



*“ Good to Great van Jim Collins was een aha-erlebnis.  
Het HPO gedachtengoed gaat veel verder.  
Dat helpt organisaties  
echt om concrete stappen te maken. ”*

Jonard Speijer – Algemeen Directeur Dactylo

- > Vijf jaar wetenschappelijk onderzoek ging eraan vooraf om tot de belangrijkste High Performance Organization (HPO) richtlijnen te komen.

Nu kunnen we antwoord geven op vele wezenlijke vragen die in organisaties spelen:

- Wat maakt ons echt beter en sneller?
- Welk gedrag leidt tot High Performance?
- Wat is voor ons het beste leiderschap?
- Hoe vinden we de balans tussen korte en lange termijn resultaten?
- Hoe creëren we een cultuur waarin HPO-gedrag duurzaam wordt geborgd?
- Wat doen we goed en waar kunnen we direct verbeteren?

Om organisaties op weg te helpen introduceert het Center een aantal praktische instrumenten voor organisaties (profit en non-profit). Wij helpen uw organisatie en stakeholders (medewerkers, klanten, investeerders en partners) te profiteren van een blijvend betere performance.

*“ De vijf pijlers die uw organisatie  
duurzaam beter laten presteren. ”*

## Inhoudsopgave

Introductie door de lead onderzoeker Dr. André de Waal MBA	2
Een High Performance Organization (HPO), wat is dat?	3
Activiteiten van het Center om organisaties te helpen High Performing te worden	6
HPO Workshop – Het startpunt voor uw organisatie	7
HPO Diagnose – De benchmark voor uw organisatie	8
De HPO Menukaart: Van Meten naar Doen	9
Het HPO Netwerk	9
Het HPO openingscongres: HPO agenda 2008	10
Maatwerkmogelijkheden	10
Over het Center for Organizational Performance	11
Contactgegevens	11

## Introductie

Met veel genoegen presenteren we u de activiteiten van ons HPO Center.

Vijf jaar onderzoek ging eraan vooraf. De grote vraag die ons bezig hield was: welke organisatie-activiteiten vormen de basis voor groots presteren van bedrijven en instellingen? De zoektocht ging met vallen en opstaan, maar de resultaten laten nu niets meer te raden over.

En nu kunnen we eindelijk beginnen met het beantwoorden van prangende vragen binnen uw organisatie, zoals:

- > Hoe vergroot ik de betrokkenheid?
- > Is het leiderschap goed genoeg? Zo nee, wat scheelt er precies aan?
- > Welke specifieke ingrepen zullen het meeste resultaat behalen?
- > Welke bestaande verbeteringsprogramma's werken en welke gaan weinig opleveren?
- > Hoeveel autonomie moet ik verschillende afdelingen geven?

Alle activiteiten van het Center zijn erop gericht organisaties inzicht te geven in hun prestaties en specifieke aanwijzingen te geven wat en hoe het beter kan.

De belangstelling voor het onderzoek is overweldigend. Ik dank alle organisaties en mensen die mee hebben gewerkt aan de totstandkoming van dit omvangrijke onderzoek.

Via het Center hoop ik, met mijn partners, u bij te staan om uw organisatie beter, sneller en duurzamer succesvoller te maken.

Met vriendelijke groet,



*Dr. André de Waal MBA Academisch Directeur - Center for Organizational Performance*

## De brug tussen academisch onderzoek en de toepassing in de praktijk

Voor dit onderzoek werden meer dan 280 internationale onderzoeken die in de laatste 30 jaar op het gebied van high performance bestudeert. De meest voorkomende onderwerpen zijn daarna in een wereldwijd onderzoek bij meer dan 3000 profit, non-profit en overheid organisaties getest om de belangrijkste te kunnen onderscheiden. Het resultaat: er zijn vijf bepalende factoren die een direct verband hebben met het succes van een organisatie.

Organisaties die meer aandacht besteden aan de HPO factoren behalen betere resultaten dan hun collega organisaties, onafhankelijke in welke branche, industrie of land ze actief zijn. Omgekeerd is het ook waar dat organisaties die laag scoren op de vijf factoren tot de slechtst presterende organisaties behoren in hun branche.

Het onderzoek stond onder leiding van Dr. André de Waal MBA, Academisch Directeur van het Center for Organizational Performance en associate professor Maastricht School of Management. Hij is de auteur van meer dan 180 artikelen en 21 boeken. André wordt gezien als één van de tien meest invloedrijke Nederlandse managementdenkers.

