

Effectiviteit en prestatie-indicatoren

Prof. Dr. H.P.M. Jägers en Mw. Dr. W. Jansen

1 Inleiding

De laatste jaren is het onder topmanagers een gewoonte geworden om in jaarverslagen, beleidsplannen, speeches en dergelijke, de term 'effectiviteit' te hanteren. Vaak gaat dit gepaard met het gebruik van begrippen als 'efficiency', 'kwaliteit', 'flexibiliteit' en dergelijke. Met het grootste gemak wordt bijvoorbeeld gesteld dat de effectiviteit en de efficiency van activiteiten dienen te worden vergroot door het opvoeren van de kwaliteit en het vergroten van de flexibiliteit.

Tegelijkertijd wordt het echter steeds minder duidelijk wat daarmee precies wordt bedoeld, of hoe het een en ander kan worden gerealiseerd. Zo is 'de effectiviteit van een organisatie' een gevleugeld, maar doorgaans inhoudsloos begrip geworden. Hetzelfde geldt voor de meting of de meetbaarheid van effectiviteit. Ook dit begrip wordt vaak genoemd, maar in onderzoek nog nauwelijks op haalbaarheid getoetst.

In dit artikel¹ zullen we dieper ingaan op het vraagstuk van de effectiviteit. Na het schetsen van de achtergrond en enkele aspecten van de effecti-

viteit in de paragrafen 2 en 3, gaan we in paragraaf 4 in op de meetbaarheid van de doeltreffendheid in organisaties. Hierbij geven wij aan dat de effectiviteit van een organisatie moet worden beoordeeld aan de hand van de effectiviteitscriteria: externe behoeftenvoorziening, flexibiliteit, efficiency en arbeidsvoldoening. In paragraaf 5 wordt aan de hand van de uitwerking van één criterium een voorbeeld gegeven van de operationalisatie van de criteria. Wij sluiten dit artikel af met enkele conclusies over de toepassing van prestatie-indicatoren.

2 Achtergrond

In de jaren zeventig en tachtig zijn de nodige publikaties verschenen over effectiviteit die hebben geleid tot theorievorming rond dit begrip (o.a. Price, 1972; Goodman en Pennings, 1977; Cameron en Whetten, 1981; Quinn en Rohrbaugh, 1983; Jansen en Jägers, 1985). Gedurende het laatste decennium is het op het gebied van publikaties over de theorievorming rond effectiviteit relatief stil geweest (De Man, 1992). Daarentegen werd het begrip effectiviteit in praktijksituaties steeds vaker door managers gehanteerd. Opkomende strategische opties als internationalisering, informatisering, het afstoten van stafdiensten en het concentreren op kernactiviteiten en kerncompetenties werden en worden in verband gebracht met de effectiviteit van organisaties. Tevens zien we dat de verzelfstandiging van organisatieonderdelen in de vorm van divisies, business-units of -areas, zelfbeherende eenheden e.d. hebben geleid tot een wens van het (top-)management over methoden en instrumenten te beschikken om deze onderdelen te kunnen beoordelen op meer aspecten dan louter de (vaak in financiële termen

Prof. Dr. H.P.M. Jägers is decaan aan de faculteit militaire bedrijfskunde van de Koninklijke Militaire Academie te Breda. Tevens is hij kerndocent aan de Postdoctorale Opleiding Informatiemanagement van de beide universiteiten van Amsterdam en de Katholieke Universiteit van Leuven.

Mevrouw Dr. W. Jansen is universitair hoofddocent bestuurlijke informatievoorziening aan de faculteit militaire bedrijfskunde van de Koninklijke Militaire Academie te Breda.

verwoorde) afspraken over de te behalen resultaten van de onderdelen. Hetzelfde geldt voor de managers van de onderdelen voor wie de (bewaking van) effectiviteit van deze onderdelen van steeds groter belang wordt.

3 De betekenis van effectiviteit

Het synoniem van het begrip effectiviteit, 'doeltreffendheid', geeft de essentie weer van de betekenis van effectiviteit: *de mate waarin een doel wordt gerealiseerd*. Deze betekenis bevat echter ook reeds één van de oorzaken van de onduidelijkheden, waarmee men bij het bepalen van effectiviteit wordt geconfronteerd. Twee aspecten spelen hierbij een rol:

- de onduidelijke en meervoudige betekenis van het begrip 'doel';
- de suggestieve werking van de zinsnede 'de mate waarin' (dit suggereert dat effectiviteit meetbaar, kwantificeerbaar en te ordenen is).

