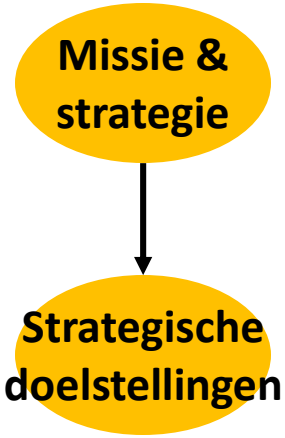
# 14. Prestatiemanagement

# Programma

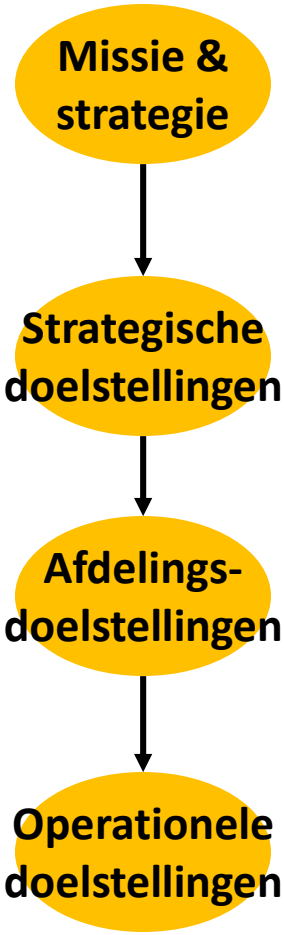
- Prestatieafstemmingsmodel
- Rendementmeting Kirkpatrick
- Balanced ScoreCard
- Prestatiemanagement
- Delegeren
- Intervisie

**Missie en strategie van een organisatie zijn leidend voor alles wat er in een organisatie zich afspeelt**

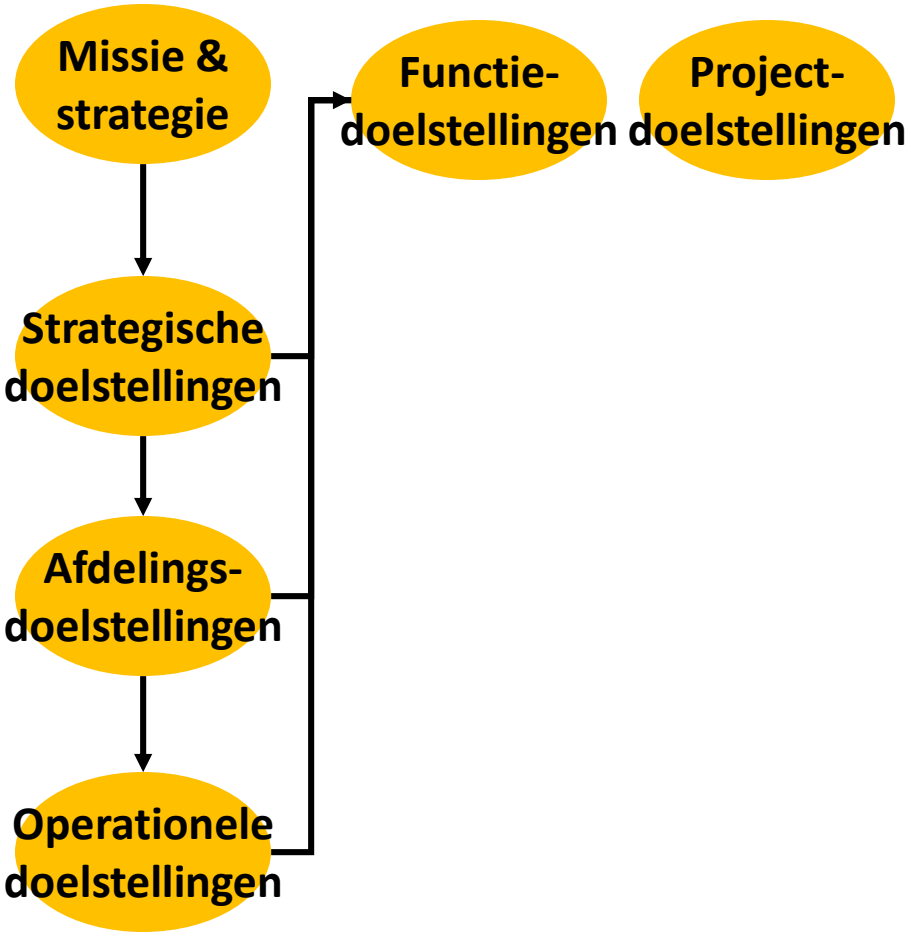



## Strategische doelstellingen worden afgeleid van de missie en de strategie

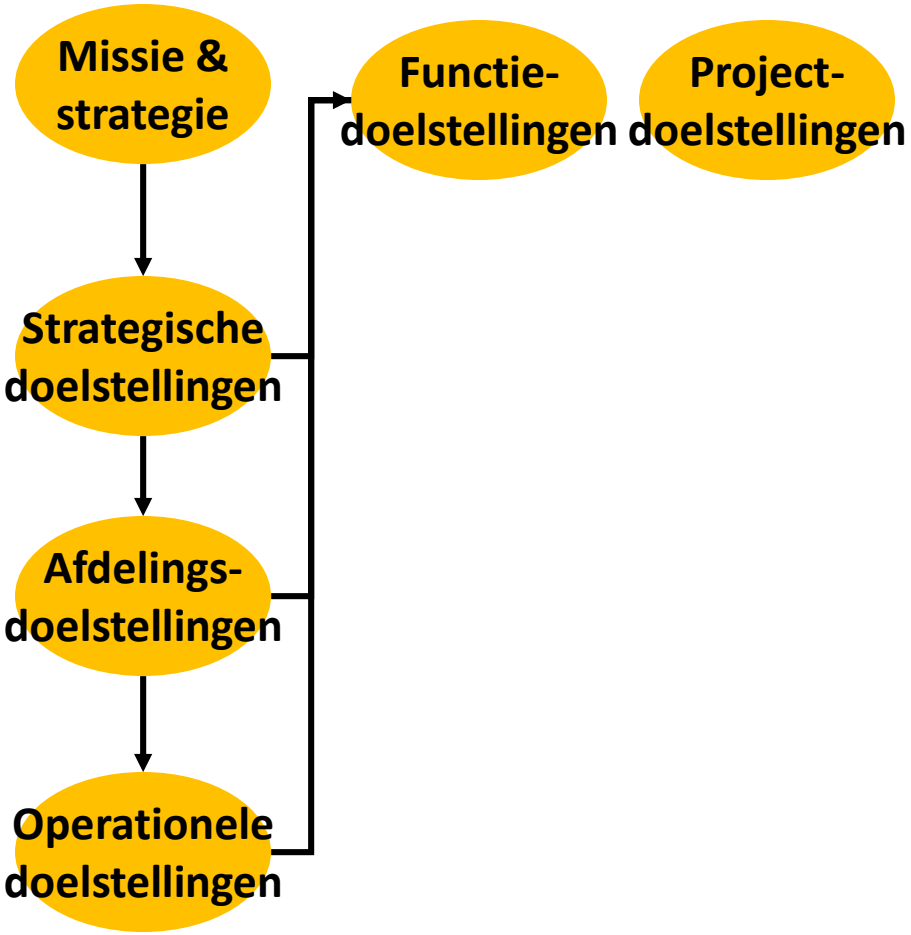
## Afdelingsdoelstellingen worden afgeleid van de strategische doelstellingen



