

Wetenschappelijk bewezen
beter presteren

DE OVERHEID ALS HIGH PERFORMANCE ORGANISATIE?

De vijf universele factoren van excellent presteren. Zo luidt de ondertitel van het in februari verschenen boek *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Wat zijn die factoren? En kan/moet de overheid ook een High Performance Organisatie (HPO) worden? Auteur André de Waal en collega Lilian Kolker menen van wel: 'Als de overheid een HPO wordt, is dat beter voor iedereen.'

tekst: Armand ten Voorde / fotografie: Kasper Veenstra

BinnenbeRijk treft André de Waal en Lilian Kolker in een vergaderruimte van Witteveen + Bos. De Waal is academisch directeur van het HPO Center en associate professor aan de Maastricht School of Management. Kolker is bij het HPO Center verantwoordelijk voor de HPO-onderzoeken in de zorgsector en de overheid. Witteveen + Bos werkt sinds 2007 met het door HPO Center ontwikkelde raamwerk voor High Performance Organisaties. Als kleinste van de tien grote ingenieursbureaus in Nederland is het bedrijf betrokken bij grote, innovatieve projecten zoals de Noord-Zuidlijn en het toekomstbestendig maken van de Afsluitdijk. 'Bij een kennisintensieve organisatie als een ingenieursbureau is kwalitatief goed management heel belangrijk', meent Kolker. 'Talentvolle mensen werven, zorgen dat ze blijven en ze op een inspirerende manier managen. Hoewel Witteveen + Bos al een HPO was, streeft het bedrijf naar continue verbetering. Daarom zijn we een traject gestart, waarbij de senior partners zichzelf en elkaar hebben beoordeeld op basis van

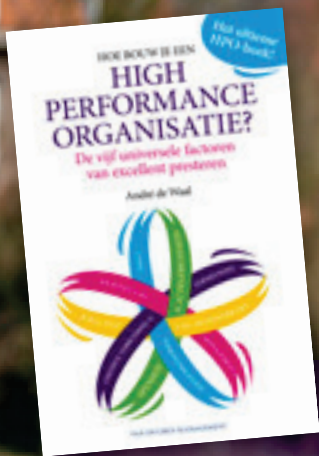
een vragenlijst. Met de uitkomsten hebben we – voor de senior partners afzonderlijk én voor het team – een ontwikkelmodel gemaakt. Witteveen + Bos plukt hier nu al de vruchten van, bijvoorbeeld op het gebied van offertes. Die zijn een stuk beter geworden en scores ook hoger, getuige de potentiële opdrachten die worden verzilverd.'

'Kortstondig succes in economisch hoogtij is niet genoeg, je moet ook bij tegenwind goed presteren'

HPO-raamwerk

Het HPO-raamwerk bestaat uit vijf universele factoren waarop een organisatie moet focussen om te veranderen in een High Performance Organisatie:

- kwaliteit van management;
- openheid en actiegerichtheid;
- langetermijngerichtheid;
- continue verbetering en vernieuwing;
- kwaliteit van medewerkers.



Meer informatie

De publicatie *Hoe bouw je een High Performance Organisatie? De vijf universele factoren van excellent presteren* is te bestellen via www.managementboek.nl. Website www.hpocenter.nl bevat meer informatie over HPO.

‘HPO hoeft geen geld te kosten’

‘HPO-raamwerk’, red.). ‘Het lijken misschien open deuren’, zegt de Waal. ‘Maar het zou niet goed zijn als ze niet herkenbaar waren. Dan doen we met z’n allen al vijftig jaar iets verkeerd. Je moet het HPO-raamwerk eigenlijk zien als “de juiste deuren”. Iedere manager staat voor wel duizend deuren, allemaal knoppen waaraan hij kan draaien om de prestaties van zijn team te verhogen. Wij vertellen welke deuren blijvend – en wetenschappelijk bewezen – tot verbetering leiden. De vijf factoren geven aan “wat” belangrijk is om te verbeteren; het “hoe” hangt uiteraard af van de context en de cultuur en is onderwerp van volgend onderzoek.’ De Waal stelt dat HPO geen geld hoeft te kosten. ‘Het gaat vooral om aandacht. Geen pet projects, maar focus op de juiste factoren.’

Aan de slag!

Ook de overheid is geïnteresseerd in HPO. Kolker: ‘We geven advies aan overheden in Rwanda en Zambia. Dichter bij huis is de Rijksbrede Benchmark Groep (zie kader op pagina 27, red.) bezig met HPO. Een ander mooi voorbeeld is de provincie Drenthe. Daar wilde men zich ontworstelen aan de zesjescultuur. Complicerende factor is dat HPO over de lange termijn gaat, terwijl de overheid te maken heeft met politieke dimensie van vier jaar. Drenthe heeft de wil en de moed gehad om een grote organisatieverandering door te zetten, waarbij onder meer is ingezet op de ontwikkeling en

scholing van medewerkers. Met resultaat: de medewerkerstevredenheid schoot flink omhoog.’ De Waal vervolgt: ‘HPO in een overheidsorganisatie kan dus wel. Programma’s als de Compacte Rijksdienst en de Hervormingsagenda Rijksdienst laten dit ook zien: efficiënter werken, met beter resultaat. Maar het mag wel wat meer worden uitgedragen, ook het grote publiek mag het weten. Als de overheid een HPO wordt, is dat beter voor iedereen. Ga er dus mee aan de slag!’

Rijksbrede Benchmark Groep

De Rijksbrede Benchmark Groep (RBB Groep) is een leernetwerk van publieke uitvoeringsorganisaties. Het is ontstaan uit een benchmarkonderzoek dat tien organisaties in 2002 hebben laten uitvoeren. De inmiddels 34 partners van de RBB Groep streven naar continue verbetering van de kwaliteit van hun dienstverlening. Zie ook: www.rbbgroep.nl.

Geen kortstondig succes

Het verhaal van Witteveen + Bos is een mooi praktijkvoorbeeld, zoals er vele staan in het boek van De Waal. Maar wat is nu precies een High Performance Organisatie? De definitie uit het boek luidt: ‘Een HPO is een organisatie die gedurende vijf jaar of meer steeds betere financiële en niet-financiële resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, door zich op een gedisciplineerde manier te richten op wat echt van belang is voor de organisatie.’ De Waal verduidelijkt: ‘We vergelijken geen banken met supermarkten, of een verzekeraar met de overheid. Het gaat altijd om je eigen prestaties in vergelijking met je *peer group*. En het tijdsbestek is belangrijk: kortstondig succes in economisch hoogtij is niet genoeg, je moet ook bij tegenwind goed presteren. Daarnaast gaat het om gedisciplineerd en gefocust werken. Laat je niet afleiden door de nieuwste managementtypes, maar hou vast aan wat belangrijk is en wat bewezen werkt.’

De juiste deuren

Maar wat zijn dan die bewezen factoren van goed presteren? Op basis van literatuuronderzoek, grootschalige en internationale dataverzameling en statistische analyses selecteerden De Waal en zijn collega’s 35 kenmerken van High Performance Organisaties, die ze vervolgens groepeerden in een HPO-raamwerk van vijf factoren (zie kader