Deze onduidelijkheden hebben tot gevolg dat een beschouwing van de 'effectiviteit' allerm minst eenvoudig is.

3.1 Conflicterende doelen

Op de diverse niveaus binnen en buiten de organisatie bestaan in de meeste gevallen meningsverschillen over de inhoud van de doelen van de organisatie en/of de volgorde van de prioriteit hiervan. Elke groep belanghebbenden, intern en extern, specificeert haar eigen organisatorische doelstellingen, die daardoor nog wel eens uiteen kunnen lopen. Dit maakt het nagenoeg onmogelijk één doelfunctie op te stellen. Het is de vraag of dit zelfs wel wenselijk is. Organisaties kunnen voordeel hebben van enige mate van diversiteit en conflict in doelstellingen. Waar dit voordeel zich voordoet, zal dit zelfs behouden of gestimuleerd moeten worden (Starbuck & Nystrom, 1983).

Inherent aan conflicterende doelen is dat ze niet (gelijktijdig) maximaal nagestreefd kunnen worden. Daarbij staan ook bepaalde niet-reduceerbare beperkingen doelmaximalisatie in de weg, zoals de stand van de technologie, de eigenschappen van de omgeving, enzovoorts. Het is daarom wellicht beter om over doelloptimalisatie te spreken. Effectiviteit heeft dan betrekking op een geschikt stelsel van doelen, samengesteld met behulp van wegingsfactoren.

3.2 Outputgericht

De betekenis van 'doeltreffendheid' impliceert dat de effectiviteit van een organisatie te bepalen is door de resultaten van activiteiten te vergelijken met vooraf opgestelde gewenste doelen. Anders gezegd: een vergelijking van de gerealiseerde output met de geplande output geeft informatie omtrent de effectiviteit. Hieruit kan worden opgemaakt dat effectiviteit in essentie outputgericht is.

Output is echter de resultante van alle aspecten van (een) organisatie: input, proces, coördinatie, structuur, cultuur, technologie, informatievoorziening, enzovoorts. Indirect richt effectiviteit zich dus op al deze aspecten, die daarom integraal deel uitmaken van het effectiviteitsvraagstuk.

Hiermee wordt zowel het belang van effectiviteit, als ook de reden van het veelvuldig gebruik van de term verklaard. Alles wat invloed heeft op òf de doelbepaling òf de output heeft invloed op de effectiviteit. Een direct gevolg hiervan is dat effectiviteit een overkoepelend en zeer algemeen en tegelijkertijd complex begrip is (Jägers en Jansen, 1991: 133-134).

Een gevolg van deze hoge mate van abstractie is dat organisatorische effectiviteit niet direct meetbaar is. Voor het kunnen meten is het noodzakelijk de concrete eigenschappen en prestaties te specificeren die deel uitmaken van de organisatorische effectiviteit.

4 Het meten van effectiviteit

4.1 Waarom effectiviteitsmeting?

Het vergelijken van de resultaten van organisaties (of onderdelen) met de gestelde doelen lijkt veel eenvoudiger dan het in de praktijk is. Organisatorische effectiviteit is door de hoge mate van abstractheid niet direct meetbaar, ondanks het feit dat de betekenis van 'doeltreffendheid' de indruk van meetbaarheid wekt. Een voorliggende vraag is echter: waarom willen we effectiviteit eigenlijk meten?