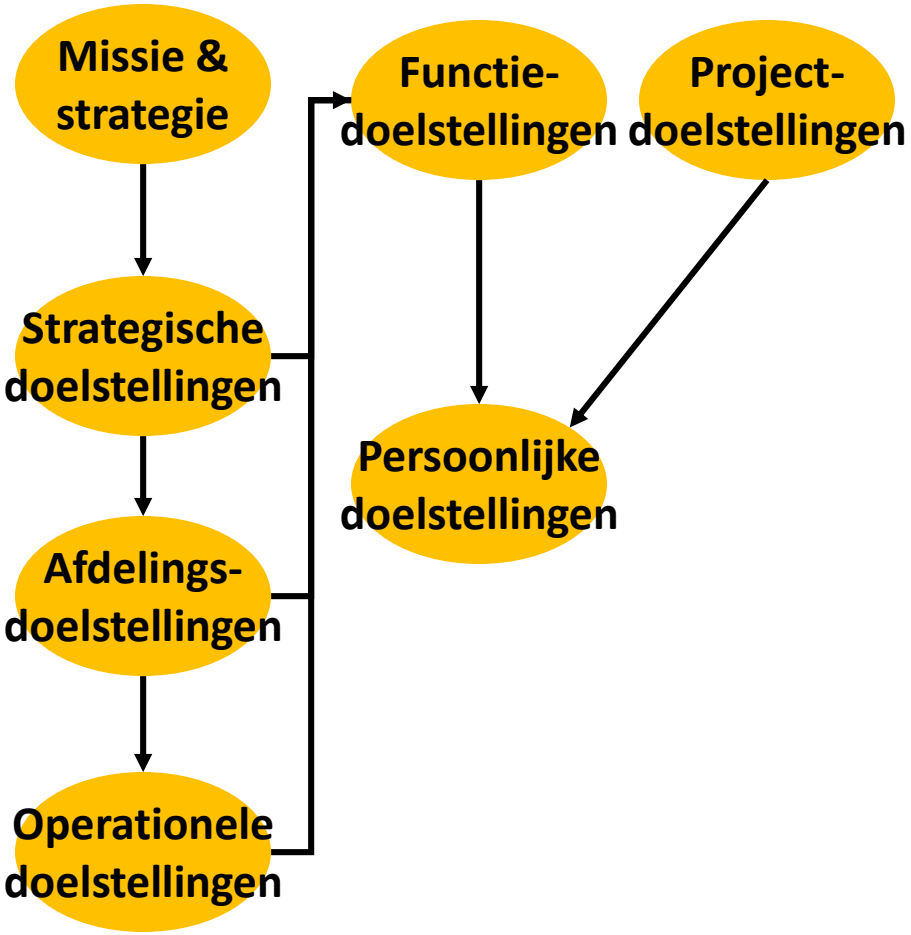

## Operationele doelstellingen worden afgeleid van de afdelingsdoelstellingen



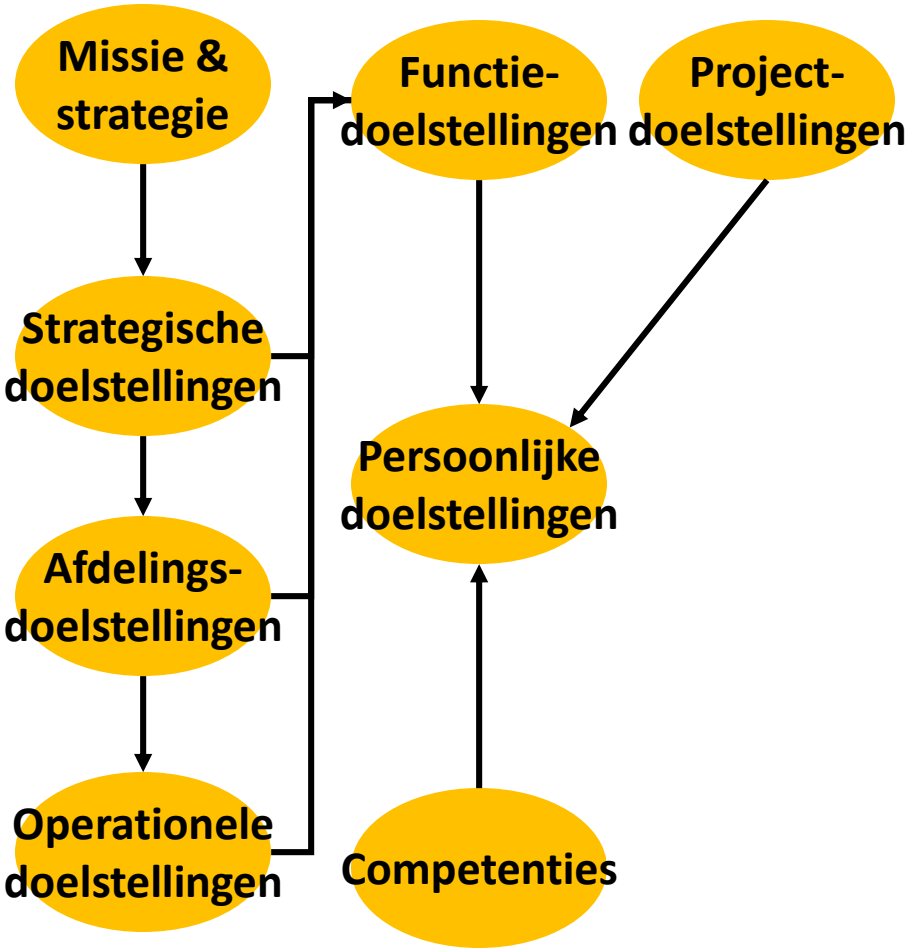

## Functiedoelstellingen en projectdoelstellingen zijn afgeleiden van de operationele doelstellingen



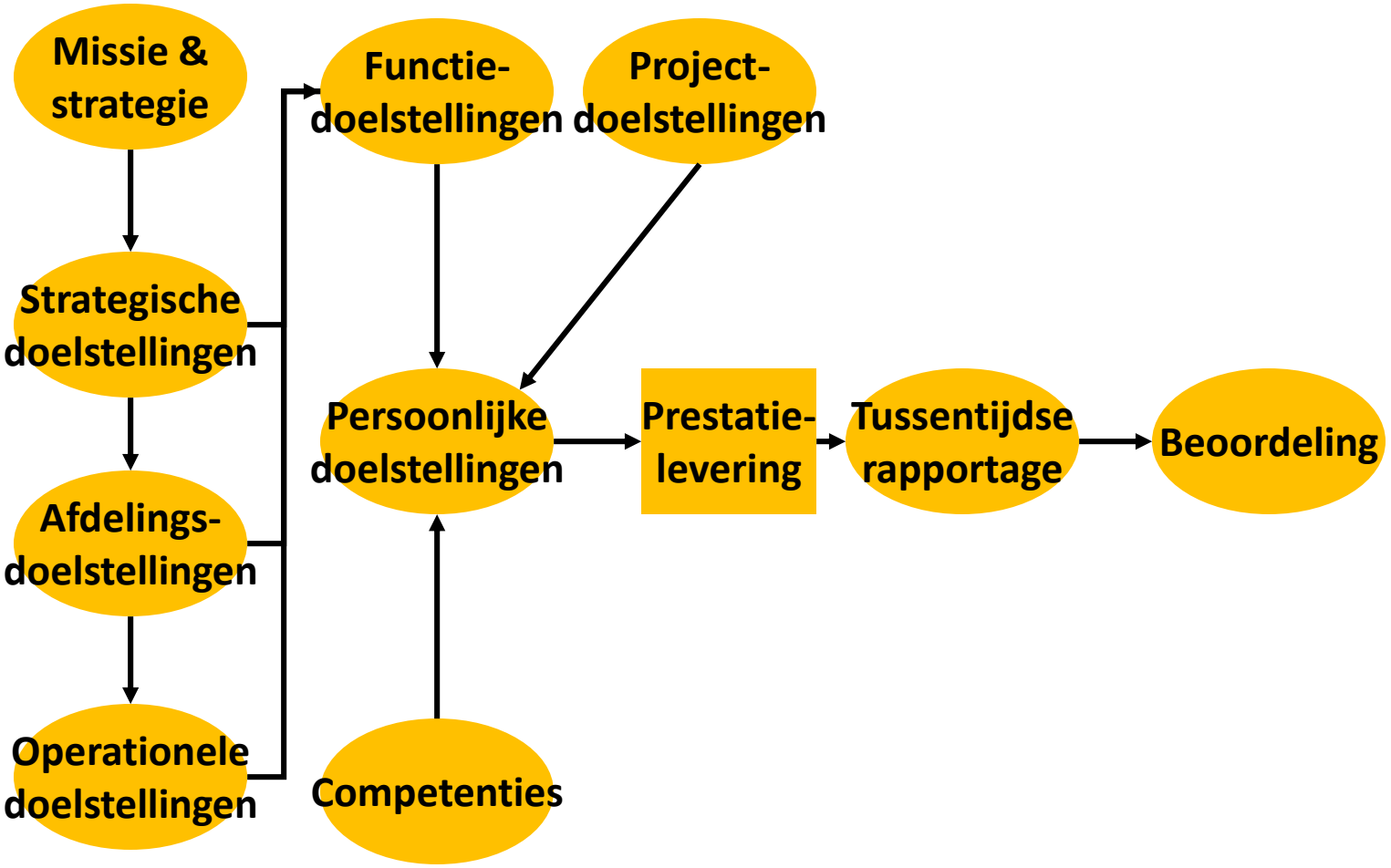

## Persoonlijke doelstellingen zijn afhankelijk van de functie- en eventueel de projectdoelstellingen



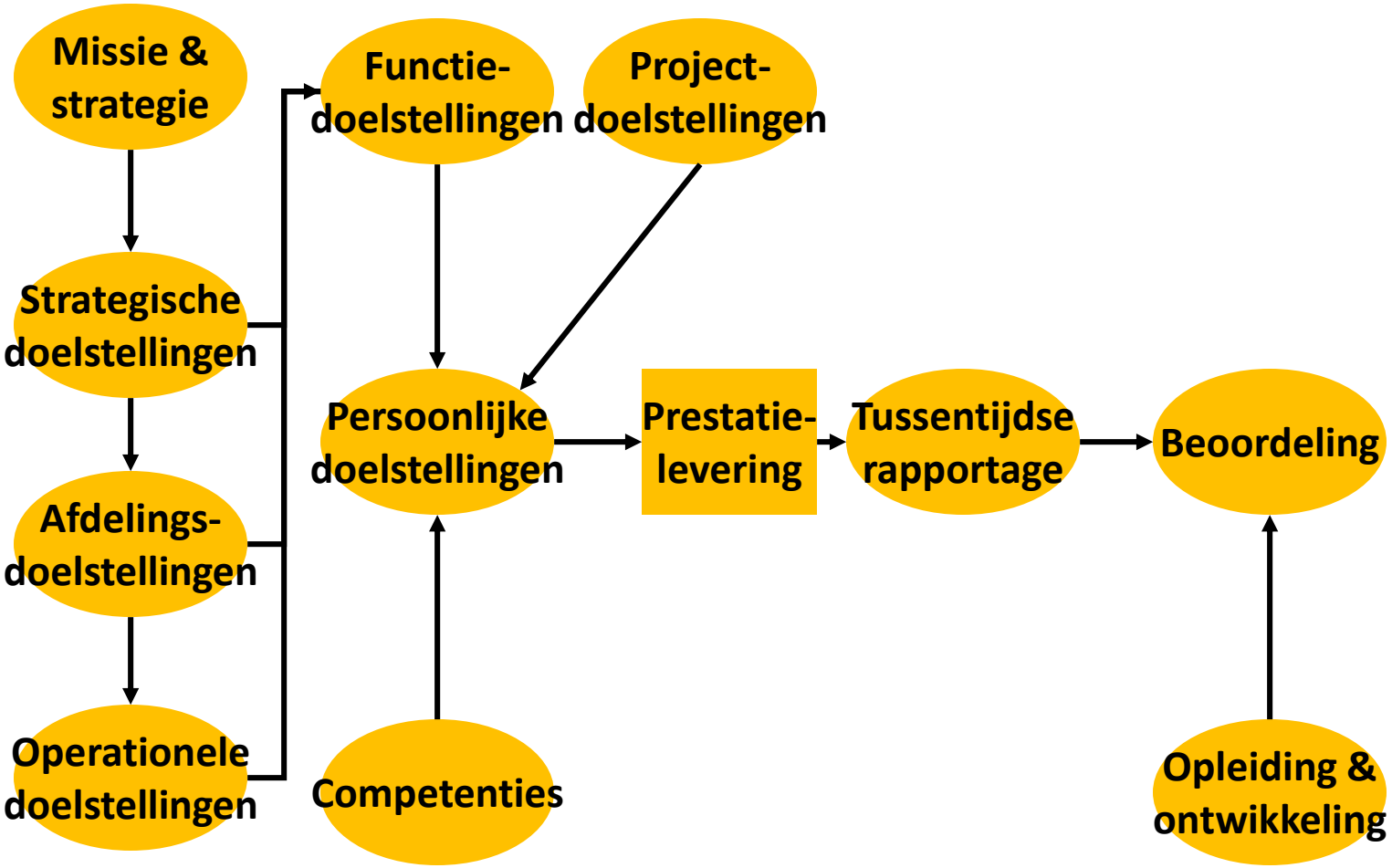