Het onderzoek is internationaal gevalideerd en vele wetenschappers hebben bijgedragen aan dit onderzoek tijdens werkconferenties en gemeenschappelijke congressen.

Met input van de deelnemers aan het eerste HPO Netwerk (o.a. Randstad, ABN Amro Bank, Wageningen Universiteit & Research, Unilever, Shell Downstream, Philips Lighting, Ernst & Young, IKEA, Corus en ABP) heeft het Center de resultaten van het HPO-onderzoek bruikbaar gemaakt voor bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties.

### Een High Performance Organization (HPO), wat is dat?

“ *Een High Performance Organization (HPO) is een organisatie die zowel op financiële als niet financiële parameters beter presteert dan concurrenten of vergelijkbare organisaties uit dezelfde sector, voor een periode van tenminste 5 tot 10 jaar.* ”

Bron: Center for Organizational Performance, Dr. André de Waal. MBA

Conclusies uit 280+ internationale HPO studies tussen 1970 – 2007 en ruim 3000 internationale enquêtes.

## Werken aan de vijf HPO Pijlers is zinvol

Een HPO heeft een aanzienlijk betere financiële performance dan een non-HPO ...

<i>performance</i>	<i>HPO (%) versus non HPO (%)</i>
Omzetgroei	+ 4 tot 16
Winstgevendheid	+14 tot 44

...en ook de strategische resultaten van een HPO zijn significant beter!

- > *Hogere klant- en medewerkerstevredenheid*
- > *Hogere klanten- en werknemersloyaliteit*
- > *Hogere kwaliteit en meer vernieuwing van diensten en producten (innovatie)*

## Wat op lange termijn niet onderscheidend is

Enkele opmerkelijke zaken die een relatief onbelangrijke rol blijken te spelen vermelden wij hieronder.

- > **Geen van de organisatieontwerpen die we bestudeerden gaf een relatie aan met de resultaten van een HPO.**  
Het blijkt dus niet uit te maken of uw organisatie voor een functioneel ontwerp, een proces georiënteerde inrichting of een matrix organisatie kiest.
- > **Dat grotere zelfstandigheid van medewerkers niet tot betere prestaties leiden.**  
Het onderzoek toont aan dat een hoge mate van autonomie een negatieve relatie heeft met het HPO-resultaat.
- > **Een ander interessant onderzoeksresultaat is dat de strategie van een organisatie een relatief onbelangrijke rol speelt om een HPO te worden.**  
Het maakt niet uit of uw organisatie voor kostleiderschap, productdifferentiatie, klantintimiteit of een combinatie kiest. Onderscheidend is de uniekheid van de gekozen strategie binnen de branche of markt. Het adopteren van de “me too” strategie werkt averechts indien uw organisatie een HPO wil worden.
- > **Een andere, wellicht verrassende, uitkomst is de relatieve onbelangrijkheid van technologie en specifiek van ICT.**  
Deze ingrepen alleen leiden niet tot een HPO. Het is wel zo dat veel van de vijf HPO factoren bijna niet zonder goede ICT systemen kunnen.
- > **Tot slot is ook aangetoond dat hoge bonussen en het continu tijd en geld investeren in slecht presterende medewerkers niet zal leiden tot een HPO status.**

## De vijf HPO Pijlers die uw performance wel verbeteren

Een organisatie wordt excellerend doordat zij in staat is haar strategie zodanig goed te implementeren dat alle verwachte financiële en strategische (= niet-financiële) prestaties worden behaald.

Een uitmuntende strategie-implementatie hangt af van de mate van resultaatgericht gedrag dat ALLE managers en medewerkers van de organisatie vertonen.

Dit gedrag wordt positief beïnvloedt door de vijf HPO-factoren:



Het MANAGEMENT van een HPO is van een hoge KWALITEIT en combineert integriteit en coachend leiderschap met snelle besluitvorming.

*“If there is such a thing as good leadership, it is to give a good example.*

*I have to do so for all the IKEA employees”*

*Ingvar Kamprad - Oprichter van IKEA*



De cultuur van een HPO betreft iedereen intensief via een OPEN CULTUUR en DIALOOG gericht op acties naar betere prestaties.

*“De zachte factoren van voorheen, zijn de harde factoren van nu!”*

*Chiel Vink – Senior Vice President Public ABN Amro Bank*



De LANGE TERMIJN gerichtheid van een HPO geldt voor haar relaties met klanten, leveranciers en partners, maar vooral ook voor management en medewerkers. Nieuw management wordt door promoties van binnenuit aangevuld.

