

REVIE	Performancemanagement	Gunning	Guidance Profile
Excellente organisaties	Zpact	REVIE	Dienstbaar leiderschap
Gepaste trots	Delta-PACT	Respect	Vertrouwen
Passie			
REVIE	Performancemanagement	Lef	Guidance Profile
Excellente organisaties	REVIE	Dienstbaar leiderschap	Gepaste
trots	Delta-PACT	Gunning	Gebonden vrijheid
Passie	REVIE		
Performancemanagement	Zpact	Respect	Excellente organisaties
Gunning	REVIE	Dienstbaar leiderschap	Guidance Profile
Vertrouwen	Delta-PACT	Gebonden vrijheid	Passie
Performancemanagement	Lef	Excellente organisaties	Gunning
REVIE	Dienstbaar leiderschap	Zpact	Gepaste trots
Delta-PACT			
Gebonden vrijheid	Passie	REVIE	Performancemanagement
Lef			
Guidance Profile	Respect	Vertrouwen	REVIE
Dienstbaar			
leiderschap	Erkenning	Delta-PACT	Gebonden vrijheid
Waardering	Passie	Gunning	Waardering
REVIE			
Performancemanagement	Lef	Zpact	Excellente organisaties
Vertrouwen	Lef	REVIE	Dienstbaar leiderschap
Gepaste trots			
Delta-PACT	Gebonden vrijheid	Passie	REVIE
Performancemanagement	Lef	Guidance Profile	Excellente
organisaties	REVIE	Dienstbaar leiderschap	Gepaste trots
Respect	Vertrouwen	Gunning	REVIE
Performancemanagement			
Lef	Excellente organisaties	Zpact	Vertrouwen
REVIE			
Delta-PACT	Dienstbaar leiderschap	Gepaste trots	Vertrouwen



De resultaat verplichte management-performance

Cees Buys

Co-auteurs:

Carmen de Graaff
Albert de Bruin

Copyright: © 2014 Guidance Profile (Het Guidance Profile – Concept)
Nieuw-Loosdrechtsedijk 88, 1231LA Nieuw Loosdrecht

Telefoon: 00 31 (0) 6 – 51 34 26 49

E-mail: cabuijs@gmail.com

Illustraties: Carmen de Graaff

Omslag: Cees Buys

ISBN: 9789462541788

NUR: 801

Internet: www.guidanceprofile.nl

Registreer u op onze website en we sturen u regelmatig een bericht of nieuwsbrief met informatie over nieuwe boeken en met interessante, exclusieve aanbiedingen.

1^e druk

Alle rechten voorbehouden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de beide auteurs.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b.351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b.471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men daarover wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich vooraf tot één van de auteurs te wenden.

Inhoud

	Pagina
Voorwoord	6
Inleiding	7
Revisie en de publiciteit	8
Hoofdstuk 1. Samenvatting analyse	11
Hoofdstuk 2. Introductie Delta-Pact	15
Hoofdstuk 3. Excellente organisaties	20
Hoofdstuk 4. Resultaatverplichting	26
Hoofdstuk 5. Profiel performancemanager	32
Hoofdstuk 6. Verdienmodel	39
Hoofdstuk 7. Profiel bemiddelend bureau	44
Hoofdstuk 8. Marktbenadering	48
Hoofdstuk 9. Excellent diagnose model	50
Over de auteur	55
Met dank aan	56
Bronvermelding literatuur	57

DELTA-PACT:

The way to excellence



Voorwoord

Performance-management is een vak en wel een heel boeiend en complex vak. Het kan slechts effectief worden beoefend door de meest ervaren verandermanagers.

In de afgelopen jaren zijn er diverse initiatieven genomen om de waarde van dit vak te garanderen en daarmee de belangen van de opdrachtgever, het intermediaire bureau én de verandermanager te beschermen tegen het optreden van onervaren en opportunistische managers die denken 'dit klusje even voor veel geld te klaren'. Zeer vaak worden beoogde resultaten niet gehaald. De z.g. aangegane 'inspannings-verplichting' tussen opdrachtgever, intermediair bureau en de interim-manager bood onvoldoende soelaas. Met de groeiende 'nonkwaliteit' op dit werkgebied, is het vertrouwen in de IM-markt verdwenen. Waar investeer je eigenlijk in?

Het onvermijdelijke moest gebeuren. Een majeure saneringsslag was het gevolg waarbij gedurende een jarenlange crisisperiode de vraag naar interim-management vrijwel opdroogde. Dit was beslist niet omdat er geen problemen meer waren in de diverse organisatie en bedrijven, integendeel!

Tijdelijk management is 'van alle tijden'. Het vertrouwen moet weer terugkeren in die markt en ook de vraag: 'van en via wie en wanneer kun je kwaliteit verwachten' waar het gaat om de inzet van tijdelijk management. Wij hebben hierover nagedacht en het antwoord staat in dit boekje beschreven. Met dit concept scheid je vlijmscherp het kaf van het koren en het zullen de allerbesten zijn die in deze opstaan en hun handtekening zetten.

Ik wens u gegarandeerd veel succes toe.

Cees Buys

Inleiding

Eind 2013 spraken Cees Buys en ik over de langzaam maar zekere teloorgang van het huidige interim-management concept door allerlei invloeden. We vroegen ons af: “hoe komt het dat zoveel ervaren en zeer effectieve verandermanagers gedurende een lange tijd werkeloos thuis zitten, terwijl zeer veel bedrijven in zwaar weer verkeren?”. We stelden mede vast dat ons mooie en complexe verander-vak gedevalueerd is tot een beroepsnaam met een gevoeld dubieus imago. Is dit terecht en waar komt dan dat beeld en gevoel vandaan? Is het bestaande interim-management concept aangekomen aan het einde van haar levenscyclus of is er meer aan de hand? Daarop besloten wij tot een messcherpe analyse van het bestaande interim-management concept en stelden ons de vraag: Wat kunnen en moeten wij doen om dit mooie vak, ons vak, te revitaliseren? Ons antwoord daarop is **REVIE**.

REVIE is het acroniem voor Restored Excellence by Valued Intermediate Expertise. In het Engels betekent REVIE: The most intelligent, handsome and athletic state you could possibly be in.

De basis voor REVIE is de gezamenlijke ambitie van drie marktpartijen om een organisatie integraal te brengen naar beklijvende excellentie. Dit uit zich in hoge cijfers voor tevredenheid van klanten, leveranciers en medewerkers, structurele verlaging van de organisatiekosten en een continue verbetering van de omzet in relatie tot deze kosten. De partijen gaan daartoe voor een periode van 3 tot 4 jaar een harde performanceverplichting aan. Performance-manager en bemiddelend bureau werken tegen ‘normale’ tarieven en delen achteraf mee in de gerealiseerde meer winst.

Gaandeweg is **REVIE** gegroeid tot een management-concept dat interim-management nog maar zijdelings raakt.

Carmen de Graaff

Persbericht

Revie laat bedrijven excelleren

Amersfoort, 10 maart 2014: Delta-PACT© biedt het bedrijfsleven, een nieuw managementconcept: REVIE. Op basis van de gezamenlijke gevoelde ambitie om een organisatie in al haar aspecten tot excellentie te brengen, gaan de opdrachtgever, Delta-PACT© en een performancemanager voor een periode van drie jaar een harde performanceverplichting aan. De performancemanager werkt voor een genormaliseerd tarief en deelt achteraf mee in het gerealiseerd resultaat. Met gebruik making van de aanwezige expertise, ondersteunt Delta-PACT© haar managers om de overeengekomen performanceafspraken binnen de tijd te realiseren. Zo kunnen bedrijven weer excelleren.

REVIE betekent in het Engels: *the most intelligent, handsome and athletic state you could possibly be in*. De waarheid is echter dat ons bedrijfsleven vaak verre van REVIE is. Het verdient meer dan onze zesjes-cultuur. Bij veel bedrijven en instellingen waar het vervolgens mis gaat, komt om twee voor twaalf een interim-manager aan zet. Wanneer de neergaande spiraal maar enigszins ten goede is omgebogen, vertrekt de interim-manager. De organisatie komt weer in handen van het zittende management. Deze tijdelijke bemoeienis is vrijwel altijd te kort om een organisatie blijvend tot excellentie te brengen. De vaak uitgebreide expertise van de tijdelijke management professional blijft onderbenut. Zodra de situatie stabiel lijkt, moet de interim-manager plaats maken voor het zittende management. Het bedrijf of de instelling is daarmee zelden structureel gediend.

Lees verder

Met een Delta-PACT© blijf je niet hangen in deze vorm van interim-management en kom je zonder omhaal tot de kern. Wij doen zaken met de eigenaren van een bedrijf of een instelling en slechts dan, wanneer deze de diepgevoelde ambitie heeft haar bedrijf of instelling (weer) te laten excelleren. Geen ruimte meer voor middelmatigheid en politiek-bestuurlijk gedraai. Gaan voor de beste resultaten op organisatorisch, operationeel, financieel en cultureel vlak. Recht op je doel af en dat intelligent samen doen. Gedurende het gehele verandertraject naar excellentie houdt Delta-PACT© haar performancemanagers op koers. Permanent rationeel en emotioneel in balans en scherp op de inhoud, zo stelt mede-initiatiefnemer van Delta-PACT©, Carmen de Graaff.