## Persoonlijke doelstellingen zijn afhankelijk van de functie- en eventueel de projectdoelstellingen



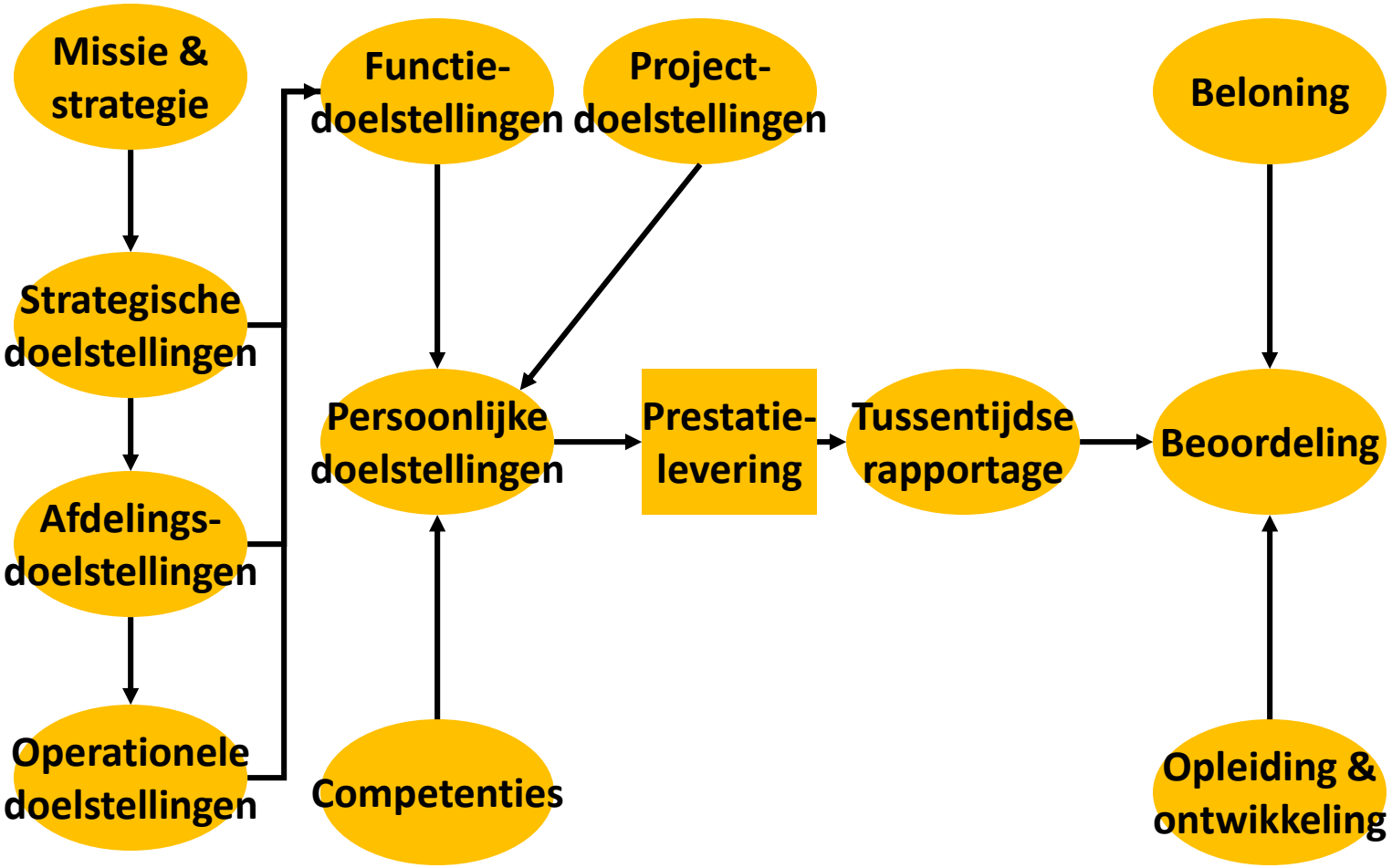

## Voor het bereiken van de persoonlijke doelstellingen moet worden vastgesteld of de competenties toereikend zijn




**Prestatie worden tussentijds besproken en vastgelegd (functioneringsgesprek) en leidt uiteindelijk tot een beoordeling (beoordelingsgesprek)**

