

Effectiever en efficiënter produceren van zakelijke evenementen:

**‘schijnwerpers op taken, bevoegdheden en
verantwoordelijkheden genre Zakelijk’**



Naam: Uffelen, E.V.A. van
Datum: Groningen, juni 2015
School: Stenden Hogeschool Leeuwarden
Opleiding: HBO Vrijtijdsmanagement Voltijd
Adres: Rengerslaan 8, 8917 DD Leeuwarden
Docentbegeleider: Wiersma, P.
Medebeoordelaar: Janssen, E.
Bedrijfsbegeleider: Even, J.
Opdrachtgever: De Oosterpoort en De Stadsschouwburg
Adres: Trompsingel 27,9724 DA Groningen
Soort object: Bachelor scriptie
Periode onderzoek: 1 oktober 2014 – 4 juni 2015
Onderzoekstatus: Vertrouwelijk rapport (onder embargo)



Managementsamenvatting

Aanleiding voor dit onderzoek is het feit, dat de directie van de OPSB effectiever en efficiënter wil gaan produceren. Hiervoor is al in 2013 een organisatorisch veranderingstraject ingezet. Daarbij is een nieuwe werkwijze en een nieuwe afdeling Productie opgezet met de nieuwe functie productie leider (voorheen programmering assistent). Door helderheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van alle betrokkenen, werkt deze nieuwe afdeling naar behoren voor genres zoals Dans, Cabaret, Theater, Pop en Klassieke muziek. Echter nog niet voor het genre Zakelijk. Voor genre Zakelijk zijn deze TBV's onvoldoende eenduidig vastgelegd. De OPSB wil de kwaliteit van zakelijke dienstverlening onder meer verhogen door een functionele scheiding tussen sales- en productiewerkzaamheden voor zakelijke evenementen. De vacatures van office manager en salesmedewerker op de afdeling Horeca en Sales zijn formeel nog niet ingevuld. Hierdoor doen de productie leiders zakelijk op de afdeling Productie nog beide soorten werkzaamheden. Dit zet de kwaliteit van hun productie maatwerk onder druk. Het doel van dit praktijkgerichte onderzoek is over de TBV's voor alle betrokken functies van het genre Zakelijk helderheid te verschaffen. De aanleiding van dit onderzoek heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling:

“Hoe kunnen de werkprocessen van de afdeling Horeca & Sales en van de afdeling Productie zodanig worden ingericht en vormgegeven, dat de productie van zakelijke evenementen in de OPSB effectiever en efficiënter wordt?”

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn deelvragen geformuleerd. De deelvragen zijn beantwoord met behulp van een literatuuronderzoek (studie van relevante theorieën en analyse van werkdocumenten OPSB) en door het uitvoeren van praktijkonderzoek (het houden van half gestructureerde interviews, brainstormsessies over TBV's genre Zakelijk en door observatie en participatie in de productie van zakelijke evenementen gedurende een stage van vijf maanden bij genre Zakelijk. Uit de literatuurstudie en het praktijkonderzoek komt naar voren, dat voor een klantgerichte dienstverlening aan zakelijke klanten van de OPSB minimaal de volgende voorwaarden gelden:

- Een operationeel dienstverleningsproces dat de zakelijke klantwensen als uitgangspunt neemt en bij klachten waar nodig dienstverleningsherstel toepast;
- De noodzaak van goede samenwerking tussen sales-en productiemedewerkers bij de productie van zakelijke evenementen (ZE) na de functionele scheiding van de sales-en productiewerkzaamheden bij genre Zakelijk.
- De noodzaak van tijdige communicatie tussen sales- en productiemedewerkers van het genre Zakelijk enerzijds en tijdige communicatie met de medewerkers van de ondersteunende afdelingen horeca/keuken; facilitaire zaken en huismeesters, podiumtechniek en bedrijfsbureau) anderzijds; in het productieproces van ZE is sprake van cruciale overleg- en overdrachtsmomenten.
- Het OPSB management zorgt ervoor, dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de sales-en productiemedewerkers van het genre Zakelijk eenduidig zijn

vastgelegd. Dit is van groot belang voor de tevredenheid van het personeel en daarmee ook van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening aan de zakelijke klanten van de OPSB.