Alleen het beste is goed genoeg voor bedrijven die dat verdienen en daaraan willen werken. Wij gunnen dit onze toekomstige opdrachtgevers van harte. Delta-PACT© wordt als toplabel in de markt gezet door Guidance Profile in Nieuw-Loosdrecht en Zpact in Amersfoort die een pool van management professionals in de absolute top aan zich hebben verbonden, die allen aantoonbaar en in hoge mate hun sporen hebben verdiend en elkaar ook professioneel aanvullen. Een groep management professionals die het verschil kunnen maken tussen de zesjes-cultuur en excellentie in het Nederlandse bedrijfsleven.

The System Has Failed.



A N O N Y M O U S

irc.anonops.com

Join Us - OpPaperStorm.DeviantArt.com

Hoofdstuk 1. Samenvatting analyse

In december 2013 schreven wij een messcherpe analyse van de markt van de interim-managers. Wij formuleerden de onderstaande structurele knelpunten binnen de markt van tijdelijk management. Deze gesignaleerde knelpunten vormen de basis voor REVIE en ons Delta-PACT. Het was gewoon een kwestie van omgekeerd interveniëren: slim vervangen.

Zaken doen met probleem-veroorzakers

Interim-management bureaus en interim-managers zijn gewoon zaken te doen en afspraken te maken met de zittende directies van bedrijven. Omdat 'de bottleneck stevast boven in de fles zit', zijn het derhalve de 'probleemveroorzakers' met wie de interim-afspraken in de regel worden gemaakt. De vraag blijft of en in hoeverre de 'probleemeigenaren' (i.c. aandeelhouders, raad van commissarissen, raden van toezicht, etc.) kennis hebben van de exacte probleemsituatie. Een andere vraag, die ons bezig houdt, is: "wat hebben de probleemveroorzakers geleerd nadat de tijdelijke trouble-shooter weer is vertrokken?".

Hoge bemiddeling fee

De gunning van interim-opdrachten verloopt veelal via de bekende en minder bekende bemiddelende interim-management bureaus. Voor hun inspanningen rekenen zij doorgaans een doorlopende substantiële opslag in een percentage van het uurtarief van de interim-manager ter dekking van hun bureaunkosten. Interim-management is voor bedrijven in toch al slecht weer een flinke investering. Hier zien wij een ongezonde spanning die niet in het bedrijfsbelang is.

Korte werktijden

Interim-managers komen als bedrijven in een negatieve spiraal verkeren. Zodra de situatie zich enigszins ten goede heeft gekeerd, vertrekt de interim-manager. Hij of zij is immers te

duur om langer aan te houden dan strikt noodzakelijk. Over het algemeen is de IM-er binnen één jaar weer vertrokken.

Inspanningsverplichting

Bij dergelijke korte contracttermijnen kan een interim-manager niet veel meer dan beloven zijn of haar uiterste best te doen om het bedrijf of onderdeel ervan ten positieve te keren. De berekende (relatief) hoge tarieven kunnen ook in dit tijdsverband door de interim-bureaus en hun geleverde interim-managers gecombineerd worden met een keiharde verplichting tot het leveren van beklijvende resultaten.

Lage ROI

Voor heel veel interim-managers geldt dat zij vertrekken na het realiseren van enkele *quick wins*. Een organisatie is daarmee zelden structureel gediend. Na verloop van tijd ontstaan vaak dezelfde problemen en zijn weer (dure) externen nodig. Bovendien raakt een organisatie emotioneel uitgehold van telkens maar weer die reorganisaties.

Opportunisme

Onder zowel interim-management bureaus als interim-managers heerst een zekere vorm van opportunisme. Opdrachtgevers krijgen lang niet altijd de best passende kandidaat. Veelal worden eerst de managers voorgesteld die in loondienst van het bemiddelend bureau zijn. Zodra deze allen in een opdracht zitten, worden externe, niet aan dat bureau verbonden, interim-professionals benaderd via de kaartenbak. In veel gevallen is het tegenwoordig dan zo dat het uurtarief bepaalt of een opdracht wordt gegund. In specifieke gevallen en als de nood heel hoog is, wordt een serieuze match gemaakt tussen het profiel van de opdracht en dat van de interim-manager. Het tarief ligt dan in de regel hoger en is dan geen punt van discussie meer. De toegevoegde waarde van de bureaus is verder beperkt nadat de handtekening is geplaatst en het plan van aanpak van de interim-professional is goedgekeurd door de opdrachtgever.

Geen gezamenlijk belang

Het interim-management bureau heeft er commercieel belang bij dat een opdracht lang loopt. De opdrachtgever heeft belang bij een zo kort mogelijke looptijd. De interim-manager is bijna per definitie té kort aan de bal om beklijvend resultaat af te leveren (slechts *quick wins* en het ten positieve ombuigen van een negatieve spiraal) en heeft feitelijk ook belang bij een zo lang mogelijk doorlopende opdracht.

Daarnaast speelt het niet uitgesproken spanningsveld een rol: de interim-manager is in bepaalde gevallen aangesteld om een probleem op te lossen dat het zittend management (vaak ook de opdrachtgever zelf) niet tot oplossing kon brengen.

Verder is het algemeen bekend dat de kwalitatief hoogwaardige verandermanagers een zelfstandige status hebben en dit ook willen. Ook hier zit een belangen-clash. Het interim-management bureau zet bij voorkeur eerst hun eigen (interim) managers in om pas in uiterste nood een externe manager in huren voor de opdracht.

Onvoldoende vertrouwen tussen bureau en interim-manager

Er is voorts ontegenzeggelijk sprake van een steeds verder afbrokkelende vertrouwensrelatie tussen de intermediaire bureaus en de interim-managers. De loyaliteit tussen deze beide marktpartijen is zo goed als verdwenen op basis van de nieuwe orde: 'ieder voor zich en God voor ons allen'.

Een aantal bureaus hebben dit proberen op te lossen door hun interim-managers in dienst te nemen of hen als zogenaamde associé aan zich te binden. In veel gevallen kennen de meeste interim-management bureaus hun externe managers niet echt goed en nemen een besluit op veelal subjectieve gronden welke interim-manager zich nu het beste kwalificeert voor een specifieke opdracht.

In de afgelopen jaren zijn echter vele van deze in dienst genomen interim-managers ontslagen door de grotendeels

weggevalle markt van tijdelijk management (met uitzondering van bepaalde segmenten in deze markt).

Paraplu

Interim-manager is een paraplu-naam voor een diversiteit van meer en minder kwalificeerde professionals. Iedereen kan en mag zich interim-manager noemen. Inschrijving in een van de vele registers voor Interim-managers is een wassen neus gebleken.

Ervaringsgegevens

Hetgeen we hier stellen is gebaseerd op de ervaringen en bevindingen van een groot aantal interim-professionals die zijn geïnterviewd in de afgelopen jaren van stagnerende interim-opdrachten in de markt. We hebben de bij hen aanwezige ‘scherpte’ trachten te mobiliseren en hebben de uitkomsten ervan verwerkt in dit boekje. Het is derhalve geen absolute waarheid maar geeft zeer duidelijk weer wat het sentiment is onder deze interim-professionals betreffende hun eigen geliefde werkveld.

Hoofdstuk 2. Introductie REVIE en Delta-PACT

REVIE staat voor herstel van excellente bedrijfsvoering door de inzet van performancemanagement met een integrale organisatie-brede resultaatverplichting. In dit nieuwe managementconcept sluiten de leidende partijen – opdrachtgever, performancemanager en een bemiddelend bureau – een verbintenis om de organisatie van de opdrachtgever te ontwikkelen naar **beklijvende excellentie**.

De inzet geldt voor een periode van 3 tot maximaal 4 jaar. Anders dan bij interim-management gaan de partijen in REVIE een harde resultaatverplichting aan. Met als basis een diep gevoelde en door alle betrokkenen gedeelde ambitie om een bedrijf te laten excelleren in al haar bedrijfsaspecten.

Excellente organisaties

Een excellente organisatie is meer dan alleen ‘lean’. Het is een organisatie waarop medewerkers trots zijn, waarmee klanten en leveranciers graag zaken doen. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaar. Een organisatie met een eigen cultuur gericht op het continu verbeteren, waarbij men elkaar hoffelijk mag en kan aanspreken op verminderde scherppte. Excellent in ieder bedrijfsaspect. Hetgeen, naar onze overtuiging, leidt tot een dito excellent financieel resultaat.

Excellente organisaties, zoals wij dat bedoelen, creëer je niet in een paar maanden tijd. Binnen een interim-doorlooptijd van een paar maanden kun je enkel quick wins scoren en een koers uitzetten waarop je beklijvend succes kunt gaan realiseren. Wij achten een termijn van 3 tot 4 jaar voldoende lang om – mits goed uitgevoerd – een organisatie gericht tot excellentie te leiden. We kennen daarbij geen beperkende voorwaarden qua typen organisaties (omvang, complexiteit, etc.).

In de inleiding staat dat REVIE is ontstaan als antwoord op het door ons ervaren devaluatie van het huidige concept van interim-management. REVIE is in de afgelopen tijd ontwikkeld naar een managementconcept dat interim-management nog maar zijdelings raakt. Op het punt van excellentie wijkt REVIE dan ook fors af van interim-management. Interim-management wordt – voornamelijk – ingezet bij een negatieve bedrijfssituatie (zeg: -20%). De interim-manager buigt de neergaande spiraal om naar een beperkt positieve situatie (zeg: + 10%), vertrekt en laat de bedrijfsvoering weer over aan het zittende management. Het gerealiseerde interim-resultaat is een kleine en niet geborgde “plus” die ook niet snel beklijven zal. REVIE betekent echter spijkerhard beklijvende excellentie (zeg: all the way naar +100%).