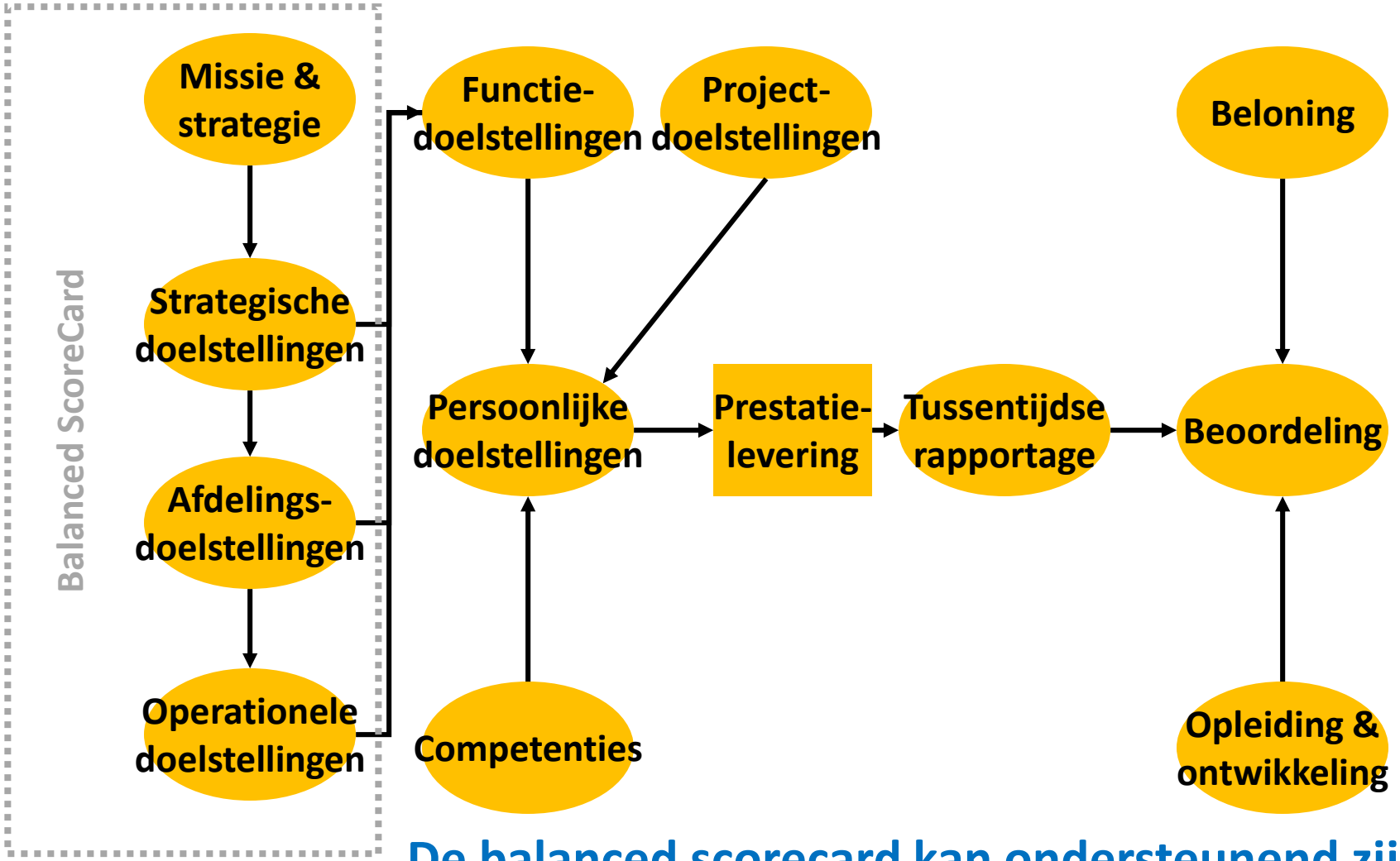



**Persoonlijke doelstellingen en uiteindelijke prestatie kan leiden tot een behoefte m.b.t. opleiding & ontwikkeling**

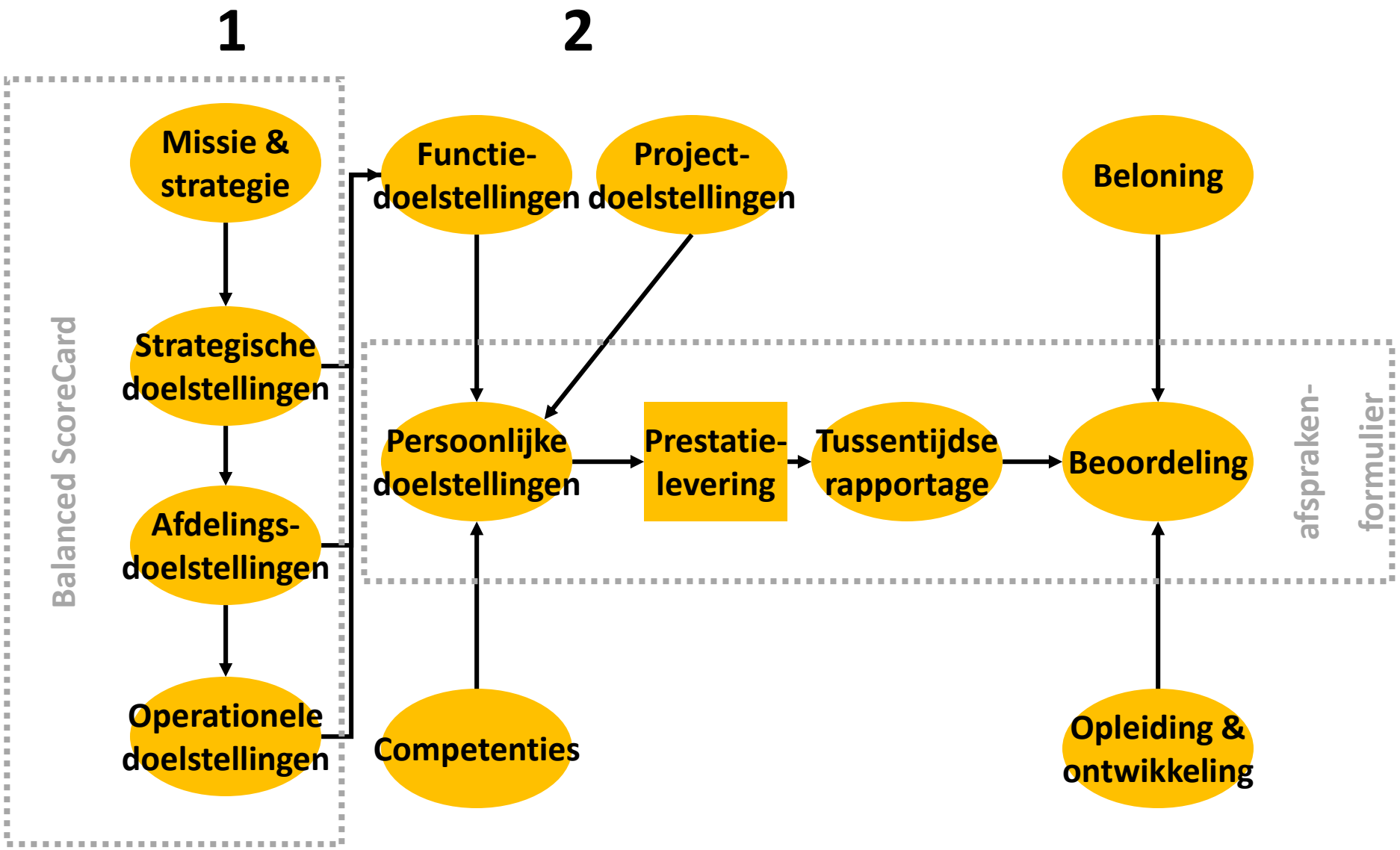



**Het uiteindelijke resultaat leidt al dan niet tot een beloning (in de breedste zin van het woord)**

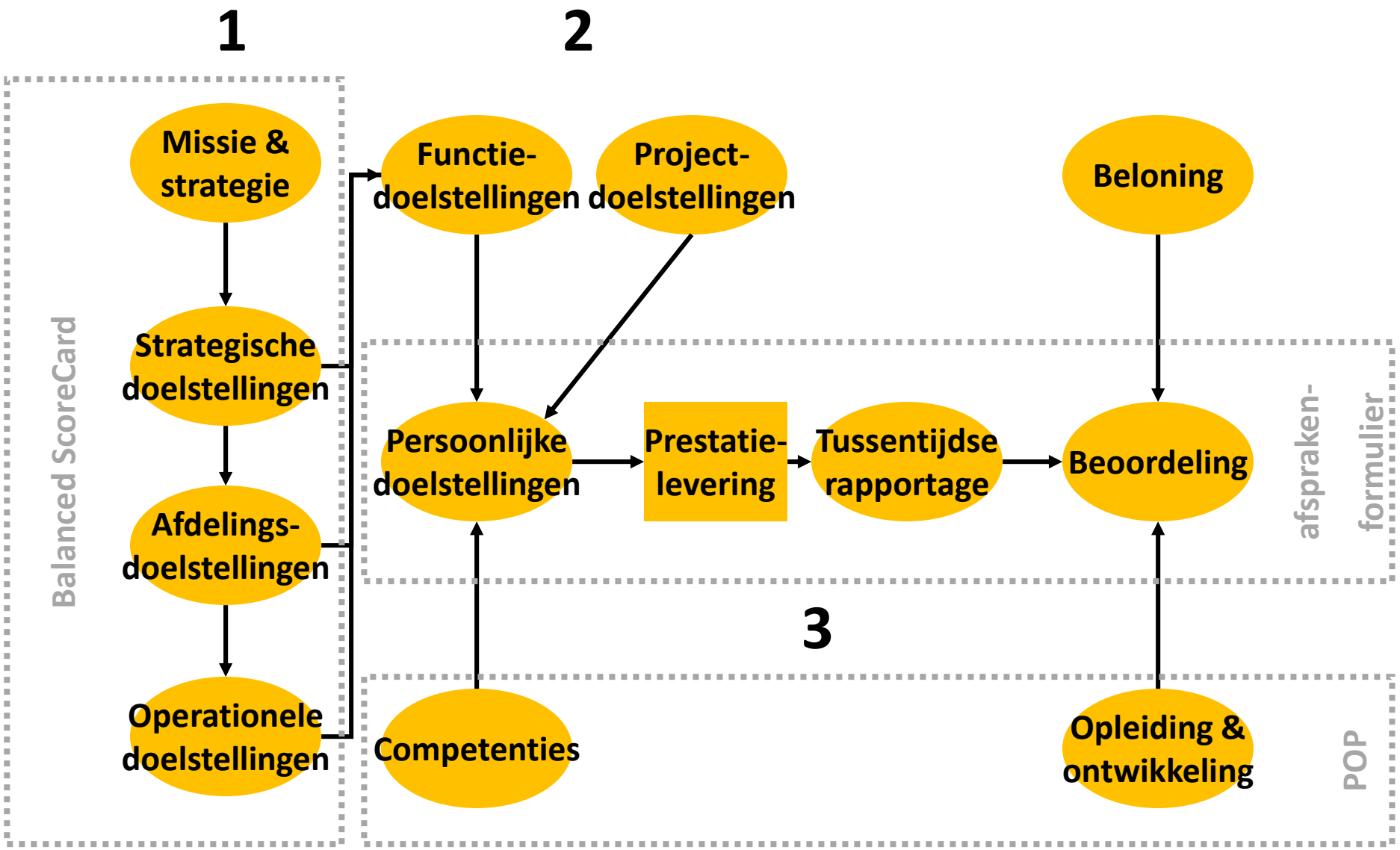
1



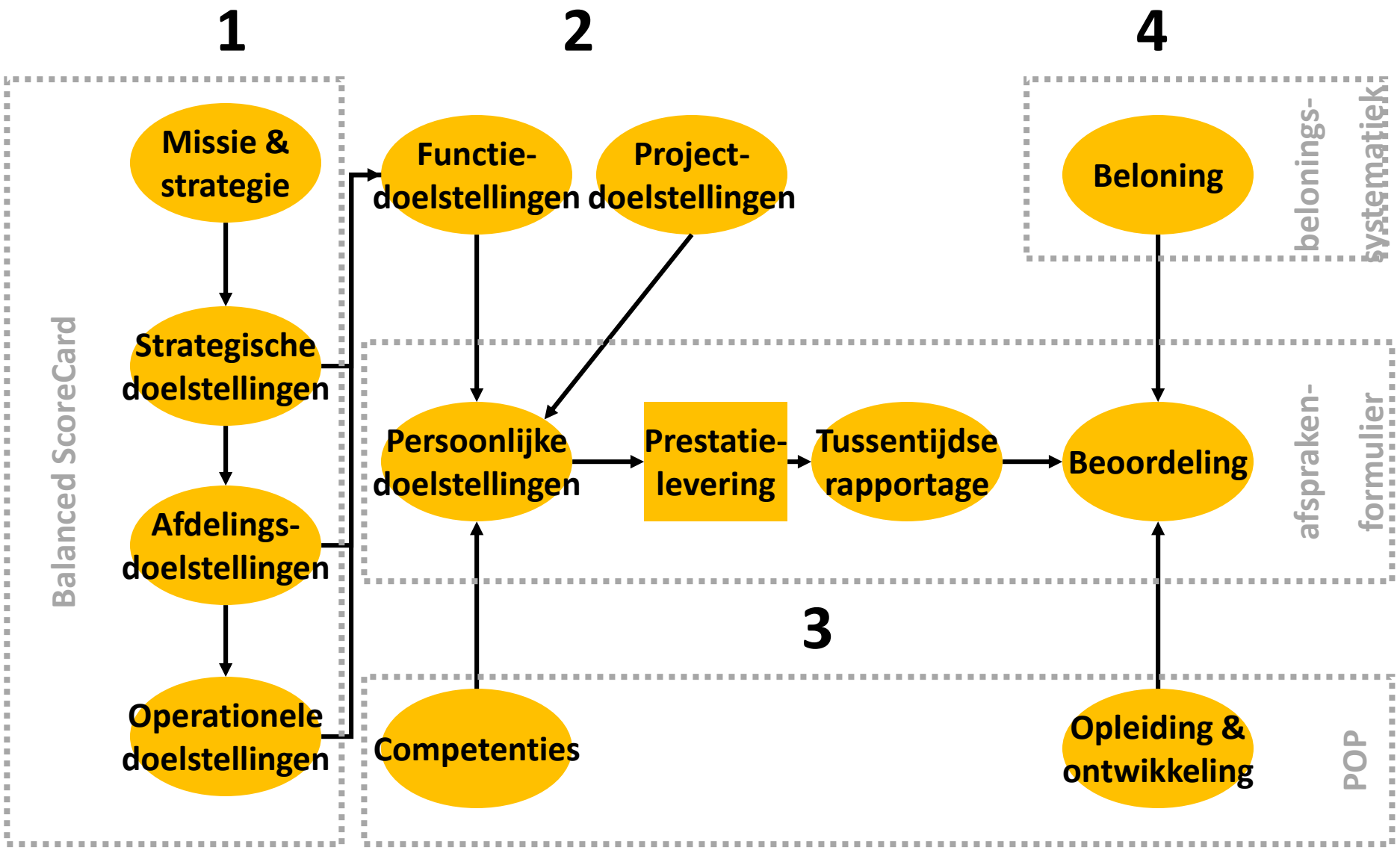

**De balanced scorecard kan ondersteunend zijn bij het opstellen van en sturen op de strategische, afdelings- en operationele doelstellingen**