De realisering van bovengenoemde voorwaarden zijn noodzakelijk voor een effectieve en efficiënte productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Voor dit praktijkgerichte onderzoek is aan de hand van de RACI-systematiek met de geïnterviewden gebrainstormed over de invulling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen (ook die van de toekomstige officemanager en salesmedewerker). Het ingevulde RACI-model voor het genre Zakelijk is door de betrokken productieiders en de programmeur Zakelijk geaccordeerd.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn de volgende conclusies getrokken:

- Het klantgerichte operationele werkproces bij genre Zakelijk is nog niet optimaal.
- Een goede interne samenwerking en tijdige communicatie tussen alle (toekomstige) medewerkers van genre Zakelijk is een noodzaak en voor verbetering vatbaar.
- Op papier (RACI-model) is er eenduidigheid over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Genre Zakelijk staat nu voor de uitdaging de TBV's daadwerkelijk toe te passen.
- Er is nog onduidelijkheid over het tijdstip en de gevolgen van de functionele scheiding van sales- en productiewerkzaamheden bij zakelijke evenementen in de OPSB.

Op basis van de literatuurstudie en de gehouden interviews is het volgende aan te bevelen:

- Voor een klantgericht operationeel werkproces neemt genre Zakelijk de klantwensen als uitgangspunt; bij klachten van zakelijke klanten passen de medewerkers van genre Zakelijk dienstverleningsherstel toe.
- De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de (nieuwe) medewerkers van genre Zakelijk staan door dit onderzoek op papier (zie RACI model genre Zakelijk). Ga als Genre Zakelijk de uitdaging aan om deze TBV's in de praktijk toe te passen.
- Geef meer duidelijkheid aan de productieiders genre Zakelijk over het tijdstip en de impact van de scheiding van sales- en productiewerkzaamheden voor zakelijke evenementen.
- Betrek de productieiders van genre Zakelijk inhoudelijk bij de sollicitatieprocedure van de nieuwe officemanager en de nieuwe salesmedewerker waar het gaat om de productie van zakelijke evenementen. Deze productieiders zijn expert op dit gebied.
- Monitor de onderlinge communicatie en samenwerking van alle betrokkenen bij zakelijke evenementen nadat de functionele scheiding van sales –en productiemedewerkers een feit is. Bijvoorbeeld: zijn er dagelijks briefings om acute problemen bij de productie van zakelijke evenementen het hoofd te bieden?
- Maak een interne standaardlijst voor de omgang met en deadlines bij de procedure voor zakelijke klanten in de OPSB.
- Valueer binnen een half jaar de gevolgen van de daadwerkelijke scheiding tussen sales werkzaamheden en productiewerkzaamheden bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB.

Het uitwerken van deze aanbevelingen is noodzakelijk voor effectievere en efficiëntere werkprocessen gericht op de productie van zakelijke evenementen in de OPSB.

Management Summary

Reason for this research is the fact that the management of the cultural centres: “De Oosterpoort en De Stadsschouwburg (OPSB) Groningen” wants to produce more effective and more efficient. This resulted already in an organizational change process in 2013. Due to this process the OPSB developed a new production department with the new job: production manager (formerly programming assistant). By clarity about duties, powers and responsibilities of all concerned, this new production department is performing adequately for the genres like Dance, Cabaret, Theatre, Pop and Classical music) except for the genre Business. For this genre these duties, powers and responsibilities are not sufficiently clear. The OPSB is trying to increase the quality of these business services through a separation of sales activities and production activities in the production of business events. The new job of office manager and the new job: sales representative in the department Catering and Sales have not yet formally been completed. The production managers of the genre Business in the Production Department are still doing both types of activities. As a result, the quality of their production activities is under pressure. The purpose of this applied research is to clear the duties, powers and responsibilities for all relevant functions of the genre Business. The reason for this applied research has been translated in the following problem:

"In which way will the workflows of the Department of Catering & Sales and the Production Department be organized and designed for a more effectively and more efficiently production of business events in the OPSB? "

In order to solve this problem there are sub-questions formulated. The sub-questions are answered by doing desk research (studying relevant theories and analyzing working procedure documents OPSB) and by doing field research (interviewing all the co-workers of the genre Business and by observing and participating in the production of business events for five months during an internship.

Based on the desk and field research there are found at least four conditions which have to be implemented for a customer-oriented operational workflow producing business events:

- Taking the wishes of the business customers as a starting point; if necessary trying to redress their grievances about the given business service of genre Zakelijk.
- The necessity of a good internal cooperation between the co-workers of the genre Business themselves and also with the workers in the supporting departments.
- The necessity of timely communication between the co-workers of the genre Business themselves and also with the workers in the supporting departments.
- Clarity given by the management- in the division of duties, powers and responsibilities of the co-workers of the genre Zakelijk. This is important for the satisfaction of the co-workers and has its influence on the quality of the service for the business customers of the OPSB.

Implementing these conditions is necessary for effective and efficient workflows focused on the production of business events in the OPSB.