+100%

All-win situatie

Bij REVIE geldt voor alle betrokken stakeholders een all-win situatie. Excellente organisaties krijgen hoge cijfers van hun klanten, medewerkers en leveranciers, geven invulling aan het begrip ‘*operational excellence*’ en kunnen daardoor mooie financiële resultaten aan hun aandeelhouders tonen. Ook voor de drie leidende partijen – opdrachtgever, performance-manager en bemiddelend bureau – is sprake van een win-win-win situatie. Die beoogde situatie is op voorhand afgesproken en de partijen zijn daarover een harde en objectief verifieerbare wederzijdse (financiële) verplichtingen aangegaan.

Resultaatverplichting

REVIE is performancemanagement in optima forma. In periode van 3 tot maximaal 4 jaar verplicht de performance-manager zich

tot het creëren en neerzetten van een excellente organisatie. De performancemanager krijgt daarbij begeleiding, ondersteuning en coaching van het bemiddelend bureau die mede deze verplichting is aangegaan. De resultaatverplichting is in meetbare termen (SMART) vastgelegd in een tripartiete overeenkomst met de opdrachtgever, het zogenaamde Delta-PACT.

SMART

Voor ons is een excellente organisatie veel meer dan ‘veel winst na belasting’. Mooie winstcijfers zijn een resultante van excellentie. Onze resultaatverplichting gaat dan ook veel verder dan een belofte omtrent kosten en omzet.

Ook op dit punt wijkt REVIE af van interim-management. Interim-managers en interim-management bureaus kunnen en mogen feitelijk, mede in combinatie met relatief té korte interim-doorlooptijden, niet verder gaan dan een inspanningsplicht. Zij doen hun uiterste best om de negatieve bedrijfssituatie in korte tijd ten positieve om te buigen en de medewerkers en hun leidinggevendenden in een positieve ‘verandermodus’ te krijgen. Zelden zijn er daarbij dan (harde) afspraken gemaakt over wat dat ‘ten positieve’ dan behelst. Dat is begrijpelijk omdat, zoals eerder gemeld, de werktijd van een interim-manager te kort is (gemiddeld 6 tot 12 maanden) om verantwoord een resultaatverplichting aan te gaan en (integraal en organisatie breed) beklijvende resultaten neer te zetten.

Marktconform met winstdeling

In het geval van REVIE werken de performancemanager en het bemiddelend bureau tegen genormaliseerde tarieven. Dit zijn tarieven die passen binnen het vigerende beloningssysteem van de betreffende organisatie. Daar tegenover staat mede winstdeling in het gerealiseerde financieel **meer**resultaat. Bij een bonusregeling hoort ook een malusregeling als de beloofde performance-resultaten slechts ten dele worden behaald.

Wij zien een win-win-win. De opdrachtgever ziet zijn bedrijf excelleren met de daarbij behorende financiële resultaten, zonder dat zij of hij, op voorhand, grote financiële risico's hoeft te nemen. De performancemanager kan zijn expertise ten volle inzetten en ontvangt, naast een genormaliseerde maandelijkse vergoeding, achteraf een beloning afhankelijk van het gerealiseerd meerresultaat. Het bemiddelend bureau geeft daadwerkelijk invulling aan haar ondersteunende rol. Zij houdt haar performancemanager scherp en deelt diens gevolge ook mee in die winstdeling.

REVIE betekent daarmee een sterk afwijkend verdienmodel. Niet vergelijkbaar met de tarieven van interim-managers en de niet meer te rechtvaardigen marges van interim-management bureaus. Evenmin vergelijkbaar met bonusstructuren gericht op (persoonlijk) financieel gewin voor de korte termijn. Onze ambitie is excellentie voor de langere termijn. Alleen excellente organisaties boeken blijvend mooie financiële resultaten en behouden hun medewerkers en klanten én in een gestage groei.

Situatieanalyse

De performancemanager schrijft initieel – binnen 2-3 weken na aanvang – een scherpe en complete situatieanalyse en een plan van aanpak met een bijbehorende tijdlijn. Daarin wordt de performancemanager ondersteund door de expertise vanuit het bemiddelend bureau. Na bespreking en consent op de content van beide stukken, krijgt de tripartiete overeenkomst vorm, inhoud en kracht. Pas na deze initiële analyse kan worden

bepaald of een harde resultaatsverplichting (het Delta-PACT) aangegaan kan worden.

Aan REVIE ligt een geheel eigen analyse methodiek voor de vaststelling van en de route naar excellentie ten grondslag (het excellente bedrijfsdiagnose model).



Profiel performancemanager

Een performancemanager is een dienstbare facilitator en heeft beslist geen eigenschappen die passen bij zonnekoning-gedrag. Is daarentegen integer, authentiek, adviseerbaar, voorspelbaar en transparant. Hij of zij kan in korte tijd een organisatie in de volle breedte overzien, kan snel de pijnpunten benoemen en dit alles vertalen in een effectief plan van aanpak richting een excellente organisatie. Het is een persoon die van mensen houdt en hen in hun kracht kan zetten. Loyaal naar hen én naar het bedrijf wiens belangen hij of zij bedient. Hij is in staat snel en effectief tot de juiste acties te komen met het juiste resultaat. De ware performancemanager is een '*macher*'.

Hoofdstuk 3. Excellente organisaties

Een excellente organisatie is meer dan alleen ‘lean’. Het is een organisatie waarop medewerkers trots zijn, waarmee klanten en leveranciers graag zaken doen. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaar. Een organisatie met een eigen cultuur gericht op het continu verbeteren, waarbij men elkaar hoffelijk mag en kan aanspreken op verminderde scherpste. Excellent in ieder bedrijfsaspect. Hetgeen – naar onze overtuiging – leidt tot een dito excellent financieel resultaat.

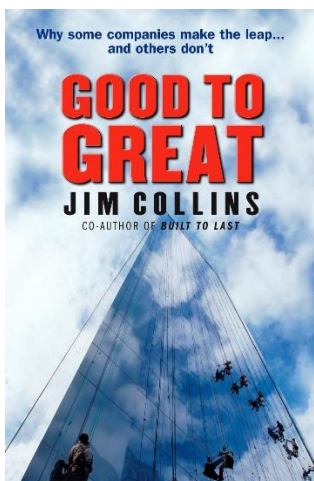
Cultuur van een excellente organisatie

Al in 1982 schreven Peters en Waterman over de kenmerken van excellente organisaties (zie blz. 29). Zij kregen kritiek omdat hun onderzoek niet wetenschappelijk onderbouwd was. Ook wij zijn praktisch te werk gegaan. Wij stelden onszelf en vele anderen de vraag: “waar was het prettig werken en waarom en welke resultaten zijn daar gerealiseerd?”.

Dienstbaar leiderschap

Alles begint met leiderschap. Leiderschap in een excellente organisatie bevindt zich logischerwijs op het niveau van een excellent leider (wij verwijzen naar het boek ‘*Good to great*’ van Jim Collins).

De eindverantwoordelijke performancemanagers zijn naast scherpe bedrijfskundig specialisten, primair ook dienstbare *facilitators*. Deze stijl van leiderschap ontwikkelen zij ook bij de aanwezige managers. Managers die zich daarvoor niet kunnen of willen kwalificeren, passen – althans niet in die rol – binnen een excellente organisatie. Een echte leider is naast integer, streng en rechtvaardig ook voorspelbaar voor zijn of haar omgeving. Medewerkers krijgen de ruimte zelf initiatief te nemen binnen de grenzen van de geldende kaders (vigerende normen en waarden). Een echte leider grijpt in als grenzen worden overschreden.



Excellente leider (niveau 5)

Bouwt aan langdurig succes met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil.

Effectief leider (niveau 4)

Stimuleert hoge prestaties. Weet het streven naar een duidelijke visie op te roepen.

Competente manager (niveau 3)

Weet mensen te motiveren, realiseert de doelstellingen op een efficiënte manier

Goed presterend teamlid (niveau 2)

Draagt bij aan het realiseren van de teamdoelstellingen, werkt efficiënt samen

Veelbelovend individu (niveau 1)

Heeft talent, kennis, vaardigheden, goede werkhouding en is productief

Consistente koers

De directie in een excellentie organisatie is permanent integer, faciliterend en transparant met een blijvende focus op de drie

vragen: waar zijn we het beste in, waarin geloven we het meest en wat is cruciaal voor het economisch voortbestaan van de organisatie? Op grond daarvan kiest de directie samen met het management de koers voor blijvend succes en ‘geeft gas’ op de gekozen koers.

De koers (de fundamentele normen en waarden) deelt het management actief met alle medewerkers. Omgevingsfeiten en interne ontwikkelingen zijn voor de directie geen redenen om radicaal van de koers af te wijken. Excellente organisaties kennen geen paniek, hebben vertrouwen in hun koers en in de kracht van hun medewerkers die ze in hun kracht hebben gebracht.

Geborgde vrijheid

De gedeelde fundamentele normen en waarden geven ruimte voor vrijheid. In een excellente organisatie krijgen medewerkers de mogelijkheid hun talenten en ambities maximaal in te zetten. Het management faciliteert hen daarin en stimuleert passie en durf. Er is sprake van geborgde vrijheid. De directie zet de koers en daarmee de kaders van het handelen. Binnen deze kaders heerst vrijheid. Op basis van volstrekt vertrouwen en respect.