Het antwoord hierop is dat door de effectiviteitsmeting de organisatie en haar handelen kunnen worden *beoordeeld*. De meting kan antwoord geven op de vraag of een organisatie realiseert wat zij zich ten doel had gesteld. Als gevolg hiervan kan effectiviteitsmeting een

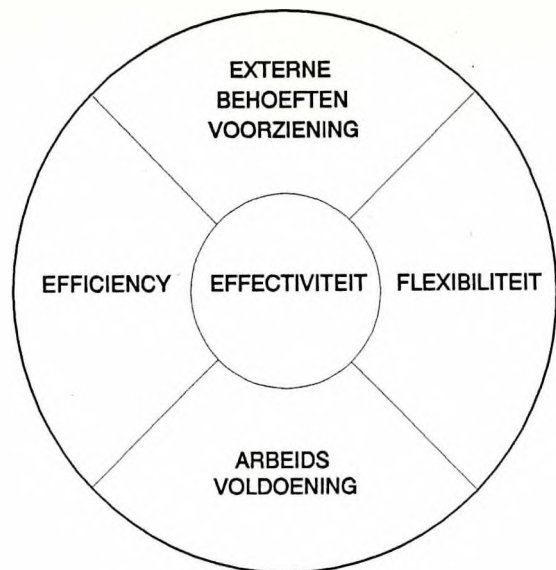
instrument zijn om de organisatie te *sturen*. Afhankelijk van *wat* er wordt gemeten en welke normeringen er gelden, kunnen de activiteiten worden beïnvloed en bijgestuurd. Kortom: meten is niet alleen weten, maar het kan evenzeer sturen zijn.

4.2 Effectiviteitscriteria

De eerste stap om het abstracte begrip effectiviteit te concretiseren, is het van dit begrip afleiden en opstellen van effectiviteitscriteria. Hierdoor wordt het eerste niveau van operationalisatie bereikt (zie figuur 1). Deze stap zetten wij door ons de vraag te stellen: aan welke (algemene) aspecten moet een organisatie aandacht besteden om effectief te kunnen zijn?

a De resultaten (output) van een organisatie moeten bijdragen tot de realisatie van vooraf vastgestelde doelen. Deze doelen staan echter niet op zich. Zij hebben betrekking op voorzieningen in de behoeften van de omgeving van de organisatie (klanten/consumenten/maatschappelijke groeperingen). De door de organisatie geleverde goederen of diensten moeten natuurlijk voldoen aan de door de 'klanten' gestelde kwaliteitseisen. Het vraagstuk van de kwaliteit is dan ook een belangrijk aspect van de gerichtheid op de klanten. Op deze wijze voldoet de organisatie tegelijkertijd aan de eis van levensvatbaarheid of winstgevendheid. Continuïteit is een van de belangrijkste doelstellingen van een organisatie. Een belangrijk criterium voor effectiviteit is dan ook de '*externe behoeftenvoorziening*'.

b Behoeften van klanten en consumenten veranderen in de tijd. In de dynamiek van de huidige organisatorische omgevingen is de snelheid waarmee dit gebeurt zelfs een van de meest opvallende kenmerken. Organisaties zullen voor deze omgevingsveranderingen oog moeten hebben door vooruit te zien en toekomstige situaties in te schatten. Soms zullen ontwikkelingen zo snel en plotseling opkomen dat het tijdig aanpassen aan deze omstandigheden het enige is dat nog overblijft. Organisaties zullen derhalve voortdurend keuzen moeten (kunnen) maken om een aantrekkelijke speler te kunnen blijven op de markten waarop zij zich (willen) bewegen. Flexibiliteit is zeker voor organisaties in de huidige snel veranderende omgeving een vereiste. Een organisatie



Figuur 1: Eerste niveau van operationalisatie

zal zich de kennis en vaardigheid eigen moeten maken om:

- tijdig te kunnen inspelen/anticiperen op te verwachten ontwikkelingen en behoeften van de omgeving;
- zich snel te kunnen aanpassen aan zich plotseling wijzigende omstandigheden in het behoeftenpatroon van de klant.

'Flexibiliteit' is evenzeer een belangrijk criterium om de effectiviteit van organisaties te beoordelen.

c Voor het voortbrengen van producten of diensten zijn middelen nodig. De wijze waarop organisaties met deze middelen omgaan bepaalt de mate van doelmatigheid of efficiency. Wanneer een organisatie in staat is met dezelfde middelen meer opbrengsten te genereren of met minder middelen dezelfde output te leveren is er sprake van efficiency. Efficiency heeft dus alles te maken met de relatie tussen opbrengsten en kosten. De wijze waarop de organisatie met haar schaarse middelen omgaat, kan het verschil betekenen tussen overleven of ten onder gaan. Daarom is het criterium '*doelmatigheid*' of '*efficiency*' een belangrijk meetpunt voor de effectiviteit.

d In toenemende mate zijn we ervan doordrongen geraakt dat het 'menselijk kapitaal' (human resources) een belangrijk element vormt voor het succes van organisaties. De aandacht voor het welbevinden van medewerkers en hun behoeften is dan ook groeiende. De effectiviteit van een

organisatie wordt daarom evenzeer bepaald door de mate waarin men in staat is te voldoen aan de behoeften van de medewerkers. Het criterium 'arbeidsvoldoening' is het laatste, maar zeker niet een minder belangrijk criterium.