*“Superior results over a sustained period of time is the ultimate mark of an authentic leader.”*

*Harvard Business Review – Februari 2007*



Een HPO kent haar onderscheidende kenmerk in de markt en laat alle medewerkers continu bijdragen aan het VERBETEREN en VERNIEUWEN van haar processen, diensten en producten.

*“At Microsoft there are lots of brilliant ideas,*

*but the image is that they all come from the top - I’m afraid that’s not quite right”*

*Bill Gates – Oprichter Microsoft*



De MEDEWERKERS van een HPO zijn divers, complementair en kunnen goed samen werken. Ze zijn flexibel en veerkrachtig ten dienste van het resultaat.

*“Uiteindelijk bepaalt het gedrag van medewerkers hoe goed een gekozen strategie wordt uitgevoerd.”*

*Lennard Boogaard – HR Directeur Unilever*

## Het aanbod om u en uw organisatie High Performing te maken

Graag helpen wij ook u op weg naar een High Performance Organization status. In deze brochure beschrijven wij enkele van onze producten en diensten. Voor vragen of opmerkingen kunt u ons bereiken op telefoonnummer 035 - 603 7007.



*“André de Waal heeft het geheim van excellent presteren terug weten te brengen tot de kern waar het ten diepste om gaat. De vijf kenmerken zijn universeel en samenhangend. In iedere organisatie zijn ze terug te vinden.”*

*Arend de Jong - CFO KLM Cargo*

## HPO Workshop – Het startpunt voor uw organisatie

Een workshop op maat van één dagdeel, gepresenteerd door een MT lid van het Center. De workshop is inclusief een HPO meting onder maximaal 25 deelnemers (kost ± 15 minuten voor het invullen van de enquête), een programma van een halve dag met actieve werksessies en een presentatie over de HPO-resultaten van uw organisatie (of onderdeel/ afdeling).

*Ook worden uw HPO resultaten t.o.v. de beste drie performers uit uw branche gepresenteerd!*

**Doelgroep:** bedrijven en instellingen (of organisatieonderdelen) die meer willen weten over High Performance en daar actief mee aan de slag willen. Onder andere management teams, raden van bestuur, afdelingen en organisatie-netwerken maken gebruik van de HPO Workshop.

**Investing:** voor een workshop bedragen de kosten € 6.950,-. Deze investering is inclusief maximaal 25 online HPO enquêtes, reiskosten binnen Nederland en techniek. Deze kosten zijn exclusief BTW en eventuele kosten voor locatie.

*“Om te kunnen overleven moeten we het niveau van middelmatigheid achter ons laten. Om te kunnen groeien en excelleren, moeten we echt high performing worden.”*

### Conclusie:

*High Performing Organizations (HPO) dag,  
Huis ter Duin*

*Deelnemers o.a.:*

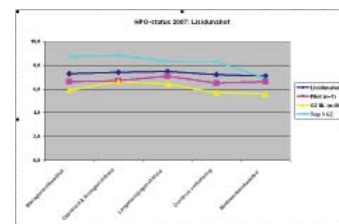
<i>ABN Amro Bank</i>	<i>Pfizer</i>
<i>Centraal Boekhuis</i>	<i>Dactylo</i>
<i>Clifford Change</i>	<i>Ernst &amp; Young</i>
<i>Schiphol</i>	<i>Shell</i>
<i>Unilever</i>	<i>Connexxion</i>
<i>SNV Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie</i>	



André de Waal

## De HPO Diagnose – De benchmark voor uw organisatie

De HPO Diagnose gaat een stuk verder dan de HPO Workshop. Uw organisatie wordt geanalyseerd op de vijf HPO Pijlers en de onderliggende factoren. U ontvangt een uitgebreide rapportage en advies van Dr. André de Waal MBA.



**Doelgroep:** bedrijven en instellingen (of organisatieonderdelen) die nauwkeurig willen meten welke ‘best practices’ en verbeterpunten binnen de organisatie aanwezig zijn om écht High Performing te worden en te blijven. De HPO Diagnose voeren we onder andere in opdracht uit van de CEO, CFO, Directeur Strategie, HR/ MD Directeur of Divisie Directeur.