Natuurlijke discipline

In een excellente organisatie heerst natuurlijke discipline. Iedereen in de organisatie weet waarvoor hij of zij werkt, kent de fundamentele waarden van de organisatie. Er is sprake van een gezonde werkethos, gestaag en volhardend werken aan het waarmaken van de beloofde en beoogde successen en dit alles zonder revolutionaire doorbraken in een gezond groeiscenario.

Gepaste trots

Een excellente organisatie kenmerkt zich ook door bescheidenheid. Buitengewoon goed doen waar je goed in bent, zonder je zelf daarvoor te prijzen. Het is een organisatie die zichzelf niet overschreeuwd met enorme budgetten voor marketing, public relaties en advertising.

De excellentie is op natuurlijke wijze een merk.

Balans ratio en emotie en talentontwikkeling

Naast dienstbaar leiderschap gaat het vooral ook om natuurlijk en effectief leiderschap. Het wezenlijke element daarvoor is het vermogen te kunnen handelen en willen vertrouwen op zowel de linker als de rechter hersenhelft. In goed Nederlands: een echte leider weet uit ervaring en van nature dat zowel de ratio alsook de emotionele kant van het zakendoen van eminent belang is om überhaupt te kunnen werken aan en naar een excellente organisatie.

Het zijn namelijk de mensen in een organisatie die een organisatie brengen naar excellentie (en daarmee direct ook geborgd in de cultuur!). Een echte leider weet hoe die mensen te bewegen door hen in hoge mate te sturen op hun emoties.

Excellente organisaties hebben echte leiders aan de top die vertrouwen geven aan de talentvolle mensen in hun organisatie. Deze talenten kunnen zich maximaal ontwikkelen en komen zo ook maximaal in hun kracht en laten die organisatie vervolgens op hun eigen sub niveau excelleren. Die leider aan de top regisseert en stuurt op deze ontwikkelingen en realiseert daarmee de status van excellente organisatie. We verwijzen hier graag ook naar het eerste boek van Cees Buys met de titel 'Managen met ratio én emotie' dat onlangs in de derde druk weer op de markt is verschenen (www.managementboek.nl).



Peters en Waterman over excellente organisaties

Tom Peters en Robert Waterman publiceerden in 1982 het boek *'In search of excellence; lessons from America's best run companies'*. In dit boek brengen zij verslag uit van hun onderzoek onder Amerikaanse ondernemingen naar het waarom van excellente ondernemingen. Er was veel kritiek op het boek omdat hun conclusies niet wetenschappelijk onderbouwd zijn. Het behoort echter nog steeds tot de lijst van de best verkochte managementboeken. Peters en Waterman vonden acht kenmerken die succesvolle organisaties gemeen hadden.

Actiegerichtheid (*a bias for action*)

Excellente organisaties hebben een voorkeur voor korte memo's (maximaal 1 A4). Geen dikke rapporten ter gedachtenvorming van staffunctionarissen. Bij problemen benoemen zij een groep mensen met de opdracht om op korte termijn met een praktische oplossing te komen: DO IT, TRY-IT, FIX-IT. Liever rommelige actie dan nette stilstand.

Klantgerichtheid (*close to the customer*)

In 1982 was klantgerichtheid vernieuwend denken, thans gemeengoed. In excellente organisaties geldt een cultuur van 'luisteren naar de wensen van de klant en direct verlenen van services'. Deze organisaties richten zich op een marktsegment, waarin zij beter zijn dan hun concurrentie. Niche gedachte.

Autonomie en ondernemerschap (*autonomy and entrepreneurship*)

In excellente organisaties stimuleert iedereen elkaar tot ondernemerschap. Het nemen van initiatieven wordt door het management aangemoedigd. Zij delegeren en geven anderen de ruimte om creatief te zijn en verantwoordelijkheid te nemen. Peters en Waterman menen dat deze organisaties groot zijn door zich klein te gedragen.

Productiviteit door mensen (*productivity through people*)

Alles wordt bepaald door de inzet en bekwaamheid van medewerkers. In excellente organisaties tellen talent en inzet zwaarder dan functie en leeftijd. Dat doen wat je moet doen en dat goed doen. Voor mensen die presteren zijn er goede primaire en vooral ook secundaire arbeidsvoorwaarden.

Waarde gericht handelen (*hands-on and value-driven*)

Excellente organisaties kennen fundamentele waarden. Het management draagt die actief uit door veel tijd met medewerkers door te brengen om zodoende (onbewust) de medewerkers in de juiste richting te stimuleren en te inspireren.

Blijf bij je leest (*stick to the knitting*)

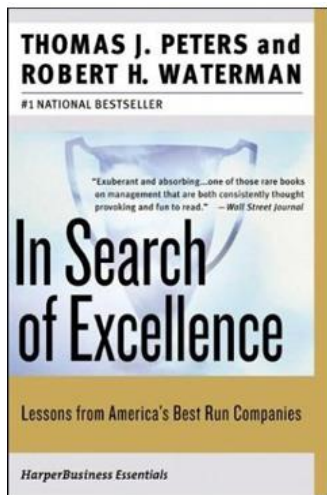
Doe waar je goed in bent. Excellente organisaties breiden uit door natuurlijke groei en overnames die passen bij de organisatie. Zij nemen geen bedrijven over die branche vreemd zijn een (totaal) andere fundamentele waarden hebben.

Eenvoudige organisatiestructuur (*simple form, lean staff*)

Excellente organisaties hebben een eenvoudige organisatie-structuur met een ver doorgevoerde vorm van delegatie. Een structuur die logisch is en gemakkelijk uit te leggen. In het onderzoek van Peters en Waterman waren bij succesvolle organisaties de staforganen gedecentraliseerd: dichtbij de klant.

Duidelijke kaders (*simultaneous loose-tight properties*)

In excellente organisaties gelden een beperkt aantal waarden en normen en daaraan wordt strak de hand gehouden. Binnen die kaders kunnen medewerkers initiatief tonen, meedenken en dat wordt door het management gestimuleerd.



Hoofdstuk 4. Resultaatverplichting

Bij REVIE gaan drie partijen: de opdrachtgever, de performance-manager en het bemiddeld bureau, een harde en SMART-geformuleerde resultaatverplichting aan. Die leggen zij vast in een tripartiete overeenkomst. Deze overeenkomst noemen wij het Delta-PACT.



De overeenkomst gaan partijen aan voor een periode vergelijkbaar met de gemiddelde duur van een reguliere arbeidsovereenkomst met een directeur. Bij een dergelijk lange periode dienen partijen vertrouwen in elkaar te hebben als ook de wens de voorwaarden voor dit vertrouwen vast te leggen. Het Delta-PACT komt in fases tot stand.

Intentieverklaring (fase 1)

De basis van het Delta-PACT is de ambitie om een organisatie (weer) tot excellentie te brengen. Een ambitie die alle betrokken partijen delen. De opdrachtgever, omdat hij of zij weet dat de organisatie veel meer potentie heeft en kansen laat liggen. Hij of zij heeft inmiddels de overtuiging dat met de zittende directie een excellente organisatie niet gerealiseerd kan worden en/of is zelf niet meer in staat is om daaraan met volledige toewijding te werken.

De performancemanager deelt deze ambitie omdat zijn of haar expertise, competenties en talenten in deze organisatie volledig tot zijn recht kunnen komen. Hij of zij kan daarmee de uitdaging aangaan tot het creëren van meetbare excellentie.

Het bemiddelend bureau biedt maximale ondersteuning om de ambities waar te maken en geeft daarmee daadwerkelijke invulling en toegevoegde waarde aan haar bemiddelende rol. Het bureau houdt de performancemanager permanent rationeel en emotioneel scherp.

De basis is vertrouwen in elkaar. Het Delta-PACT start met een aantal verkennende gesprekken tussen de drie partijen. Centraal staan daarbij de volgende vragen:

Aan de opdrachtgever

Wil de opdrachtgever (zijnde de eigenaar) zijn of haar onderneming voor een periode van 3 tot 4 jaar in handen geven aan een performancemanager? Heeft de opdrachtgever voldoende vertrouwen in het bureau en de performancemanager?

Aan de performancemanager

Wil de performancemanager zich een periode van 3 tot 4 jaar volledig binden aan het bedrijf? Gaat hij of zij zich voldoende senang voelen. Op een zodanige wijze dat hij of zij het bedrijf gaat leiden alsof dit zijn eigen onderneming is? Tevens heeft de performancemanager de overtuiging dat hij in staat is deze organisatie tot excellentie te brengen. Heeft de performancemanager voldoende vertrouwen in de opdrachtgever en in het bemiddelende bureau?

Aan het bemiddelend bureau

Is dit de best denkbare fit tussen de opdrachtgever en performancemanager? Geven beide partijen onafhankelijk van elkaar aan dat 'het goede gevoel' bestaat? Is er voldoende vertrouwen in de opdrachtgever en in de performancemanager?

Bij 'JA', doorgaan

Een en ander mondt uit in een intentieverklaring voor de volgende fase in de totstandkoming van het Delta-pact.

Situatieanalyse (fase 2)

In deze fase treedt de performancemanager daadwerkelijk aan. Hij of zij maakt binnen 2 tot maximaal 4 weken een scherpe situatieanalyse. De performancemanager laat zich daarbij begeleiden door het bemiddelend bureau en ondersteunen door de expertise die het bemiddelend bureau inzet. Op alle bedrijfsaspecten stelt de performancemanager vast wat de feitelijke situatie is. De performancemanager maakt daarbij gebruik van het excellent diagnosemodel (zie ook hoofdstuk 9).