4.3 Interrelaties

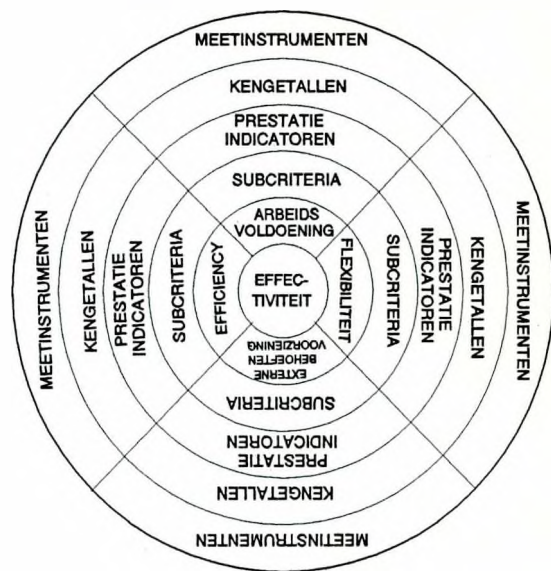
De hier genoemde effectiviteitscriteria zijn niet zonder meer naast elkaar te zetten als gelijkwaardige elementen. Het is dan ook niet zo dat de 'optelsom' van de afzonderlijke criteria de effectiviteit van de organisatie zou bepalen. De effectiviteitscriteria krijgen, afhankelijk van de situatie waarin zij worden gebruikt, een bepaald belang, dat wil zeggen er wordt een bepaalde prioriteit aan toegekend waardoor er een volgorde in criteria ontstaat. Dit belang of deze prioriteitenstelling is het resultaat van het krachtenveld in organisaties. Dit krachtenveld bestaat uit de belangengroepen binnen en buiten de organisatie die kunnen bepalen of bij het bereiken van de effectiviteit voorrang wordt gegeven aan bijvoorbeeld de efficiency of de flexibiliteit.

Een ander aspect bij de onderlinge relaties tussen de criteria vormt de invloed die de criteria op elkaar kunnen uitoefenen. In bepaalde opzichten staan zij op gespannen voet met elkaar, waardoor er niet alleen nagegaan moet worden welke invloed zij precies op elkaar hebben, maar ook zullen bewuste keuzes gemaakt moeten worden tussen een of meer criteria. Zo zal een vergroting van de flexibiliteit op korte termijn vaak gepaard gaan met een toename van de kosten, waardoor de efficiency afneemt. Terwijl maatregelen op het gebied van de doelmatigheid ten koste kunnen gaan van de arbeidsvoldoening. Het gaat er dus om binnen een bepaalde situatie een optimale afweging te maken tussen de (mogelijk conflicterende) belangen van de effectiviteitscriteria, en de prioriteitenstelling te bepalen.

5 Operationalisatie van de criteria

De genoemde effectiviteitscriteria waaraan organisaties in zekere mate moeten voldoen, stellen ons echter nog geenszins in staat de effectiviteit te meten en ook vast te stellen. In het onderzoek² zijn de volgende stappen van concretisering uitgevoerd, te weten het afleiden van subcriteria (tweede niveau), prestatie-indicatoren (derde niveau), kengetallen (vierde niveau) en

uiteindelijk meetinstrumenten (vijfde niveau). In figuur 2 hebben we dit in beeld gebracht.