**Het proces van persoonlijke doelstellingen tot en met beoordeling kan worden vastgelegd op een afsprakenformulier**

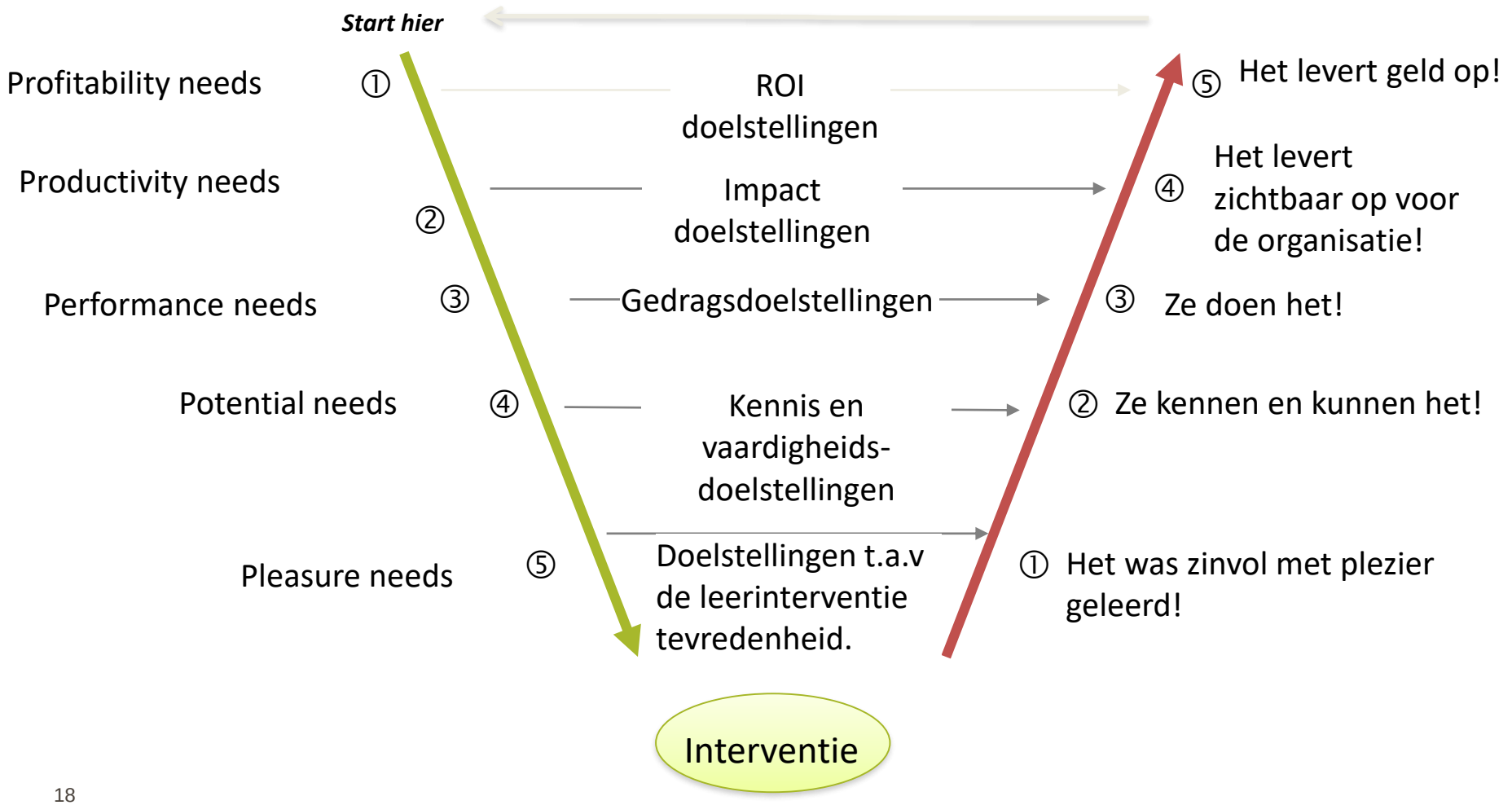



**De ontwikkellijn van een medewerker documenteren we met behulp van een POP (Persoonlijk OntwikkelPlan)**

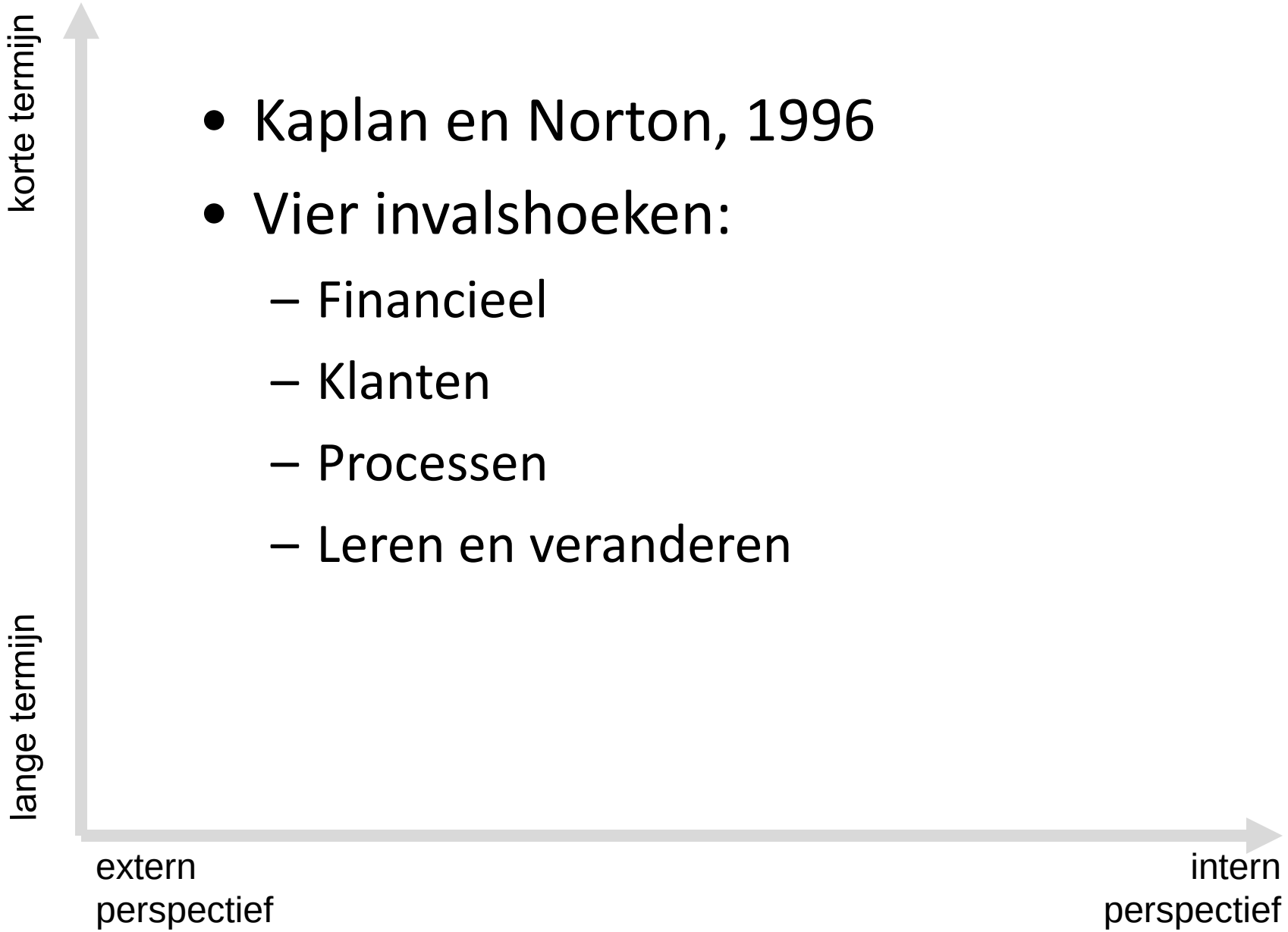



**De wijze van belonen hebben we vastgelegd in een document beloningssystematiek**

# V-model van Jack Phillips (ROI institute)

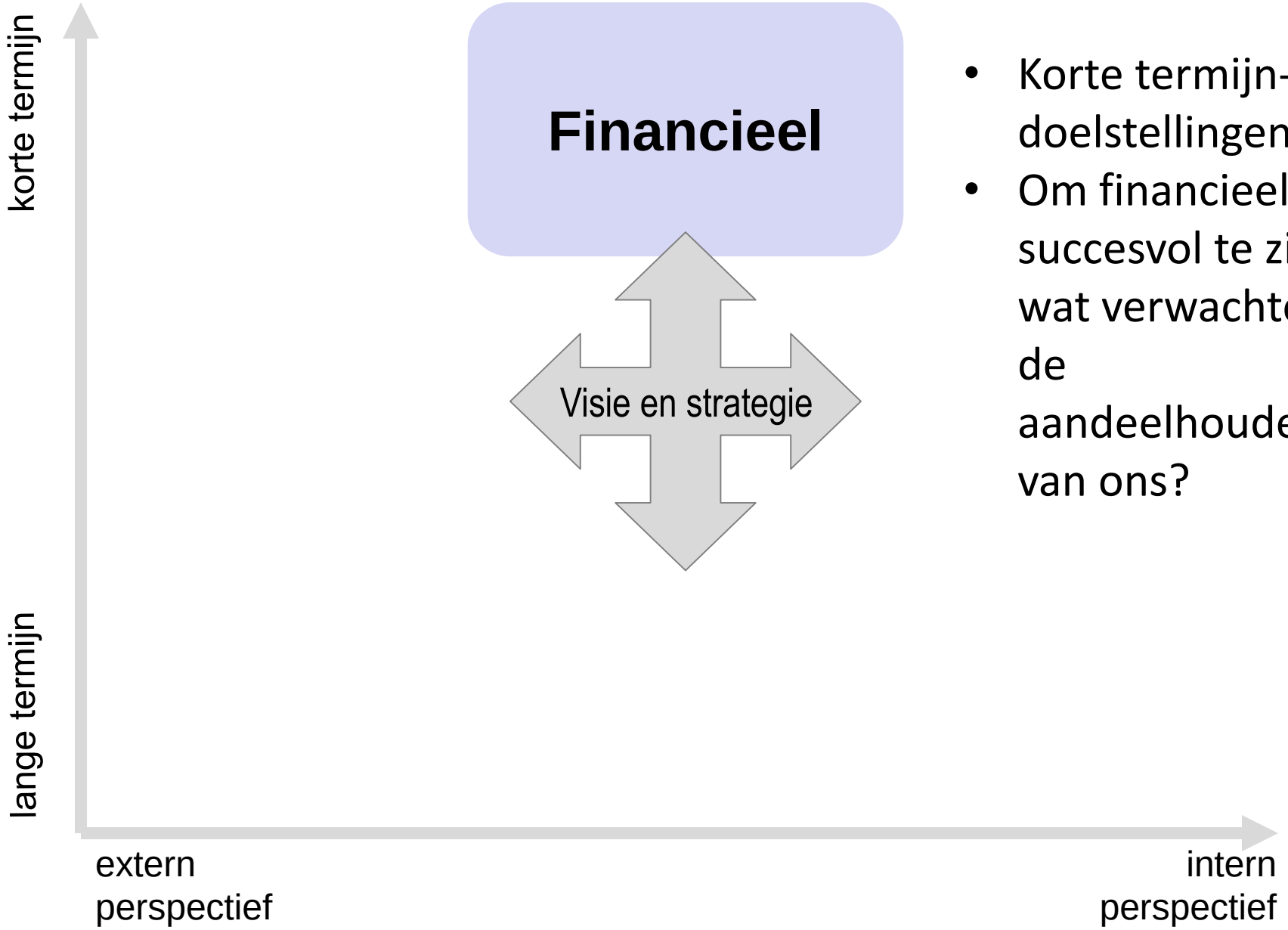


In hoeverre was het een investering waard?