De performancemanager doet in deze fase slechts onderzoek in de rol van een consultant, onafhankelijk en 'clean'. Hij of zij stelt op basis van de feiten, diens gevoel en ervarings-inschattingen de situatie vast. Aan een feit ligt bewijslast ten grondslag (ratio) én onderbouwing vanuit de brede persoonlijke ervaringen. Zo blijkt de commerciële slagkracht van een organisatie niet uit het aantal leads en mooie plannen, maar uit getekende contracten met klanten én de ambitie om deze klanten optimaal van dienst te zijn. Het gaat dus om een harde vaststelling van de feitelijke situatie waarbij zachte informatie – verkregen uit interviews - tot de noodzakelijke nuances leiden waarmee de weg naar excellentie wordt geopend.



Het bemiddelend bureau verifieert de situatieanalyse, voert op de achtergrond dezelfde analyse uit en stelt kritische vragen over de nuances die de performancemanager over de feiten wenst aan te brengen. Zij verdiept zich tevens in de ‘gevoelens’ die de performancemanager heeft betreffende het bedrijf en haar huidige performance. Na goedkeuring van het bemiddelend bureau verstrekt de performancemanager zijn of haar rapportage aan de opdrachtgever.

Plan van aanpak (fase 3)

Het samenvattend advies (conclusies en aanbevelingen) bevat de contouren van het Plan van aanpak. Nadat vastgesteld is dat de situatieanalyse – hoe scherp en vervelend dan ook – volledig, correct en recht doet aan feitelijke situatie, start fase 3. Opdrachtgever, performancemanager en bemiddelend bureau spreken uit dat zij een verdere invulling wensen van het samenvattend advies in de vorm van een Plan van aanpak.

De performancemanager treedt nu aan als projectmanager. Hij of zij mobiliseert de deskundigheid binnen en eventueel ook buiten de organisatie om tot een Plan van aanpak met een planning voor de komende 3 tot 4 jaar te komen.

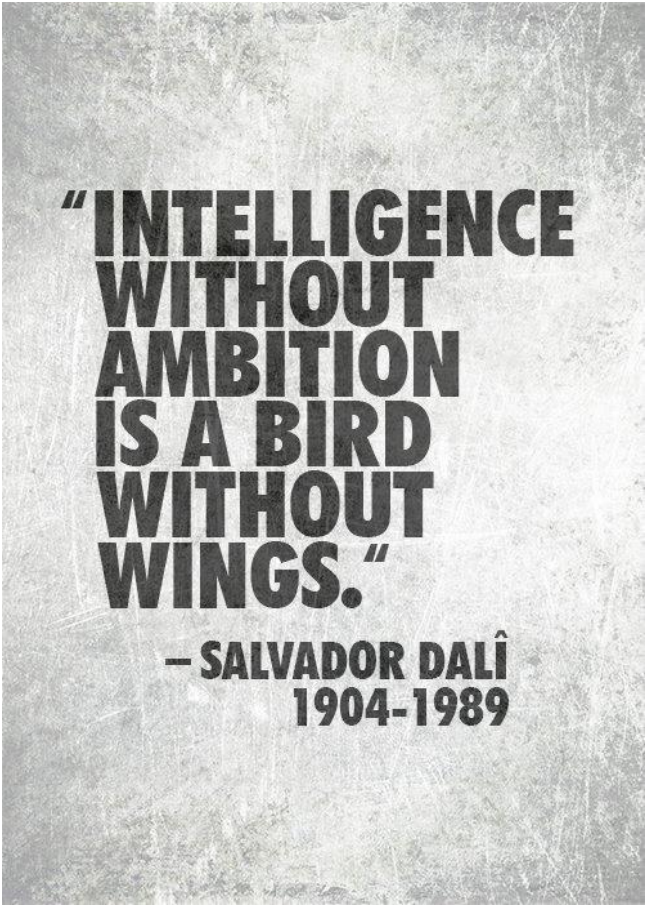


In dit plan staat wat voor de organisatie haalbare excellentie betekent (harde prestatie indicatoren - KPI's), hoe de performancemanager dat gaat bereiken, wat daarvan de consequenties zijn en de benodigde voorwaarden en welke is de tijdbalk. Het Delta-PACT gaat nu vorm en inhoud krijgen.

Delta-PACT (fase 4)

Het Delta-PACT is het sluitstuk. Na ondertekening treedt de performancemanager aan als statutaire directie(voorzitter). In het Delta-PACT staat in niet mis te verstane en meetbare termen verwoord wat de performance afspraken zijn, welke wederzijdse verplichtingen zijn afgesproken en wat er gebeurt als een of meerdere partijen in gebreke blijft.

Voor het Delta-PACT geldt “*all the way*”. Geen van de partijen kan zich halverwege straffeloos onttrekken uit het traject.



**"INTELLIGENCE
WITHOUT
AMBITION
IS A BIRD
WITHOUT
WINGS."**

**— SALVADOR DALÍ
1904-1989**

Hoofdstuk 5. Profiel performance manager

In dit hoofdstuk leest u wat de kenmerken zijn van een performancemanager, zoals wij die voor ogen hebben. Allereerst is het een authentieke, oprechte, integere en stevige persoonlijkheid die uit ervaring weet wat het belang en het effect is van het gebruiken van je beide hersenhelften. Eén die uit ervaring heeft geleerd deze beide hersenhelften effectief in te zetten. Ratio én emotie samen betekent te allen tijde succes en is daarmee dé sleutel tot excellentie.

Een performancemanager is verder een dienstbare facilitator (beslist zonder eigenschappen die passen bij zonnekoning-gedrag). Hij of zij kan in korte tijd een organisatie in de volle breedte overzien, kan snel de pijnpunten benoemen en dat alles vertalen in een effectief plan van aanpak. Een strenge manager die tevens rechtvaardig is. Consistent en daarmee voorspelbaar in houding en gedrag, is daarbij kenmerkend voor dit type leider.



Interim-managers

REVIE als managementconcept is ontstaan uit een visie op de langzaam maar zekere teloorgang van het huidige (IM) interim-management concept. Dit – van origine – meest complexe

management vak is gedevalueerd tot een beroepsnaam die op vele visitekaartjes prijkt.

Het beroep interim-manager is de paraplunaam waaronder een diversiteit aan professionals schuil gaat. We doen een poging tot verduidelijking, waarbij wij ons aansluiten bij verschillende schrijvers op het gebied van interim-management in Nederland.

Transitie- en verandermanagers

Deze groep van zeer breed ontwikkelde interim professionals komt aan zet als de organisatie in een negatieve spiraal verkeert. Het zittend management geeft de verandermanager de ruimte om de situatie om te buigen, maar behoudt zijn invloed op de organisatie. Zodra de organisatie enigszins ten goede lijkt gekeerd, vertrekt de verandermanager en komt de organisatie weer in handen van het zittend management. Het bereiken van blijvende veranderingen (excellentie) is daardoor geenszins zeker. Dit type interim-management kan betiteld worden als de meest complexe vorm van interim-management en is, als hun kennis en expertise verstandig wordt aangewend en ingezet, tevens de basis voor de weg naar excellentie. Tot op heden wordt de ervaren verandermanager feitelijk ‘gedoogd’ in die organisatie tot het moment dat de organisatie denkt het zelf weer te kunnen oppakken.

Crisismanagers

Crisismanagers hebben veelal een zware financiële achtergrond. Onder hen vindt u veel voormalige CFO's. Zij worden ingezet door de financiële stakeholders (banken, aandeelhouders en vergelijkbare belanghebbenden) om in een slechtlopende organisatie zogenaamde ‘damage-control’ toe te passen. Meestal in de vorm van een sanering met veel ontslagen waarbij het bedrijf dan vaak in delen wordt verkocht, vestigingen worden gesloten en soms alsnog failliet gaat, maar niet voordat deze stakeholders nog iets van hun geïnvesteerde geld terugzien. Dit type interim-manager is voornamelijk financieel gestuurd – qua persoonlijke achtergrond en opdrachtgevers. Het gaat om een financiële reddingsoperatie.

Overbruggingsmanagers

Dit zijn interim-managers die tijdelijk een vacature invullen. Zij worden ingehuurd door het zittend management dat (nog) geen geschikte kandidaat kan vinden. Maar evenzo vaak om, in afwachting van een grote op stapel staande reorganisatie, een bedrijf- of bedrijfsonderdeel niet ongeleid te laten.

Vakspecialisten

Zij beschikken over unieke vakinhoudelijke kwaliteiten die een organisatie tijdelijk (extra) nodig heeft. Vaak in verband met een reorganisatie en de introductie van een nieuw product of dienstverlening. De laatste jaren ook in verband met te zware bezuinigen op het vaste personeel.

Ex- directeuren en managers

De laatste jaren zijn veel directeuren en managers, die hun baan hebben verloren, togetreden tot de interim-management markt. Vaak omdat voor hen de banen niet meer voor het oprapen lagen als gevolg van de crisis, zijn ze z.g. ‘ZZP’er’ geworden. Maar, even zo vaak onder (financiële) aanmoediging van het UVW, die haar kaartenbak van werkzoekenden graag deed slinken. Als je als directeur je baan verliest en geen nieuwe baan kan vinden, is dat meestal niet omdat je het goed hebt gedaan.