Figuur 2: Vijf niveaus van operationalisatie van effectiviteitscriteria

Tijdens het onderzoek is gebleken dat een logische samenhang tussen prestatie-indicatoren bestond. Deze samenhang hebben wij verwoord in een aantal subcriteria. Bij flexibiliteit horen bijvoorbeeld de subcriteria 'anticiperend vermogen' en 'reactievermogen'. Beide subcriteria zijn vervolgens vertaald in één of meerdere prestatie-indicatoren. Voor elke prestatie-indicator dient een norm (kengetal) te worden vastgesteld. Op het vraagstuk van de normen komen wij in paragraaf 5.3 terug. De verhouding tussen resultaat en norm bepaalt uiteindelijk het signaal dat de prestatie-indicator afgeeft. En uiteindelijk moet dan een meetinstrument worden bepaald.

5.1 Prestatie-indicatoren

We kunnen twee soorten prestatie-indicatoren onderscheiden: kwantitatieve en kwalitatieve prestatie-indicatoren.

Kwantitatieve prestatie-indicatoren hebben een uitkomst in de vorm van een getal en kunnen worden afgebeeld op een verhoudingsschaal of een intervallschaal. Dit getal, dat als een beoordelingsmaatstaf van effectiviteit geldt, wordt een kengetal genoemd.

Bij *kwalitatieve prestatie-indicatoren* is de uitkomst niet zinvol in een getalswaarde uit te

drukken. Ze zijn slechts te rangschikken op een ordinale schaal, of zijn niet te rangschikken (nominale schaal) (Bolte, Göbel en Lenoir, 1984: pp. 20-21). Vaak worden er pogingen gedaan kwalitatieve variabelen ook een getalswaarde mee te geven met als doel hieraan een vermeende exactheid toe te kennen. Hoewel dit kwantificeren de interpretatie van gegevens misschien zou kunnen vergemakkelijken, dienen we ons te realiseren dat zo'n getalswaarde uiteindelijk toch minder informatie geeft dan (geforceerde) kengetallen.

De prestatie-indicatoren die afgeleid worden van de effectiviteitscriteria, dienen wel elk informatie te verschaffen omtrent een deel van de effectiviteit. Ze hebben een signaalfunctie, vandaar de naam 'indicatoren'. Het geheel van indicatoren kan worden opgevat als een waarschuwingssysteem. Dit systeem signaleert afwijkingen waardoor niet meer wordt voldaan aan één of meerdere effectiviteitscriteria. Op deze wijze kan de effectiviteit van organisaties worden 'gemeten'.

Het is duidelijk dat de effectiviteitsbepaling sterk afhangt van de keuze van prestatie-indicatoren. In de volgende paragraaf hebben wij een aantal richtlijnen opgesteld die de juiste keuze kunnen bevorderen.

5.2 Richtlijnen

De richtlijnen voor het maken van de keuze van prestatie-indicatoren luiden als volgt:

- Een indicator moet (via de effectiviteitscriteria) zijn afgeleid van de doelen van de organisatie.
- Een indicator van effectiviteit moet een beoordeling geven van een output- ofwel resultaat-aspect. Het moet het *effect* in zicht brengen. Alleen indien het afgegeven signaal van een indicator aanleiding geeft tot een analyse van de oorzaken kunnen andere aspecten in ogenschouw worden genomen.
- Een indicator moet algemeen aanvaard zijn. Dit betekent meestal dat een indicator eenvoudig en helder is en een juiste weerspiegeling geeft van de aspecten die zij vertegenwoordigt.
- Het systeem van indicatoren moet compleet zijn. Dit betekent dat alle relevante aspecten van de effectiviteitscriteria door de prestatie-indicatoren moeten worden afgedekt.

- Het systeem van prestatie-indicatoren moet overzichtelijk zijn. Hierbij moeten wij ons bewust zijn van het feit dat niet elke indicator uniek is voor één effectiviteitscriterium. Het is goed mogelijk dat een indicator een signaalfunctie heeft voor verschillende criteria. Dit komt door de interrelaties tussen de effectiviteitscriteria. Met name bij de in de volgende paragraaf weergegeven 'voorwaarden voor flexibiliteit, efficiency etc' is een aantal indicatoren opgenomen die betrekking hebben op meerdere criteria. Een voorbeeld hiervan is decentralisatie, dat een voorwaarde is zowel voor flexibiliteit als voor arbeidsvoldoening.
- Het systeem van prestatie-indicatoren moet universeel zijn in de zin dat het eenvoudig aanpasbaar moet zijn, indien de omstandigheden dit vereisen.