ROI
Impact
Welke invloed had het op de bedrijfsresultaten?
Gedrag
Welke gedragsverandering is er gerealiseerd?
Leren
Wat heb je geleerd?
Tevredenheid
Wat vond je het leuk?

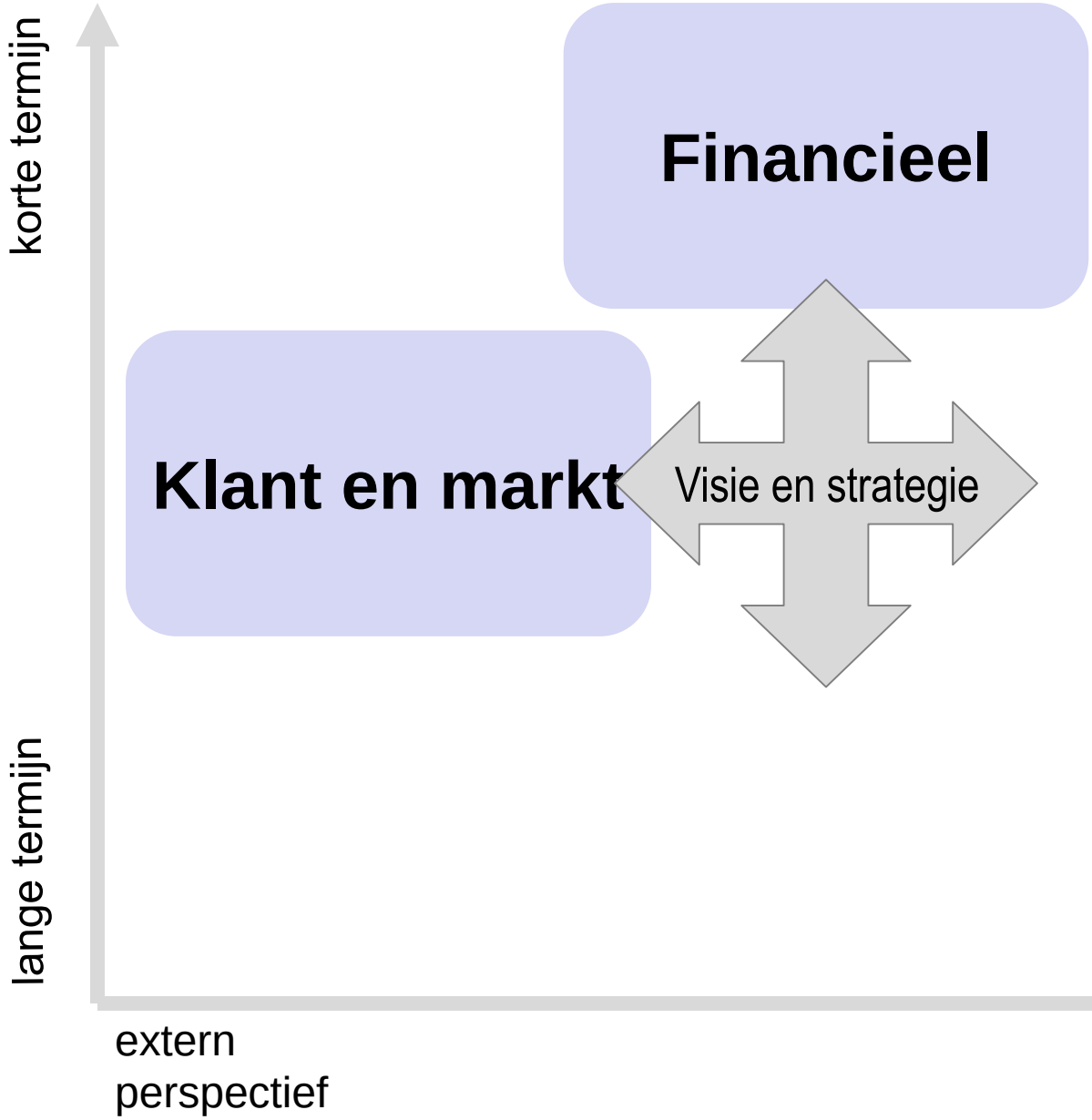



- Kaplan en Norton, 1996
- Vier invalshoeken:
  - Financieel
  - Klanten
  - Processen
  - Leren en veranderen

Managementmodellensite.nl

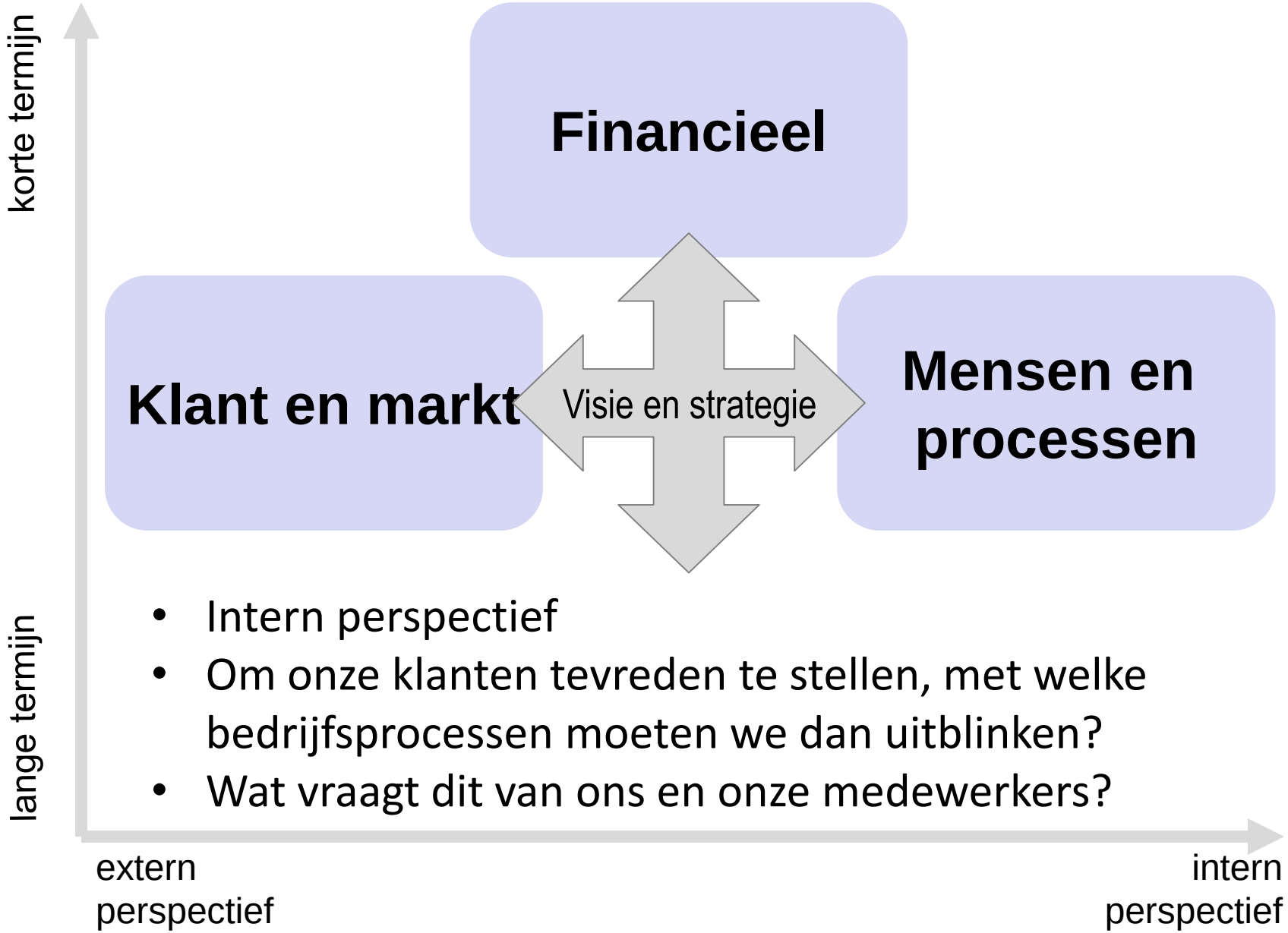



- Korte termijn-doelstellingen
- Om financieel succesvol te zijn, wat verwachten de aandeelhouders van ons?