The duties, powers and responsibilities of all parties (including those of office manager and sales representative) are discussed with the interviewees and completed in the RACI model for the genre Corporate of the OPSB.

Based on the results of the desk and field research, the following conclusions are drawn:

- The customer-oriented operational workflow by genre Business is not yet at an optimal level.
- a good internal cooperation and timely communication between those concerned for the genre Business of the OPSB is a necessity and has to be improved.
- The completed and accorded RACI-model shows clarity in the division of duties, powers and responsibilities of all co-workers of the genre Business. The challenge of this genre is now using it in practice.
- There is still uncertainty about the timing and impact of the separation of sales activities and production activities.

Based on the desk research and interviews the recommendations are:

- Go on in taking the wishes of the business customers as a starting point; if necessary try to redress their grievances about the given business service of genre Zakelijk.
- The duties, powers and responsibilities of all parties (including those of office manager and sales representative) are completed in the accorded RACI model for the genre Business. Take the challenge and implement them.
- Provide more clarity to the production managers about the timing and impact of the separation of sales activities and production activities.
- Involve the production managers genre Business in the selection procedure recruiting the new office manager and the new sales representative: these production managers are experts in producing business events.
- Monitor for a certain period the internal communication and collaboration of all co-workers of genre Business during their production of business events. For instance: are there daily briefings to solve acute problems in the production of business events? Create an internal default for handling and deadlines in the procedure contacting business customers.
- Evaluate the impact of the separation of sales and production activities within half a year.

This all is necessary for more effective and efficient workflows focused on the production of business events in the OPSB.

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven voor het cultuurcentrum De Oosterpoort en De Stadsschouwburg, gevestigd te Groningen. Het is tevens mijn afstudeeronderzoek en vormt de afsluiting van mijn vier studiejaar voor de HBO opleiding Vrijtijdsmanagement aan de Stenden Hogeschool te Leeuwarden.

Hierbij wil ik Jet Even, mijn stagebegeleider, bedanken voor het geven van de vrijheid en ondersteuning, die nodig waren om mijn onderzoek op een juiste manier te kunnen uitvoeren. Tijdens het onderzoek zijn meerdere mensen van De Oosterpoort en De Stadsschouwburg behulpzaam geweest bij de voltooiing van mijn afstudeeropdracht. Allen wil ik hiervoor danken en in het bijzonder de programmeur Zakelijk, Jolanda Stoppels en de productieleiders Hilde Westerdijk en Jouke Gietema.

Tijdens het afstuderen heeft Pietrick Wiersma mij vanuit de hogeschool begeleid. Zij heeft mij op een juiste wijze geholpen tijdens dit traject. Ik heb veel aan haar begeleiding gehad. Hiervoor wil ik haar graag bij deze bedanken.

Ik heb met veel plezier aan dit werkprocessenonderzoek gewerkt. Tot slot hoop ik met mijn onderzoeks-en advieswerk een concrete bijdrage te hebben geleverd aan de optimalisering van de interne zakelijke dienstverlening binnen De Oosterpoort en De Stadsschouwburg.

Eva van Uffelen

Groningen, juni 2015

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
Management Summary.....	4
Voorwoord	6
De tabellen en figuren lijst	10
De afkortingenlijst	10
1.1 Context, aanleiding en verantwoording van het gekozen onderwerp.....	11
1.1.1 De totstandkoming.....	11
1.1.2 De aanleiding.....	13
1.1.2 De relevantie	14
1.2 Doelstelling.....	14
1.3 De probleemstelling	14
1.3.1 De onderzoeksvragen.....	15
1.3.2 Conceptueel model	15
1.4 Methoden en technieken	16
1.4.1 Onderzoekstechnieken.....	17
1.4.2 Analysemethoden	19
Hoofdstuk 2. Het theoretisch kader	21
2.1. Klantgericht operationeel werkproces.....	21
2.1.1 Zakelijk evenement	22
2.1.2 Het belang van goede dienstverlening.....	23
2.1.3 Dienstverleningsherstel aan de zakelijke klant	24
2.2 Het belang van interne samenwerking en communicatie	26
2.2.1 Begrip samenwerken.....	26
2.2.2 Begrip communicatie.....	26
2.2.3 Begrippen effectiviteit en efficiëntie.....	28