5.3 Geen standaardlijst??

We zullen nu een aanzet geven tot het toepasbaar maken van de criteria voor een praktijk situatie. Het is niet onze bedoeling een *standaardlijst* van subcriteria, prestatie-indicatoren, kengetallen en meetinstrumenten op te stellen. Het gevaar van een dergelijke standaardlijst is dat zij toepasbaar geacht kan worden voor iedere voorkomende situatie in een organisatie. In de praktijk blijkt men met zelfs de meest concreet lijkende (vaak financiële) kengetallen uiterst zorgvuldig te moeten omgaan. Een voorbeeld vinden we in de in het kader beschreven situatie.

Van een productiebedrijf in specialistische pompen in Zweden bedroegen de voorraden 85 procent van de omzet; volgens de theorie een onverantwoord hoge score. Bovendien was de voorraad ook nog eens wereldwijd verspreid over verschillende locaties. Op basis van dit kengetal, in samenhang met de bijbehorende kosten van de voorraad, leek er van alles met de onderneming mis te zijn. De praktijk leerde anders. Men garandeerde afnemers bij defecten binnen twaalf uur een reparatie of een nieuwe pomp, want een defecte pomp kan voor miljoenen verliezen zorgen. Door deze service te bieden was men niet alleen marktleider geworden, maar werden ook hogere marges gerealiseerd. Bovendien zouden toekomstige toetreders tot de markt zoveel moeten investeren dat toetreding niet meer interessant was.

De Kruiff, Financieel Management, 1992

Er bestaat geen norm of ratio voor het bepalen van de effectiviteit die geldt voor elke organisatie (of zelfs voor alle onderdelen binnen één organisatie). Zo verschillen handelsondernemingen en productiebedrijven niet alleen in de aard van hun activiteiten, maar ook in het kapitaalbeslag. De situatie voor non-profit organisaties verschilt nog aanzienlijker met bedrijven in de particuliere sector. Scores die laag lijken in het ene bedrijf weerspiegelen juist een positief beeld elders en omgekeerd. Bovendien moet elke norm altijd minimaal in samenhang met andere ratio's worden bekeken.

Hoewel het niet mogelijk is algemeen geldende standaardlijsten op te stellen, zijn er wel uitwerkingen van de criteria te geven aan de hand waarvan per organisatie afzonderlijk een keuze kan worden gemaakt voor de voor de desbetreffende organisatie meest geëigende prestatie-indicatoren en de daarbij geldende normen. Een belangrijk aandachtspunt is daarbij de wegingsfactor die wordt toegekend aan de diverse indicatoren. Ook hier geldt dat deze per organisatie kan of zal verschillen.

Op dit moment zijn wij in ons onderzoek naar de effectiviteit van organisaties zover gevorderd dat wij op basis van interviews in profit en non-profit organisatie en van literatuuronderzoek beschikken over lijsten waarin de vier effectiviteitscriteria zijn uitgewerkt, en verder toegepast onderzoek kan plaatsvinden.

Vooraf merken wij nog op dat bij elk criterium een tweedeling is te maken in *indicatoren* die de feitelijke stand van zaken – de reële externe behoeftenvoorziening, flexibiliteit etc. – aangeven, en *indicatoren* die weerspiegelen hoe het staat met de voorwaarden in de organisatie die noodzakelijk zijn voor het realiseren en in stand houden van het betrokken criterium. In de uitwerking van het criterium externe behoeftenvoorziening zullen we dat aangeven.

5.4 De criteria geoperationaliseerd: een voorbeeld

Externe behoeftenvoorziening

Om het effectiviteitscriterium externe behoeftenvoorziening te kunnen concretiseren zullen we eerst de belangrijkste belangengroepen in de omgeving en hun eisen en behoeften in kaart moeten brengen. Degenen die als belangengroep

worden aangemerkt zijn degenen die (positieve of negatieve) invloed op de organisatie kunnen uitoefenen dan wel invloed van de organisatie kunnen ondervinden (Freeman, 1984). Behalve het verzamelen van de belangrijkste eisen en behoeften van de externe belanghebbenden, zal hieraan ook een prioriteit toegekend moeten worden.