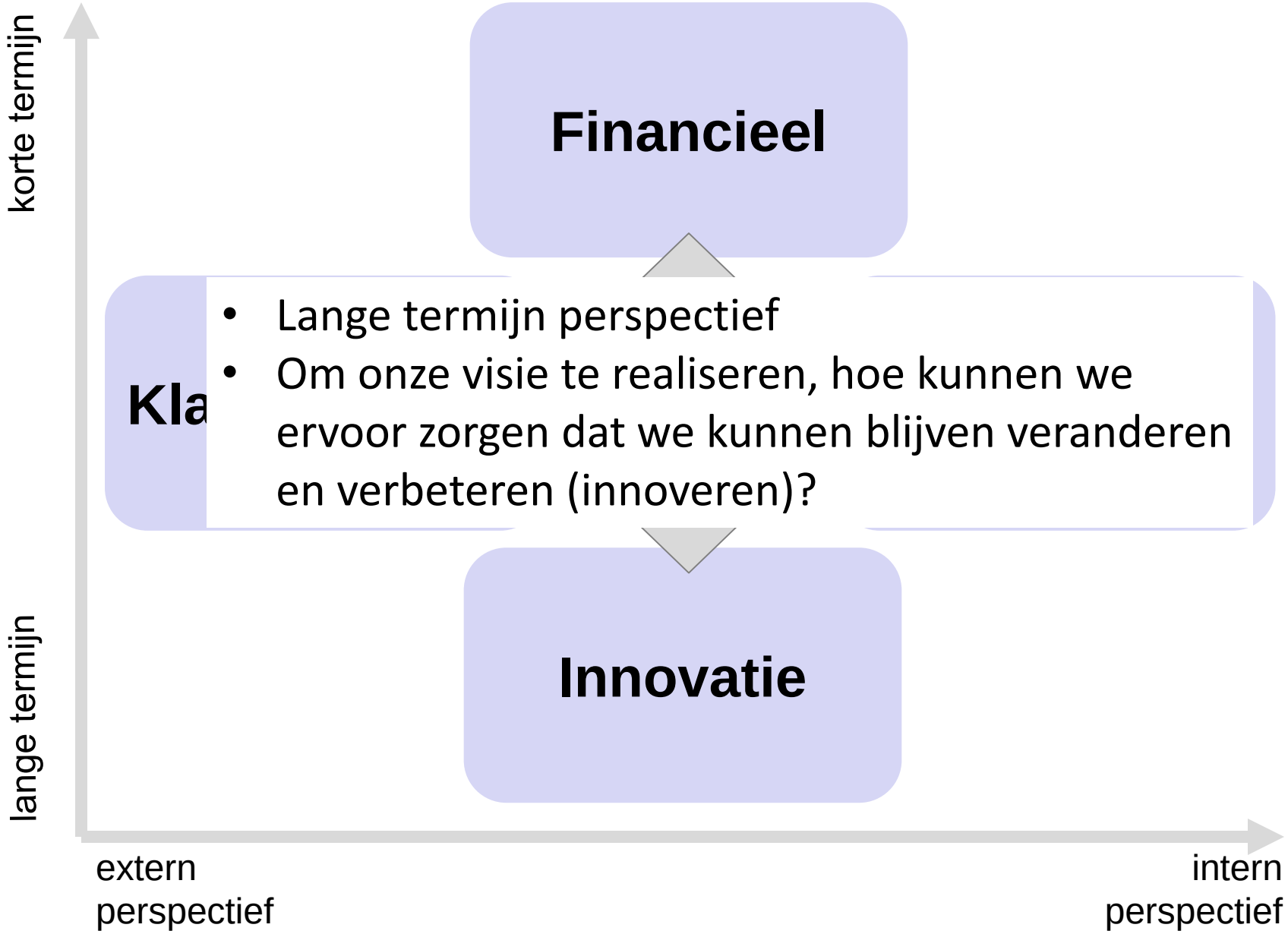

- Extern perspectief
- Om onze visie te realiseren, wat verwachten de klanten van ons?

Managementmodellensite.nl

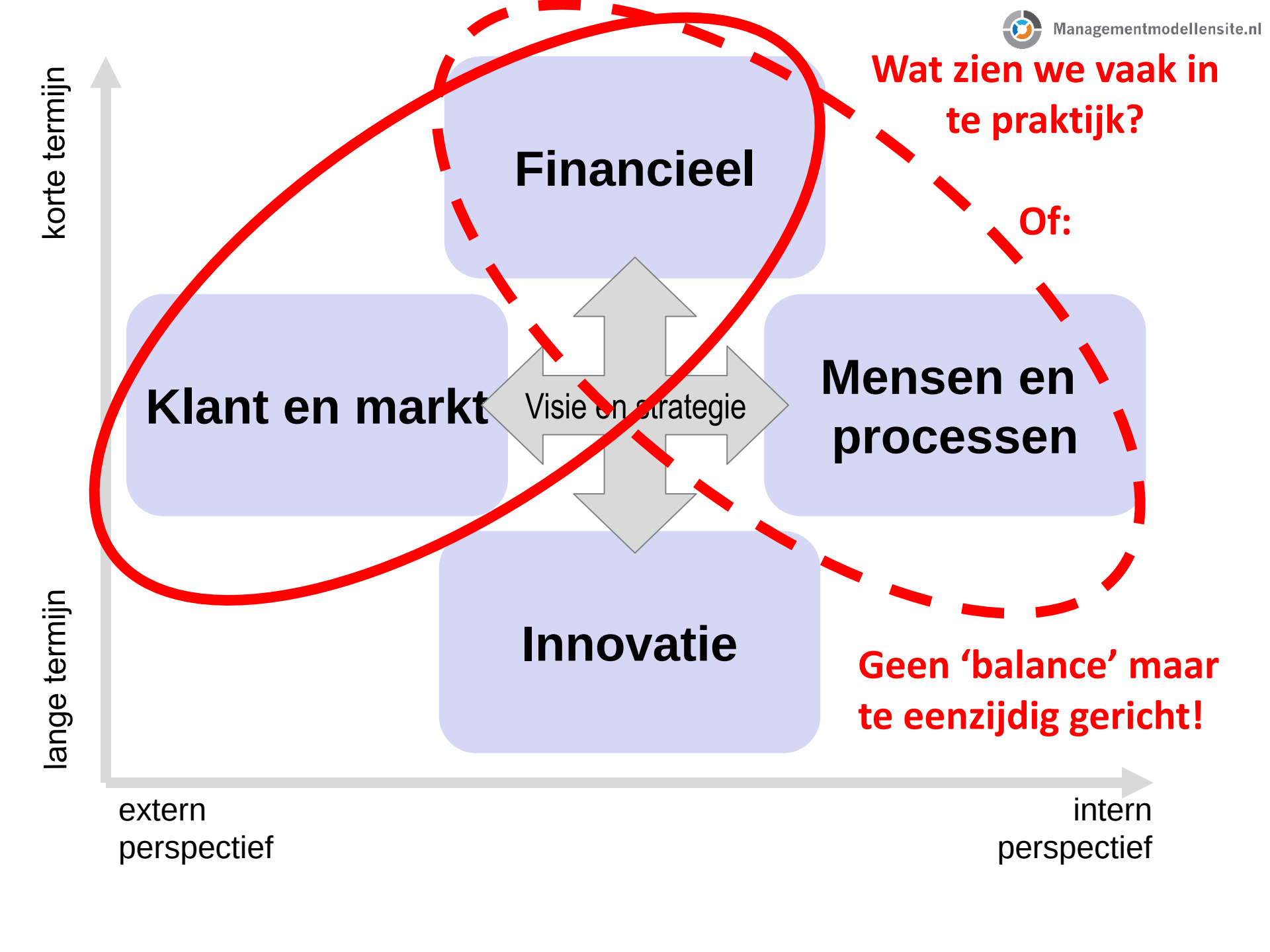



- Intern perspectief
- Om onze klanten tevreden te stellen, met welke bedrijfsprocessen moeten we dan uitblinken?
- Wat vraagt dit van ons en onze medewerkers?

Managementmodellensite.nl



Managementmodellensite.nl



# Principe van prestatiemanagement

# Performance Management Methodiek

1. een aan de specifieke bedrijfssituatie aan te passen verbetermethodiek

2. begeleid verandermanagement om mensen en processen écht in beweging te krijgen

3. pragmatische en deskundige begeleiding van de operationele organisatie

4. een overkoepelend masterplan voor het leiden en managen van de totale organisatie, teams en/of individuele ondernemers en managers

5. begeleiding in de noodzakelijke training, coaching, oplijning, afstemming en communicatie rond de gewenste verbeteringen en veranderingen

# Werken met de PMM

- Het Prestatie Management Plan is een belangrijke en beproefde tool voor adviseurs, ondernemers en managers om de juiste dingen te doen en de dingen juist te doen

