-organisaties komen deels ook als kosten beschouwde uitgaven voor, die in een profit-ondernem-

ing uit de winst worden betaald. Ook zal de kostennormering in een profit-organisatie in het algemeen scherper zijn dan in die non-profit-organisaties die het inkomen gemakkelijk aan de kosten kunnen aanpassen. De dan resulterende kostenroyaliteit kan men in zekere zin als een in kosten vertaald overschot, respectievelijk winst zien. Niet ongebruikelijk is verder het vermijden van overschotten op toegewezen jaarbudgetten.

Ook de *werkgelegenheid* komt in de primaire trits niet voor. Gezien de werkloosheidsontwikkeling is het op zich begrijpelijk dat er vanuit de maatschappij stemmen worden gehoord die stellen dat het bedrijfsleven en de overheid banen dienen te creëren.

Hoewel de gehele maatschappij, dus ook het bedrijfsleven, gebaat is bij een zo groot mogelijke werkgelegenheid, is noch was het creëren van werkgelegenheid een taak van het bedrijfsleven. Werkgelegenheid is altijd het gevolg van de uitoefening van de primaire functie. Vandaar dat dit woord bij de beschrijving van de primaire trits niet voorkomt, evenmin trouwens als het woord „winst”. Werkgelegenheid en winst zijn de resultante van vrije keuzen die de werknemers in hun dubbelrol als consument hebben uit een goeddeels internationaal aanbod. Op grond van de relatie tussen kwaliteit en prijs en bestedingsvoorkeuren kiezen zij uit de alternatieven. Deze vrije keuzepatronen bepalen de omvang van de afzet en dicteren de kostenniveaus van het bedrijfsleven, met al dan niet voldoende werkgelegenheid en winst als resultante.

Het scheppen van werk was, afgezien van tijdelijke noodsituaties (werkverschaffing) evenmin een taak van de overheid. Wel een taak van de overheid was om — mede in overleg en samenspel met de sociale partners — de condities te scheppen, waaronder werkgelegenheid zou kunnen ontstaan. Waar de overheid overgaat tot het rechtstreeks scheppen van arbeidsplaatsen in organisaties in de kwartaire sector, in strijd met de primaire functie van die organisaties, is het gevaar van inefficiency groot.

### Slot

De primaire trits is een bruikbaar uitgangspunt bij het beoordelen van organisaties. We hebben gezien dat zowel in de particuliere als in de collectieve sector het gevaar groot is dat inefficiënties ontstaan wanneer niet aan de uitgangspunten van de primaire trits wordt voldaan. De praktijk biedt daarvan voorbeelden te over. Zowel bedrijven als overheidsinstanties kunnen er baat bij hebben zich aan de hand van het eenvoudige hulpmiddel van de primaire trits voortdurend op hun functioneren te bezinnen.

J. van de Graaf