Dit type interim-manager zou als overbruggingsmanager prima geschikt kunnen zijn. Echter, ze zijn, per definitie, ongeschikt voor majeure transitievraagstukken. Aan dit type IM’er kleeft altijd het risico: “Hij weet ontegenzeggelijk hoe het niet moet, maar weet hij daarmee dan ook hoe het wel goed moet?” Hier zit een groot afbreukrisico voor de opdrachtgevers. Hier zit met name ook de oorzaak van de vele teleurstellingen bij opdrachtgevers en de teloorgang van het vertrouwen in de IM-markt.

VANWWNAARZZP.NL
Voor WW’ers die overwegen ZZP’er te worden

Performancemanagers

De in dit concept geïntroduceerde performancemanager is het best vergelijkbaar met de beste en meest ervaren transitie- en verandermanagers. Het belangrijke verschil: de performance-manager realiseert een duurzame staat van excellentie van een organisatie. Wij stellen aanvullende eisen. De performance-manager moet zich voor langere tijd kunnen en willen binden aan een organisatie. Hij of zij moet een diepgewortelde ambitie hebben om een organisatie te doen laten excelleren. De performancemanager moet beseffen dat daarvoor anderen nodig zijn. Hij of zij moet eigen beperkingen kennen, adviseerbaar zijn en daarnaast volledig passen in het profiel van echt leiderschap.

Algemene typering van een performancemanager

- ✓ Is in staat om in zeer korte tijd een organisatie in de volle breedte te overzien, kan razendsnel de pijnpunten benoemen en deze binnen twee weken vertalen in een effectief en scherp plan van aanpak, inclusief een realistische tijdplanning.
- ✓ Kan een bedrijf in een periode van circa 3-4 jaar effectief naar een excellent niveau tillen en stelt daarbij het belang van de organisatie waarvoor hij werkt voorop.
- ✓ Realiseert per definitie in aanvang quick wins die het vertrouwen geven bij de opdrachtgever én de medewerkers. Quick wins zijn nodig om een organisatie initieel uit een periode van matig functioneren te helpen én het vertrouwen te geven alsmede de initiële euforie die nodig is om de gehele organisatie te bewegen naar excellentie.
- ✓ Stuurt aan op een continu ontwikkelingsproces op zowel de directie als de medewerkers niveau met als doel een excellentie organisatie te bouwen.
- ✓ Is een bedrijfskundig zeer sterke professional en tevens een dienstbare facilitator. Hij heeft geen eigenschappen die passen bij zonnekoning-gedrag. Is daarentegen integer, authentiek, consistent en transparant.
- ✓ Kan handig en effectief omgaan met het schadevrij neutraliseren van ondoelmatig bestuurlijk handelen van externe stakeholders zonder zich hier zelf ook schuldig aan te maken.
- ✓ Heeft een visie gebaseerd op een uitgesproken mening en weet dit effectief te vertalen in daad- en slagkracht (DOEN).

Bewijslast

- ✓ Is zeer breed ontwikkeld in alle facetten van de bedrijfsvoering en beschikt over een gedegen managementopleiding gecombineerd met een forse dosis ondernemerschap.

- ✓ Heeft minimaal 10 jaar effectief verandermanagement laten zien en kan ook hard maken dat verandermanagement hem of haar energie geeft om slechts genoeg te nemen met het beste.
- ✓ Kan uit zijn of haar CV vrij eenvoudig deze wapenfeiten bewijzen met een uitgebreid portfolio aan artikelen, foto's en andere zaken die de bewijs leveren dat diens CV de waarheid bevat en niet in positieve zin is gemanipuleerd. Het CV toont ook de faalkanten in zijn of haar geschiedenis.
- ✓ Heeft aantoonbaar de 'successleutel' in handen, zodat het succes gereproduceerd kan worden ongeacht in welke organisatie, complexiteit, bedrijfscultuur of tijdsfase de opdracht zich afspeelt. Met 'successleutel' bedoelen we het vermogen om succes te reproduceren.
- ✓ Beschikt over referenties waaruit blijkt dat hij of zij dienstbaar is aan een organisatie en het eigen belang niet voorop stelt.

Emotionele betrokkenheid / effectiviteit

- ✓ Houdt zodanig van mensen dat hij of zij hen in hun kracht weet te brengen om zo goede performance-resultaten blijvend te laten voortduren.
- ✓ Kan een personele sanering in relatief korte tijd doorvoeren zonder noemenswaardige emotionele beschadiging van mens en organisatie (geen vertrouwensschade).
- ✓ Is organisatie-sensitief, maar ook cijfermatig scherp (ratio en emotie in de juiste balans) en laat zich daarbij adviseren, coachen om eventuele tunnelvisie te voorkomen.
- ✓ Is een strenge, integere maar rechtvaardige persoonlijkheid, die transparant en betrouwbaar is vanuit diens 'vezels' en daardoor consistent in houding en gedrag (voorspelbaar voor medewerkers en toezichthouders).

REVIE

=



Hoofdstuk 6. Verdienmodel

In **REVIE** werken de performancemanager en het bemiddelend bureau tegen genormaliseerde tarieven, dus passend in het loongebouw van de betreffende organisatie. Daar tegenover staat een winstdeling in het gerealiseerde financieel meerresultaat. Bij een bonusregeling hoort ook een malusregeling als de beloofde performanceresultaten slechts ten dele worden behaald.

Genormaliseerde tarieven

Genormaliseerde tarieven zijn tarieven die passen in het loongebouw van de organisatie. Het maandtarief van de performancemanager is derhalve maximaal gelijk aan het maandloon van de algemeen directeur. Het behoort ook tot de mogelijkheid om een veel lager tarief af te spreken, daarbij geldt hoe lager de maandelijkse vergoedingen, hoe hoger de deling in de gerealiseerde meer winst.

Wij zien een win-win-win. De opdrachtgever ziet zijn bedrijf excelleren met de daarbij behorende financiële resultaten zonder extra financiële risico's. De performancemanager vervangt immers de algemeen directeur tegen een tarief dat maximaal gelijk is aan diens salaris. De performancemanager kan zijn expertise ten volle benutten en ontvangt gaandeweg maandelijks en achteraf een beloning afhankelijk van het gerealiseerd meerresultaat. Idem, geldt dat voor het bemiddelend bureau: geeft daadwerkelijk invulling aan haar bemiddelde rol tegen een faire prijs.

Vooraf worden harde afspraken over wat voor de betreffende organisatie excellentie is – de te realiseren KPI's. Deze afspraken leggen we vast in een tripartiete overeenkomst die we het Delta-PACT noemen. Onderdeel van de overeenkomst is de beloning: de maandelijks vergoedingen en de deling in de

gerealiseerde meer-winst. Belangrijk criteria bij het bepalen van de hoogte van de maandelijkse vergoeding zijn:

- De complexiteit en omvang van de organisatie
- De financiële positie van de organisatie
- De te realiseren meer-winst

Bonus Malus

Bonusregeling

De bonusregeling is vrij eenvoudig. Het is een vooraf afgesproken percentage van de gerealiseerde meer-winst. De hoogte van het percentage is afhankelijk van de maandelijkse vergoedingen enerzijds en de te realiseren meer-winst achteraf (na het tweede én derde operationele Delta-PACT-jaar anderzijds:

- Hoe lager de maandelijkse betaling, hoe hoger het bonus-%
- Hoe hoger de meer-winst, hoe lager het bonus-%

Malusregeling

De malusregeling is ook eenvoudig. Bij het niet behalen van de afgesproken performanceresultaten vervalt de bonusregeling ten dele of geheel. De performancemanager krijgt voor zijn of haar inspanningen dan 'slechts' het afgesproken maandtarief vergoed (terwijl hij gewend was aan veel hogere interim-tarieven). De vooraf maandelijks aan de performancemanager te betalen vergoeding, is reeds een eerste vooraf verrekening van een eventuele 'malus-constructie'.

De hier bedoelde bonusregeling is de financiële prikkel om alles op alles op zetten om de gemaakte en gecontracteerde afspraken daadwerkelijk waar te maken.

De opdrachtgever betaalt nooit teveel. De vergoeding is immers maximaal gelijk aan de maandelijkse vergoeding van de, door de performancemanager, vervangen algemeen directeur.

Ja, maar ...

Zouden, onverhoopt en in het slechtste geval, de resultaten van de performancemanager én het bureau onder de prestaties blijven van de 'oude directeur', dan is er sprake van **wanprestatie** in relatie tot de inhoud van het gesloten Delta-PACT. Opdrachtgever is dan verplicht via de onafhankelijke rechter deze zaak aanhangig te maken om zodoende een schadevergoeding te eisen van zowel de performancemanager alsook het bureau. De ultieme down-side voor zowel performancemanager alsook het bureau is dan faillissement en daarmee het permanente einde van hun professionele loopbaan. Dit zal dus de opportunisten onder de interim-managers en diegenen die zich professioneel té onzeker achten voor die druk, voor zeker op de achtergrond houden. Ook de intermediaire bureau geven hiermee een brevet af van hun vermogen een performancemanager adequaat te ondersteunen.

Faillissement

REVIE is beslist geen sinecure en vereist topprestaties van topmanagers. Echte performancemanagers zijn dan ook schaars maar voor de opdrachtgever is een Delta-PACT dus de meest zekere weg naar excellentie.

All the way

Bij REVIE geldt 'all the way'. Geen van de partijen kan zich straffeloos onttrekken aan het afgesproken traject en dus aan het Delta-PACT. Daartoe spreken partijen een boeteregeling af om eventueel opportunisme gedrag uit te sluiten.