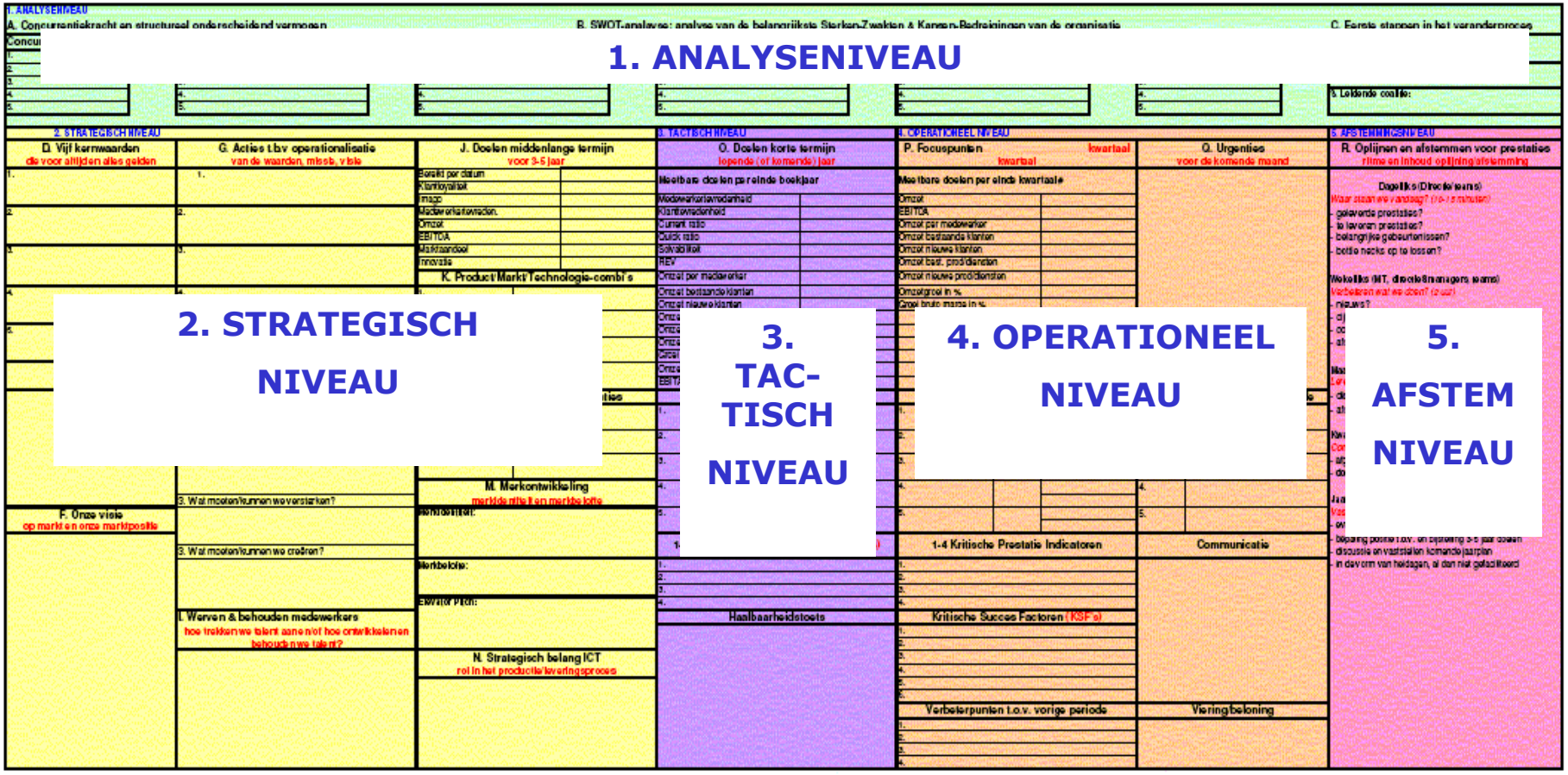
- Het helpt om analyse, lange termijn visie, doelen, korte termijn plannen en acties, maatstaven en prioriteiten op één enkele pagina samen te vatten

- Het helpt ook om zaken af te stemmen en mensen op te lijnen achter de juiste prioriteiten

- Het Prestatie Management Plan is flexibel en kan per klant, per situatie en per periode worden aangepast

- Het Prestatie Management Plan is op drie niveaus beschikbaar: op Organisatie-, Team- en Persoonlijk niveau

# Vijf niveaus



# GroeiPrestatiePlan

## 1. ANALYSENIVEAU: Q1-2011

| | Concurrentiekrachten |
|---|---|
| 1 | concurrentie-intensiteit is groot, gunfactor, contact en ervaring |
| 2 | groei in ZZP-ers die zich profileren als onderzoeker |
| 3 | DHZ-ers: beschikbaarheid online-tools; toegang tot panelbedrijven |
| 4 | onderhandelingsmacht afnemers is nu groot, toekomst kleiner |
| 5 | onderhandelingsmacht leveranciers is nu klein, toekomst groter |

| | Onderscheidend vermogen |
|---|---|
| 1 | we kennen de verschillende werelden (jongeren, allochtone groeperingen) |
| 2 | hoogopgeleide veldwerkers (HBO/ WO), getraind, zelf opgeleid |
| 3 | duurzaamheid centraal (papiergebruik, maatsch. betekenis, |
| 4 | |
| 5 | |

**SWOT**

| | Belangrijkste sterkten organisatie | Belangrijkste zwakten organisatie | Belangrijkste marktkansen | Belangrijkste marktbedreigingen |
|---|---|---|---|---|
| 1 | kleine organisatie: flexibiliteit, snel schakelen, betrokken, toegankelijk | onzekerheid en onervarenheid | toenemende vraag naar onderzoek onder allochtonen | groei van het aantal ZZP-ers |
| 2 | lean & mean, lage kosten, betaalbaar | weinig structuur, gemakzuchtig, onvoldoende daadkracht | technische ontwikkelingen (o.a. social media) | technische ontwikkelingen (o.a. burgerpanels) |
| 3 | multiculturele oriëntatie | onvoldoende acquisitiepower | economische situatie (gaan periode van herstel en groei in) | bij krappere arbeidsmarkt moeilijker om aan veldwerkers te komen |
| 4 | pool hoogopgeleide veldwerkers (divers qua samenstelling) | onvoldoende omvang voor grote opdrachten | grijze golf in de arbeidsmarkt | overheidsbezuinigingen |
| 5 | kennis online-media | onvoldoende onderzoekskennis | | politieke ontwikkelingen, weg bij diversiteit |

| Documentinformatie |
|---|
| GroeiPrestatiePlan |
| |
| Datum analyse |
| 18-11-2010 |
| Datum laatste wijziging |
| |

## 2. STRATEGISCH NIVEAU: 31-12-2014

| | Veranderen |
|---|---|
| Verandernoodzaak | vertrek bij Research xxxxxx in mei 2010 |
| Urgentiebesef | 1 januari 2011 financieel afhankelijk van inkomsten xxxxx |
| Leidende coalitie | |

| | Waarde-innovatie |
|---|---|
| Schrappen | |
| Afzwakken | overheadkosten |
| Versterken | gestructureerde acquisitie; netwerk, netwerkrelaties |
| Creëren | eigen onderzoek en publicaties |

| | Doelen middenlange termijn |
|---|---|
| 1 | omzet 2011: 125.000; 2012: 140.000; 2013: 155.000; 2014: |
| 2 | resultaat 2011: 25.000; 2012: 30.000; 2013: 33.000; 2014: 37.500 |
| 3 | 50% van de omzet wordt gerealiseerd bij de G5 |
| 4 | 30% van de omzet gerealiseerd rondom thema diversiteit |
| 5 | 25% van de omzet gerealiseerd met online-onderzoek |
| 6 | 50 hbo-stud.: in de afgelopen twee jaar op regelmatige basis gewerkt |
| 7 | jaarlijks een eigen onderzoek uitvoeren en presenteren |
| 8 | |

| | Kernwaarden |
|---|---|
| 1 | betrokkenheid |
| 2 | resultaatgericht |
| 3 | afspraak is afspraak |
| 4 | eerlijkheid en betrouwbaarheid |
| 5 | integriteit |

| | Klantprofiel |
|---|---|
| 1 | focus non-profit-organisaties |
| 2 | focus op maatschappelijk gerelateerde thema's |
| 3 | specifiek: gemeenten, woningcorporaties, onderwijs, charitatieve instellingen, beleidsondersteunende instanties |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |

| | Merkontwikkeling |
|---|---|
| Merkidentiteit | |
| Merkbelofte | |
| Elevatorpitch | |

**Missie**

Iedere mening laten tellen.
(marktonderzoek, responsmaximalisatie, maatschappelijke betrokkenheid)

**Visie op omgeving**

Bevolking: vergrijzing neemt toe, multiculturele ontwikkelingen lopen door, integratievraagstukken vragen meer aandacht.
Arbeidsmarkt: grijze golf, waarin veel onderzoekers, verlaat arbeidsmarkt; toename ZZP-ers; hoogopgeleide veldwerkers worden schaarser.
Economie: trekt aan na recessie; bezuinigingen bij overheid, gemeenten.
Technologie: online-onderzoek neemt toe; mogelijkheden inzet social media.

**Visie op inhoud**

Hetxxxx is een marktonderzoeksbureau (jong, fris, anders) met een duidelijke focus op de thema's jongeren en diversiteit. Het xxxxx is sterk in onderzoek gericht op maatschappelijk gerelateerde thema's. Rondom deze thema's zal het xxxx zelf onderzoek opzetten, uitvoeren en publiceren. Het xxxxxx wil zeker niet worden gezien als een 'allochtonen-onderzoeksbureau'.

**Visie op product**

Het xxxxxx is een marktonderzoeksbureau met een duidelijke focus op datacollectie in het algemeen en veldwerk buiten en online-onderzoek in het bijzonder. Het Opiniehuis is gespecialiseerd in responsmaximalisatie. Het xxxxx is een netwerkorganisatie die samenwerkt met derden wanneer het telefonisch onderzoek, schriftelijk onderzoek en onderzoekers betreft.

**Visie op de organisatie**

Het xxxxx wordt 'lean & mean' georganiseerd, de overheadkosten worden zo laag mogelijk gehouden. Het xxxxxx zet in op kwaliteit: de producten zijn van goede kwaliteit, de pool van veldwerkers is hoogopgeleid, zelf getraind door het Opiniehuis. Het xxxxx wil duurzaam opereren. Duurzaamheid komt terug is het terugdringen van papiergebruik en eigen maatschappelijk onderzoek. Het xxxxx is een netwerkorganisatie, het werkt nauw samen met een aantal geselecteerde bureaus en onderzoekers.

## 3. TACTISCH NIVEAU: 2011

| | Doelen korte termijn |
|---|---|
| 1 | omzet 2011: € 125.000 |
| 2 | resultaat: € 25.000 |
| 3 | minimaal 3 G5-steden zijn klant |
| 4 | minimaal 10% van de omzet wordt gerealiseerd rondom thema |
| 5 | minimaal 10% van de omzet wordt gerealiseerd met online-onderzoek |
| 6 | minimaal 25 hbo-studenten werken op regelmatige basis voor xxxxx |
| 7 | minimaal één eigen onderzoek wordt uitgevoerd en gepubliceerd |
| 8 | met drie netwerkpartners is een samenwerkingsovereenkomst |
| 9 | 31-12-2011: hele jaar gewerkt vanuit en met accountplan |
| 10 | |

| | Kerninitiatieven |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

| | Projecten |
|---|---|
| a | |
| b | |
| c | |
| d | |

## 4. OPERATIONEEL NIVEAU: 12-2010

| | Prestaties | Prestatie-indicatoren | Normen |
|---|---|---|---|
| 1 | website live 30-11-2010 | | |
| 2 | promotiemateriaal klaar 30-11-2010 | | |
| 3 | acquisitieplan opstellen 30-11-2010 | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |
| 8 | | | |
| 9 | | | |
| 10 | | | |

| | Urgenties |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

## 5. VIERING & BELONING

## 6. AFSTEMMING

delegeren