**Investering:** de kosten voor de HPO Diagnose bedragen v.a. € 14.450,-. Deze investering is inclusief een onbeperkt aantal online HPO Enquêtes en reiskosten binnen Nederland en techniek. Deze kosten zijn exclusief BTW, specifieke wensen en eventuele locatiekosten voor de presentatie. Hieronder leest u in meer detail over de HPO Diagnose.

	<i>Doelgroep</i>	<i>Tijdsinvestering</i>	<i>Bijzonderheden</i>
<b><i>Intakegesprek</i></b>	Opdrachtgever en eventueel andere genodigden.	± 2 uur	Extra analyse opties die aan de HPO Diagnose kunnen worden toegevoegd, zijn o.a.: - vergelijking tussen divisies/ afdelingen - vergelijking tussen functiegroepen (bijv. beoordeling medewerkers en management)
<b><i>HPO meting</i></b>	Selectie uit de organisatie (medewerkers tot directie)	± 15 minuten per enquête.	Contactpersoon ontvangt e-mail met uitleg en link naar beveiligde HPO enquête. Contactpersoon stuurt deze e-mail door naar selectie (zoals besproken in intake) uit de organisatie. Eventueel kan het Center deze selectie voor u aanschrijven.
<b><i>Rapportage</i></b>	Selectie uit de organisatie (medewerkers tot directie)	Doornemen schriftelijk rapport.	Uitgebreide rapportage, met daarin o.a.: - benchmark met top 3 branche performers - resultaten op 5 HPO Pijlers en onderliggende factoren, zoals klantgerichtheid, ontwikkeling, innovativiteit, cultuur, leiderschap, integriteit en resultaatgerichtheid) - best practices en aanbevelingen door dr. André de Waal MBA - advies om aanbevelingen op te volgen (trainingen, best practices bij externe organisaties, etc.)
<b><i>Presentatie</i></b>	Opdrachtgever en eventueel andere genodigden.	± 3 uur	Met dr. André de Waal MBA worden de resultaten van de HPO Diagnose, de best practices, verbeterpunten en de aanbevelingen besproken. Tevens bieden wij u gratis toegang tot het HPO Netwerk voor het uitwisselen van best practices.

## De HPO Menukaart: Van Meten naar Doen

Het bestaansrecht van het Center ligt bij het daadwerkelijk verbeteren van de performance van onze klanten. Het is belangrijk om te weten waar de successen en uitdagingen in uw organisatie liggen. Maar meten alleen is niet voldoende. Wij helpen uw organisatie om ook daadwerkelijk een HPO te worden. Ons aanbod bestaat onder andere uit:

- > Het selecteren van de beste ontwikkeltrajecten, passend bij uw verbeter- en actiepunten;
- > U in contact brengen met best practices van andere organisaties;
- > Het voor u begeleiden en ondersteunen van het complete proces van meten naar doen;
- > Het monitoren van de vooruitgang met een jaarlijkse HPO Diagnose.

**Doelgroep:** bedrijven en instellingen (of organisatieonderdelen) die de resultaten uit de HPO Diagnose actief willen oppakken.

**Investing:** na het bespreken van de HPO Diagnose werken wij samen met u aan een actieplan. Afhankelijk van de te nemen acties maken wij voor u een offerte op maat.

## Het HPO Netwerk

Momenteel organiseren wij drie HPO Netwerken (vijf middagsessies), opgebouwd rond de HPO thema's. Aan deze netwerken (HPO Leaders Netwerk, HPO HR Netwerk en het HPO Care Netwerk) nemen o.a. de volgende profit en non-profit organisaties deel:

ABN Amro Bank	Achmea	AXA Verzekeringen
Canisius Wilhelmina Ziekenhuis	Carint	Corus
Dactylo	Ernst & Young	GTI Suez Healthcare
IKEA	KLM	Lage Landen
MeanderGroep	Philips Lighting	Schiphol Group
Stichtse Warande	Unilever	Vivium
Wageningen UR	Zorgspectrum	

*Let op: Deelnemen aan de HPO Netwerken is alleen mogelijk bij afname van de HPO Diagnose of de HPO Workshop. De HPO Netwerken zijn opgericht om organisaties in een veilige omgeving onderling best practices en leerpunten te laten delen. De bijeenkomsten worden op de locaties van de deelnemers gehouden.*

## HPO Agenda 2008 *(Muziekgebouw 't IJ, 13 december 2007)*

*Wat moet ik doen als het echt beter moet in 2008?*

*Waar moeten we echt mee stoppen?*

*Welke drie zaken moeten we initiëren om een High Performance Organization (HPO) te worden?*

Graag nodigen we u uit voor het officiële openingscongres van het Center for Organizational Performance op 13 december in Muziekgebouw 't IJ in Amsterdam.