2.2.4 Het belang van personeel in operationele werkprocessen.....	29
2.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden	31
2.3.1 Het gevolg van rolonduidelijkheid bij organisatieverandering	32
2.3.2 Werkprocessen.....	35
2.3.3 RACI model	35
2.3.4 Procesfases zakelijke evenementen.....	36
Hoofdstuk 3. Resultaten van het praktijkonderzoek.....	38
3.1 De geschiedenis van het genre Zakelijk.....	38
3.1.1 Actueel beeld zakelijke evenementen in de OPSB in 2014	40
3.1.2 Economische bijdrage zakelijke evenementen in de OPSB/cultuursector.....	40
3.2 Interviewresultaten.....	41
3.2.1 Klantgericht operationeel werkproces	44
3.2.2 Interne samenwerking en communicatie.....	44
3.2.3 De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden genre Zakelijk	48
3.2.4 Inhoudelijke voorwaarden	51
Hoofdstuk 4. Analyse.....	56
Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen.....	61
5.1 Conclusies.....	61
5.2 Aanbevelingen.....	64
5.3 Reflectie.....	69
Literatuurlijst	70
Bijlagen	74
Bijlage 1 Organogram OPSB	74
Bijlage 2 Organogram afdeling Productie.....	75
Bijlage 3 Processchema genre Zakelijk.....	75
Bijlage 4 Processtructuur Nieuwenhuis.....	76

Bijlage 5 Proces intake evenement	77
Bijlage 7 Opzet interviewvragen Programmeur Zakelijk.....	82
Bijlage 8 Advertentie Sales medewerker	86
Bijlage 9 Boekingssysteem: Boeking.....	87
Bijlage 11 Nulmeting huidig RACI model.....	91
Bijlage 12 De bouwstenen RACI model	91

De tabellen en figuren lijst

Tabel 1	Respondenten
Tabel 2	RACI rollen
Tabel 3	Flowspiraal (Dankers, 2013)
Tabel 4	Aantal zakelijke evenementen OPSB (werklijst genre Zakelijk, 2014)
Tabel 5	Werkoverleggen genre Zakelijk
Tabel 6	Overdrachtsmomenten in het dienstverleningsproces
Figuur 1	Processen (Nieuwenhuis, 2010)
Figuur 2	Communicatieproces (Gomez, 2008)
Figuur 3	De service-winstketen (Heskett, 2004)
Figuur 4	Transformatieproces (Schulp, 2010)
Figuur 5	Veranderingsproces (Keuning, 2007)
Figuur 6	RACI schema (Kennisbank projectaanpak, 2014)
Figuur 7	Ontwikkeling eigen inkomsten VSCD-podia (VSCD, 2014)
Figuur 8	Het primair proces Zakelijk (van Uffelen, 2014)

De afkortingenlijst

OPSB: De Oosterpoort en De Stadsschouwburg

TBV's: Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

ZE: Zakelijke evenementen

Hoofdstuk 1. Inleiding

De programmeurs van diverse genres binnen De Oosterpoort en De Stadsschouwburg (OPSB) te Groningen plannen jaarlijks vele voorstellingen. Naast deze culturele evenementen produceert de OPSB ook zakelijke evenementen (ZE), voor zover dit binnen de planning past. De medewerkers van genre Zakelijk zijn operationeel verantwoordelijk voor een juiste uitvoering van de productie van zakelijke evenementen.

De directie van de OPSB wil, dat de medewerkers van alle genres bedrijfsmatiger gaan werken. Ook die van het genre Zakelijk. Hierbij is het van belang dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen van het genre Zakelijk eenduidig zijn vastgelegd. Dit is nu nog niet het geval. Dit onderzoek wil hier een bijdrage aan leveren. De volgende paragraaf gaat dieper in op de context, de aanleiding en de verantwoording van het gekozen onderwerp.

1.1 Context, aanleiding en verantwoording van het gekozen onderwerp

1.1.1 De totstandkoming

De Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) (2014) pleit al tien jaar voor verzelfstandiging van podia voor de kunsten. Inmiddels is tachtig procent van deze podia verzelfstandigd volgens VSCD (2014). Zij bestaan uit stichtingen, besloten vennootschappen en naamloze vennootschappen. De VSCD stelt, dat zelfstandige podia voor de kunsten meer ruimte voor ondernemen hebben, dan als zij onderdeel blijven van een gemeentelijke dienst. Volgens Bussemaker (2014) is cultureel ondernemen in het huidige Nederlandse cultuurbeleid hard nodig om meer eigen inkomsten te genereren. De economische crisis, die in 2008 uitbrak en nog niet over is, heeft ook tot bezuinigingen op de overheidssubsidies in de cultuursector geleid. Hoe staat de verzelfstandiging en het cultureel ondernemen van De Oosterpoort en De Stadsschouwburg (OPSB) Groningen er voor?