Succes-management

Scenario

vergoedingstructuur

1

			opdrachtgever
Maandfee	jaar 1		8250
	jaar 2		8850
	jaar 3		9650
	jaar 4		0
Resultaatbonus (meer-winst)	jaar 1		210000
	jaar 2		560000
	jaar 3		819000
	jaar 4		1524000

Totaal investering opdrachtgever	0
Totaal meeropbrengst opdr.gever	1268000

	jaar 0	%	jaar 1
Omzet	12000000		15000000
winst voor VPB	420000	3,5%	630000

Jaar 1 t/m 3	Fee's totaal		bonus totaal**
Opbrengst manager	252000		420000
Opbrengst bureau	69000		161000
Meeropbrengst opdrachtgever	321000		1589000

*) additionele activiteiten van het bureau worden separaat nog gefactureerd o.b.v. markt-conforme offerte en aantoonbare meerwaarde

**) Een bonusstaffel wordt vooraf ook contractueel vastgelegd en loopt procentueel snel af naarmate het afgesproken resultaat niet wordt gehaald na 3 jaar.

(tot 15m omzet)

%	manager	%	bureau*	%	per jaar ttl
	6000		2250		0
	7000		1850		0
	8000		1650		0
	0		0		0
100%	0	0%	0	0%	210000
80%	105000	15%	35000	5%	700000
65%	315000	25%	126000	10%	1260000
100%	0	0%	0	0%	1524000

%	jaar 2	%	jaar3	%	jaar 4	%
	20000000		24000000		27000000	
4,2%	1120000	5,6%	1680000	7,0%	1944000	7,2%

	gen totaal	%-ttl
	672000	31,0%
	230000	10,6%
	1268000	58,4%
ttl:	2170000	100%

Hoofdstuk 7. Profiel bemiddelend bureau

In REVIE is sprake van een tripartiete overeenkomst tussen de opdrachtgever, de performancemanager en een bemiddelend bureau. Het profiel van het bemiddelend bureau wijkt op een aantal punten af van het profiel van de bureaus die doorgaans interim-managers bemiddelen. Ook hier geldt: omgekeerd interveniëren en we hebben het profiel van het bureau dat we voor REVIE nodig hebben.

Interim-management bureaus

Het verdienmodel van de interim-managementbureaus bestaat uit de marge tussen de inkoopprijs en de verkoopprijs. Het bureau werft de opdracht en spreekt daarbij een maximale verkoopprijs af. Vervolgens gaat het bureau over tot de inkoop: een interim-manager die de opdracht wil invullen tegen een vergoeding die inclusief de marge van het bureau, de verkoopprijs niet overstijgt.

Marges

Het principe geldt: hoe lager de inkoopprijs, hoe hoger de marge voor het bemiddelend bureau (kan zijn). Ervan uitgaande dat ook hier economisch wetmatigheden van toepassing zijn, zal het bemiddelend bureau neigen om de interim-manager voor te stellen met het laagste tarief. De vraag is of de opdrachtgever daarmee het beste gediend is. Wij zijn in de stellige overtuiging dat een marge als primaire drijfveer tot een sub optimum leidt.

Omgekeerde interventie: maandvergoeding afgestemd op de vooraf afgesproken en te leveren toegevoegde waarde

Meerdere kandidaten

Het interim-managementbureau stelt over het algemeen meerdere kandidaten voor. Vanuit een keuze is het meestal zo dat er één wordt gecontracteerd.

De keus ligt nu bij de opdrachtgever. Bij de werving van een 'overbruggingsmanager' is dit prima maar wij achten het merkwaardig als een bedrijf is 'weggezaakt' door toedoen van de zittende directie (veelal ook opdrachtgever) die dan een keuze moet maken voor mensen die 'het wel kunnen'. We baseren onze uitspraak dat dit merkwaardig is op één van de uitspraken van Albert Einstein, die zei: "Iemand die onderdeel is van een probleem, kan nooit de oplossing zien". Een keuze voorleggen aan een (mede-) probleemveroorzaker levert nooit een echt effectieve interim-management invulling op. Deze opdrachtgever zal, in de regel, willen kiezen voor iemand die voor diens positie geen gevaar oplevert. De vraag rijst dan: 'dient dit het bedrijfsbelang?'

Bij verander- of performance-management zou het moeten gaan om een langere termijn verbinding tussen een opdrachtgever (probleemhebber) en een performancemanager (probleemoplosser). Bovendien gaat het in dit geval altijd om een serieus organisatieprobleem. Een probleem dat al enige tijd niet oplosbaar is gebleken. Een probleem dat bij uitblijven van een oplossing de uiterste consequentie van een faillissement betekent of vergelijkbaar in organisaties die niet failliet kunnen gaan. Mede gelet op gevraagde bemiddeling fee, met een marge voor het intermediaire bureau gedurende de gehele doorlooptijd van de opdracht, mag je verwachten dat het interim-management bureau dé meest geschikte kandidaat voorstelt op grond van een grondige analyse van de onderhavige problematiek en het portfolio van de interim-manager.

Omgekeerde interventie: het bureau stelt één (of geen) kandidaat voor na een zorgvuldige analyse

Inspanningsverplichting

Interim-managementbureau en door hen ingezette interim-managers beloven slechts een inspanningsverplichting. Dat is om meerdere redenen verklaarbaar. In de eerste plaats zijn de tarieven inclusief de marge zodanig hoog dat de inzet van een

interim-manager een forse investering is. Zodra de negatieve bedrijfssituatie enigszins ten goede is gekeerd, neemt de opdrachtgever – mede in verband met de kosten – afscheid van de interim-manager. De doorlooptijd van de opdracht is, in de regel, te kort om een harde resultaatverplichting te kunnen aangaan.

We hebben hier te maken met een vicieuze cirkel: hoge tarieven met als gevolg korte doorlooptijd en dus geen resultaatverplichting.

In de tweede plaats is de gezamenlijke verantwoordelijkheid beperkt. Het interim-management bureau levert een interim-manager en de interim-manager voert de opdracht – naar eigen inzicht en kunde – uit. Alleen bij de acquisitie van een opdracht trekken de interim-manager en het bureau gezamenlijk op. De relatie tussen deze partijen is alleen en uitsluitend gericht op het werven van een opdracht. Het bureau heeft de opdracht geleverd, de interim-manager draagt percentage af en daarmee is de deal gesloten. Een dergelijke korte termijn gerichte relatie is nauwelijks een geschikte basis om een meer langdurige resultaatverplichting aan te gaan.

Omgekeerde interventie: gezamenlijke resultaatverplichting gebaseerd op wederzijds loyaliteit, vertrouwen, aantoonbare daadkracht en realiteitszin.

REVIE bemiddeling

Een bemiddelend bureau voor REVIE heeft een totaal andere insteek:

- Resultaatverplichting voor zowel de (interim) performance-manager als het bemiddelend bureau
- Relatie tussen performancemanager en bemiddelend bureau is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en gericht op de langere termijn
- Bemiddelend bureau en de geselecteerde performance-managers werven hun opdracht gezamenlijk bij REVIE

- Bij een opdracht stelt het bemiddelend bureau – in overleg met alle aangesloten performancemanagers – één performancemanager voor: de enig juiste en geschikte (anders moet het bureau niet aanbieden!)
- De performancemanager die de opdracht aanneemt, ontvangt van een of meer andere performancemanagers coaching (schaduwmanagement)
- Verdienmodel is gebaseerd op een gezamenlijk belang en de belangen zijn vooraf contractueel vastgelegd
- De opdrachtgever committeert zich ook hard aan het Delta-PACT en stelt alles in het werk om de performancemanager én het bureau succesvol te laten zijn



(Cees Buys, direct: 06 – 51 34 26 49)

Hoofdstuk 8. Marktbenadering

In ons persbericht gaven wij al een stukje van onze visie op interim-management weg. De interim-manager wordt ingevlogen om een negatieve bedrijfssituatie om te buigen ten goede en daarna weer snel te vertrekken. Vaak komt de organisatie dan weer in handen van de initieel zittende directie dat verantwoordelijk was voor het ontstaan van de negatieve situatie ('de bottleneck zit stevast boven in de fles'). Interim-managers worden – maar al te vaak – ingehuurd door de 'probleemveroorzakers'.

Probleemveroorzakers

We chargeren natuurlijk. Lang niet iedere opdrachtgever van een interim-management opdracht is de 'probleemveroorzaker'. Een opdrachtgever kan geconfronteerd zijn met enorme marktveranderingen, grootscheepse fraude, etc. Problemen die hij of zij niet meer weet op de lossen binnen een termijn die hij of zij wenselijk / noodzakelijk acht of gewoonweg niet alleen wil aanpakken. De door ons benoemde 'probleemveroorzakers' zijn meestal zelf niet dé veroorzaker, maar maken een belangrijk onderdeel uit van het probleem omdat ze nu eenmaal de eindverantwoordelijkheid voor het bedrijf met dat probleem hebben. Het probleem kleeft dus aan hen met alle bijhorende emotionele en rationele effecten op diens gedrag. Zij maken nu eenmaal het beleid, creëren het strategische kader, nemen de belangrijke besluiten en zo meer.