We presenteren het resultaat van 5 jaar onderzoek naar de 'heilige graal' van Dr. André de Waal voor beter presterende organisaties. Ook komen leiders van **IKEA**, **KLM**, **Unilever** en **Dactylo** (die het onderzoek al lange tijd ondersteunen) vertellen over hun HPO reis en lessen. Het is een dag waarin wetenschap en praktijk samenkomen met lessen en ervaringen. Op deze dag kunt u uw haalbare doelen voor 2008 stellen.

Van dit openingscongres maken we een bijzondere ontmoeting van leiders in hun discipline, die zichzelf, hun organisatie en Nederland willen verbeteren. We hopen dat u erbij aanwezig kunt zijn.

Wanneer u het programma wenst te ontvangen dan vernemen wij dat graag.

U kunt dan contact opnemen met Muriel Schrikkema ([schrikkema@hpocenter.com](mailto:schrikkema@hpocenter.com)).

Noteer 13 december 2007 in ieder geval alvast in uw agenda!

## Maatwerkmogelijkheden

Veel van de activiteiten van het Center komen voort uit specifieke vragen van onze klanten, zoals:

- > Branchespecifieke HPO Diagnoses;
- > Diepgaande research binnen organisaties naar de onderliggende resultaten uit de HPO Diagnose;
- > De HPO Diagnose bij een klant uitvoeren op landenniveau en deze onderling vergelijken;
- > Ontwikkelen en organiseren van bijeenkomsten voor relaties, gericht op het thema HPO en de onderliggende vijf pijlers;
- > Opzetten van HPO Netwerken voor brancheverenigingen en organisaties, waaronder: HPO Cure Netwerk voor ziekenhuizen en het HPO Onderwijs Netwerk;
- > Specifieke lezingen rond HPO's, Performance Management en Leiderschap en Cultuur.

Heeft u vragen, opmerkingen of ideeën? Wij bespreken deze graag met u.

U kunt contact opnemen met Marco Schreurs op telefoonnummer 035 – 603 7007

of via [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com).

## Over het Center for Organizational Performance

---

Het Center ondersteunt organisaties in de transitie naar betere performance.

- > Door de koppeling tussen het academische -en praktijkonderzoek, helpen wij uw organisatie de weg naar een HPO status te starten, te bereiken en te behouden.
- > We kijken daarbij naar uw organisatie vanuit het gedachtegoed dat de operationele performance van medewerkers doorslaggevend is.
- > Het Center is koploper in het HPO gedachtegoed. We behouden deze positie door voortdurend onderzoek in de praktijk te koppelen aan wetenschappelijke kennis.

## Management Team & Raad van Advies

---

### *Management Team*

Esther Mollema MBA	-	Algemeen Directeur
Dr. André de Waal MBA	-	Academisch Directeur
Marco Schreurs	-	Operationeel Directeur

### *Raad van Advies*

Mr. Cees van Rijn	-	CFO Nutreco Holding
Drs. Chiel Vink	-	Senior Vice President Public ABN Amro Bank
Prof. dr. Tom Groot	-	Vrije Universiteit Amsterdam

## Contactgegevens

---

### *Kantoor*

Havenstraat 29  
1211 KG HILVERSUM

Telefoonnummer:	(+31) 035 – 603 7007
Faxnummer:	(+31) 035 – 601 24 92
Internet:	www.hpocenter.nl (Nederlandse versie) www.hpocenter.com (Engelstalige versie)

Email voor interesse en informatie: [kesting@hpocenter.com](mailto:kesting@hpocenter.com) (Tilly Kesting)

“ *Het HPO gedachtengoed van het Center, geeft niet alleen een stevige empirische en wetenschappelijke basis voor onze ambities en toekomstplannen, maar ook een taal om hierover met elkaar te praten en elkaar te begrijpen.* ”

Hans Dekkers – Manager Policies & Change Nuon

> **Center for Organizational Performance**

Telefoon: 035 – 603 70 07  
Fax: 035 – 601 24 92  
Internet: [www.hpocenter.nl](http://www.hpocenter.nl)  
E-mail: [schreurs@hpocenter.com](mailto:schreurs@hpocenter.com)