Zoals hiervoor is aangegeven maken we een onderscheid tussen de feitelijke omgevingsgerichtheid en de meer voorwaardelijke, in de organisatie verankerde, omgevingsgerichtheid. Op basis hiervan kunnen we de indicatoren voor het beoordelen van de externe behoeftenvoorziening als volgt indelen:

- a de mate waarin tegemoet gekomen wordt aan de wensen en behoeften van belangengroepen in de omgeving en hieraan prioriteit wordt toegekend;
- b de mate waarin in de organisatie instrumenten zijn ingebouwd om de wensen en behoeften te monitoren, bijvoorbeeld:
 - planning (produktplanning, koppelingplanning en control);
 - kwaliteitszorg en -beheersing (procedures, vastleggen effecten van kwaliteitszorg);
 - klantgerichtheidsbeleid (opleiding medewerkers, verzamelen eisen en wensen van klanten);
 - controle op service en klachtenbehandeling (reactietijd op klachten van klanten).

In figuur 3 hebben we een uitwerking gegeven van het effectiviteitscriterium externe behoeftenvoorziening.

Nadat gekozen is voor de indicatoren die voor de specifieke organisatie van toepassing zijn, moeten concrete vragen per indicator worden opgesteld, waarin de meetinstrumenten, gerelateerd aan de kengetallen, gehanteerd moeten worden. Deze vragen zullen deels aan de externe belanghebbenden en deels aan het management en de organisatie medewerkers gesteld moeten worden. Uit de verkregen antwoorden en de te maken analyse kan een beeld verkregen worden van de effectiviteit van de organisatie ten aanzien van het criterium externe behoeftenvoorziening.

Uiteraard zullen voor de beoordeling van de totale effectiviteit van de organisatie ook de andere criteria moeten worden toegepast en de resultaten ervan met elkaar in verband worden gebracht.

Figuur 3: Operationalisatie van het effectiviteitscriterium externe behoeftenvoorziening

<i>Sub-criterium</i>	<i>Prestatie-indicator</i>	<i>Kengetal</i>	<i>Meetinstrument</i>
Klantgerichtheid	Klachtenbehandeling	Snelheid afdoening Verhouding aantal afdoeningen aantal klachten Verhouding aantal klachten aantal afnemers Verhouding aantal klachten en aantal geleverde produkten Aandacht voor geaggregeerd klachtenoverzicht Aanwezigheid klachtenregistratiesysteem Aantal structurele oplossingen naar aanleiding van klachten Belang gehecht aan klachtenbehandeling Informatievoorziening over klachten op hoog niveau	Doorlooptijd in dagen/uren # afdoeningen/# klachten # klachten/# afnemers # klachten/# geleverde produkten Ja/Nee Ja/Nee # oplossingen Niveau van behandeling – toplaag – middenlaag – uitvoeringslaag – staf Informatievoorziening tot welk niveau – toplaag – middenlaag – uitvoeringslaag – staf
	Klanteninformatie	Percentage omzet besteed aan marktonderzoek Informatievoorziening over klantenwensen Aanwezigheid klanteninformatiesysteem Soort klanteninformatiesysteem Aanwezigheid evaluatie(-onderzoek) Aanwezigheid analyse verloren klanten	f Uitgaven marktonderzoek/ f Omzet Niveau informatievoorziening – toplaag – middenlaag – uitvoeringslaag – staf Ja/Nee Geïntegreerd Vanuit produkt of dienst Functioneel Ja/Nee Ja/Nee
	Klantenservice	Aantal gecertificeerde produkten ten opzichte van totaal aantal produkten Aanbieding servicecontract bij produkt Leverbetrouwbaarheid Garantiegraad Aanbieding IT verbinding bij produkt	# gecertificeerde produkten / # produkten (totaal) Ja/Nee Gemiddelde afwijking van afleverdatum t.o.v. contractdatum Garantietermijn/ levensduur (t.o.v. concurrentie) Ja/Nee
Omgevings-oriëntatie	Reactief	Inspelen op omgeving	Aantal reacties vanuit organisatie/aantal acties uit omgeving
	Positionering in de omgeving	Streven naar corporate image Budget public realtions Belang gehecht aan organisatiepositionering Openheid naar omgeving	f Budget Corporate image/ f Omzet f PR-Budget/f Totaal budget f Budget reclame organisatiepositionering/ f Reclamebudget Aantal open dagen
	Bewerking omgeving	Streven naar technologisch prestige Beïnvloeding politieke markt Contacten met pers	f R&D-budget/ f Totaal budget Aard en aantal relaties met politici Structureel/Incidenteel