Probleemeigenaren

De doelgroep voor REVIE zijn de probleemeigenaren. Dat zijn aandeelhouders, ondernemers en andere bedrijfsfinanciers die beseffen dat een bedrijf pas blijvend kan excelleren door het wegnemen van de kern-belemmeringen die dit doel in de weg staan. Het is echter lastig om probleemeigenaren te overtuigen dat er belemmeringen zijn, dat het veel beter kan om het simpele feit dat juist zij de zittende directeur hebben aangesteld

en ze zich terdege realiseren dat het naar huis sturen van deze directeur altijd impact heeft op het bedrijf, haar medewerkers en haar resultaten. Het is hier ook bijna altijd de ‘angst’ die hun gedrag bepaalt. Zolang de kwartaal- en jaarcijfers niet heel erg uit de pas lopen met de afgegeven prognoses lijkt iedereen tevreden. “Het valt wat tegen, maar gezien de omstandigheden is het nog best redelijk”.

Het zijn echter deze mensen die op dit cruciale beslismoment aan het woord moeten komen en ook de durf en moed hebben te interveniëren in de bedrijfsvoering. Het is ook daarom dat wij schrijven over een diepgewortelde ambitie om de onderneming weer te laten excelleren en overtuigd zijn dat de zittende directeur het gewoonweg niet aankan een nieuwe fase te initiëren. Iedere fase waarin een organisatie zich bevindt heeft andere competenties en expertise nodig bij de zittende directeur.



Daarom

Voor REVIE zoeken wij probleem eigenaren die al afscheid willen nemen of reeds hebben genomen van hun zittende directie. We richten ons daarom in eerste instantie op ondernemers die last ondervinden bij de verkoop / bedrijfsopvolging en op financieel adviseurs die een zorgwekkende ontwikkeling van de cijfers kunnen vaststellen.

Hoofdstuk 9. Het Excellente diagnosemodel

Eerder schreven wij dat wij voor REVIE een eigen diagnose-model hebben. De basis van dit excellente diagnosemodel is de feitelijke uitvraag van bewijslast op alle bedrijfsaspecten. In zekere zin vergelijkbaar met een due diligence checklist, aangevuld met vragen gebaseerd op vele decennia ervaring van onze performancemanagers. Wij besteden extra aandacht aan:

- Liquiditeitspositie
- Commerciële slagkracht
- Mens en cultuur (emotionele lenigheid van de organisatie)

Het model op hoofdlijnen

De feitelijke uitvraag van bewijslast is de basis voor de diagnose. Aan de hand van de aldus verkregen informatie maken wij meerdere vragenlijsten voor de interviews die daarop gaan volgen. In deze interviews checken wij de bewijslast. Maar al te vaak blijken dan de zogenaamde harde feiten 'boterzacht' te zijn en gebaseerd op wishful thinking. Wij passen hoor- en wederhoor toe.

Voor de stappen die wij daarbij doorlopen, verwijzen wij naar hoofdstuk 4.

Het sluitstuk is het Delta-PACT. Daarin staan de KPI's voor de betreffende organisatie. Wij formuleren voor elk bedrijfsaspect tenminste 5 KPI's. Daarbij geven wij aan wat de huidige waarde is, wat de waarde moet zijn bij excellentie en hoe en wanneer wij het verschil gaan overbruggen.

In dit hoofdstuk blijven wij bewust op de hoofdlijnen. De waarde van een model is niet het model an sich, maar de intelligente toepassing ervan.

Operationele uitwerking

Voor elk bedrijfsaspect (commercie, financiën, HRM, ICT, Risicoprofielen, etc.) beschikken wij over standaard KPI's die voor vrijwel elke organisatie gelden. Daarnaast hebben wij KPI's geformuleerd voor de verschillende branches. Voor de waardebeoordelingen maken wij gebruik van diverse onderzoeken en onze eigen ervaringen.



In hoofdstuk 3 hebben wij de cultuurelementen benoemd van een excellente organisatie.

- Dienstbaar leiderschap
- Consistente koers
- Geborgde vrijheid (veiligheid)
- Natuurlijke discipline
- Gepast trots
- Handelen met ratio én emotie

Cultuur is lastig te vangen in KPI's. Een excellente organisatie begint echter met cultuur en met de mensen die deze cultuur

dragen. We geven in het vervolg van dit hoofdstuk voorbeelden van een operationele uitwerking van de geschetste cultuurelementen. Zoals wij al eerder schreven: alles draait om de intelligente toepassing.

Dienstbaar leiderschap

- Medewerkerstevredenheid is minimaal een 8
- Verzuimpercentage ligt op maximaal 3%
- Medewerker verloop is maximaal 2%
- Bewust beleid actief, gericht op een evenwichtige personeelsopbouw (leeftijdsbalans en een gezonde afspiegeling van de maatschappij)
- Werving en selectie is primair gericht op talent én met de ambitie die in te willen zetten. Naast CV en portfolio draait het vooral om passie en durf naast vertrouwen en respect.
- Het management is toegankelijk en verantwoordelijk:
 - o Er is geen sprake van de inhuur van externe trainers. De aanwezige leidinggevenden zijn de trainers voor hun medewerkers en leggen zelf ook de focus op de opvolging en feedback.
 - o Management assistentie is letterlijk assistentie en ondersteuning, niet om managers af te schermen.

Consistente koers

- De koers van de organisatie is bekend bij en gedragen door het gros van de medewerkers
- De koers is ontwikkeld met eigen mensen en de uitvoering geschiedt principieel door eigen mensen (borging in de cultuur)
- Focus op de kerntaken in relatie tot het plan van aanpak als toongevend beleidsdocument (strategisch, tactisch en operationeel)
- Een rustige en stabiele werkomgeving die vrij is van allerhande reorganisaties: in één keer goed en met elkaar.
- Er zijn geen zogenaamde 'hei-sessies' of vergelijkbaar.

Geborgde vrijheid

- Bewust beleid is dat het menselijk kapitaal de belangrijkste 'kapitaalgoed' is en dé succesfactor
- Fouten delen, staat gelijk aan van elkaar leren. Dit wordt actief gestimuleerd door de leidinggevendenden.
- Er is een gedragscode actief ter bescherming van de persoonlijke belangen, inclusief een klokkenluidersregeling
- De Ondernemingsraad heeft een open relatie tot de directie en omgekeerd en praktiseert een levende en betrokken participatie (geen vergadertijger mentaliteit)
- Een actieve personeelsvereniging is aanwezig. Financiële middelen zijn primair afkomstig van de medewerkers en worden verdubbeld door de werkgever
- Open cultuur met betrekking tot belonen en waarderen
- Er is sprake van een optimale interne communicatiestroom. Iedereen kan over alles op de hoogte worden gesteld en er zijn geen geheimen voor de medewerkers
- Er is actief bedrijfszorgbeleid voor niet alleen het welzijn van de medewerker maar ook om hen maximaal te faciliteren om te kunnen werken (en daarmee hun talenten maximaal in te zetten voor de organisatie)
 - o Gericht op verzuimpreventie
 - o Gezondheidsbevordering
 - o Voldoet aan de arbo-normen

Natuurlijke discipline

- Iedereen is ruim voor aanvang van het werk op de werkplek. Niet omdat het moet maar omdat het energie geeft tijdig voor klanten en collega's klaar te staan
- Het Nieuwe Werken is geïntegreerd in de staande bedrijfsvoering
- E-mail berichten worden binnen vier uur beantwoord.
- Er is geen sprake van een verschuilgedrag middels het CC-en van e-mail berichten. BCC-en is verboden

- Iedereen ruimt zijn of haar werkplek op na afloop van de dienst. Dit geldt ook voor de centrale faciliteiten als koffiehoecken, printerruimtes, schoonmaakhokken, etc.

Gepaste trots

- De klanttevredenheid is gewaardeerd op minimaal 8 en het verloop van klanten is minimaal
- Klanttevredenheid is de belangrijkste KPI
- Er is sprake van een tastbaar wij-gevoel. Bijvoorbeeld:
 - o Bedrijfs-gimmicks die graag worden aangeschaft
 - o Gedragen sponsorbeleid
 - o Vieren behaalde successen
 - o Bedrijfsborrel
 - o Sportdag
- Klanten worden op kantoor ontvangen en rondgeleid
- Er zijn koffiecorners met lounge gelegenheid om elkaar te ontmoeten tijdens de dag
- Er is sprake van actief kunstbeleid en daarmee kleur op de werkplek

Handelen met ratio én emotie

- Vertrouwen en respect zijn de vigerende waarden in de organisatie.
- Periodieke rapportages geven een adequaat beeld van de werkelijkheid
- Er is sprake van een transparant beloningsbeleid en er is in de basis sprake van geharmoniseerde arbeidsvoorwaarden
- Personeelsbeleid is primair gericht op de emotionele ontwikkeling van de medewerkers. Het is hét sociale geweten van het bedrijf
- 6 % van de loonsom wordt besteed aan de ontwikkeling van medewerkers op hun talenten en ambities
- Er is breed in de organisatie sprake van “logica van de koude grond”.

Met dank aan

Ik wil Carmen de Graaf, Albert de Bruin en Olav Zwarteveen hartelijk bedanken voor hun ondersteuning bij de ontwikkeling van dit innovatieve en vernieuwende managementconcept en specifiek nog Olav Zwarteveen omdat hij de bedenker is van het acroniem REVIE.

Cees Buys

Sponsors van dit boekwerk zijn:



Literatuur

- Buys, Managen met ratio en emotie, Van Gorcum, 2007.
 - Collins, Good to great, Harper Collins, 2001.
 - Covey, The 7 habits of highly effective people, 2013.
 - Peters and Waterman, In search of excellence; lessons from America's best run companies, Harper & Row, 1982.
-