6 Conclusies

In dit artikel hebben we de eerste resultaten gegeven van het beoordelen van de effectiviteit van organisaties op grond van het meten van deze effectiviteit aan de hand van vier geoperationaliseerde criteria. Om over deze effectiviteit helder te kunnen zijn, hebben we het nodig gevonden dit begrip niet alleen in een historisch perspectief te plaatsen, maar de werkelijke betekenis ervan te analyseren en de daarmee samenhangende aspecten te signaleren.

Het centrale thema in dit artikel vormt het vraagstuk van de prestatie-indicatoren oftewel het meten van de effectiviteit. Om dit te kunnen bereiken hebben we per criterium een stelsel van kengetallen en meetinstrumenten aan de prestatie-indicator gekoppeld. Voor één effectiviteitscriterium hebben we uiteindelijk een uitwerking van het gehele (meet)stelsel gegeven.

Wij willen nogmaals benadrukken dat het niet het doel van het onderzoek is een algemeen geldend systeem van prestatie-indicatoren op te stellen. Voor elke organisatie zal in onderling overleg met de betrokken afdelingen moeten worden gekozen voor een beperkt aantal indicatoren, waarop het management het onderdeel echt kan sturen of de werknemers echt invulling kunnen geven aan het begrip zelfsturing. Wellicht is zelfs de belangrijkste functie van deze exercitie: de dialoog die ontstaat tussen de betrokken partijen en die dan kan leiden tot inzichten in de effectiviteit van de organisatie.

Ten slotte zal het duidelijk zijn dat de uitkomsten van het onderzoek hun nut moeten bewijzen in de praktijk, in de toepassing in concrete organisaties. De eerste stappen zijn reeds gezet en wekken het vertrouwen dat de beoogde doelstellingen van het onderzoek ook verwezenlijkt kunnen worden.

LITERATUUR

- Bolle, E.A.W., F. Göbel en J.M.H. Lenoir, (1984), *Beschrijven de statistiek*, Van Loghum Slaterus.
- Cameron, K.S. and D.A. Whetten, (1981), Perspectives of organizational effectiveness over organizational life cycles, in: *Administrative Science Quarterly*, december, pp. 525-544.
- Freeman, F.E., (1984), *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Goodman P.S. and J.M. Pennings, (1977), *New perspectives on organizational effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 106-131.
- Jansen, W. en H.P.M. Jägers, (1985), *Analyse en beoordeling van organisatiestructuren*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen
- Jansen, W. en H.P.M. Jägers, (1991), *Het ontwerpen van effectieve organisaties*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen.
- Man, F.H. de, (1992), *Gezien de spoedeisendheid van het geval. Beoordeling van kwaliteit en effectiviteit van spoedeisende medische hulpverlening*, Styx Publications, Groningen.
- Price, J.L., (1972), The study of organizational effectiveness, in: *Sociological Quarterly*, vol. 13, pp. 13-15.
- Quinn, R.E. and J. Rohrbaugh, (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, in: *Management Science*, nr. 3, maart, pp. 362-377.
- Starbuck, W.H. and P.C. Nystrom, (1983), Pursuing organizational effectiveness that is ambiguously specified, in: K.S. Cameron and D.A. Whetten, *ibidem*, Academic Press, New York, pp. 140-151
- Vijn, R., (1992), *Kengetallen: theorie en praktijk*, Samsom, Alphen aan den Rijn/Zaventem.

NOTEN

1 Dit artikel is voor een deel mede gebaseerd op de studie van drs. L. de Boer naar de effectiviteit van organisaties. Deze studie heeft hij uitgevoerd tijdens zijn verblijf aan de Koninklijke Militaire Academie.

2 Het onderzoek Effectiviteitsmeting van organisaties is in 1993 door de auteurs van dit artikel gestart in het kader van het wetenschappelijk onderzoeksprogramma op de Koninklijke Militaire Academie te Breda.