Op dit moment (2015) zijn De Oosterpoort en De Stadsschouwburg (OPSB) organisatorisch nog onderdeel van de gemeente Groningen. Zie de organogram OPSB in bijlage 1. Volgens de Kunstraad in Groningen (2014) zijn zij en het bestuur van de gemeente Groningen, beide pleitbezorgers van zowel verzelfstandiging van deze podia als van cultureel ondernemerschap. Het Collegeprogramma (2012-2014) omschrijft, dat in het coalitieakkoord 2012-2014 de gemeenteraad Groningen besloot De Oosterpoort en De Stadsschouwburg met ingang van 2017 te verzelfstandigen.

Het cultureel ondernemerschap, dat de gemeente Groningen, de Kunstraad en de directie van de OPSB beogen, is onder meer gericht op het genereren van meer eigen inkomsten. Hiervoor is een slagvaardiger organisatie van de OPSB nodig. Voorheen produceerde elk genre (theater, pop, klassiek en zakelijk) zijn eigen programma. Het jaarverslag van 2013 geeft de visie van de OPSB weer. Deze visie kent de onderstaande vier speerpunten:

1. We kiezen met de Gemeente Groningen voor een top 5 positie in het land.
2. We kiezen voor samenwerken met het culturele veld.
3. We kiezen voor een sterke programmering met 'Lab' en 'Top'.
4. We kiezen voor een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

In een eerder onderzoek 'Efficiency in de theaterbranche De Oosterpoort en De Stadsschouwburg Groningen' van Van der Poel (2009) werd geconcludeerd, dat procesmanagement en procesverbeteringen voor de OPSB leiden tot meer efficiëntie en effectiever zijn in de bedrijfsprocessen. Zijn onderzoek concludeerde destijds, dat de OPSB als organisatie een gedeelde visie mist op het beheersen en innoveren van bedrijfsprocessen. Taken en activiteiten worden jaren op een zelfde manier uitgevoerd en slechts binnen een klein kader geïnnoveerd. Het ontbreekt aan de nodige samenwerking tussen afdelingen en het tijdig delen van de juiste informatie. Diverse afdelingen verzamelen op eigen wijze dezelfde informatie, waardoor er veel werk dubbel gedaan wordt. Hierdoor is er geen flexibiliteit in overdracht van taken, bij verzuim kan het niet direct worden opgepakt enzovoort.

Zoals gezegd bevindt de OPSB zich organisatorisch momenteel in een veranderingsproces, dat gericht is op een slagvaardiger organisatie, welke effectiever en efficiënter dient te gaan opereren. Volgens de directie van de OPSB is er vanuit de eerste fase van de "pilot organisatie ontwikkeling" (2013-2014) naar voren gekomen: dat er inefficiëntie bestaat in de taakuitvoering van de medewerkers, er onduidelijkheden zijn over de rol en taak, gebrekkige communicatie tussen afdelingen met overlappings in werkzaamheden tot gevolg. De kennis niet centraal is, maar verspreid aanwezig en de overdracht van taken - functioneel gezien - niet voldoende is afgebakend en vastgelegd.

Volgens de Eindrapportage van de OPSB, (2014) wil de directie van de OPSB onder meer de productie van een evenement -ongeacht het genre- eenduidig organiseren. De verschillende genres theater, klassiek, muziek en zakelijk waren van oudsher autonoom georganiseerd. Hierdoor zijn organisch gegroeide processen ontstaan en ontbrak een standaard zienswijze voor het gehele productieproces.

Voor de eerdergenoemde organisatorische pilot zijn in 2013 alle afdelingen van de OPSB geïnterviewd over werkzaamheden en werkwijze. De programmeurs van alle evenementen (*inclusief de zakelijke evenementen*) constateerden dat zij teveel tijd kwijt zijn aan interne bedrijfsvoering (het aansturen van medewerkers) waardoor hun kerntaak "programmeren" onvoldoende uit de verf komt. Met behulp van de methodiek Lean Six Sigma, gericht op eenduidiger, efficiënter, effectievere inrichting van werkprocessen, is vanuit de directie van de OPSB met de betrokken medewerkers een project "Pilot Organisatie Ontwikkeling" opgestart voor de innovatie van het werkproces "productie van een evenement van A tot Z. De projectopdracht voor het projectonderdeel "procesinnovatie" was:

- beschrijf de werkprocessen van het nieuwe team productie voor het produceren van een voorstelling, concert of event te beschrijven in relatie tot andere afdelingen;
- systematiseer de werkprocessen en standaardiseer en vereenvoudig ze waar dat kan.

Het resultaat hiervan was, dat de werkprocessen werden gestandaardiseerd en vereenvoudigd voor alle genres. Op operationeel niveau wordt één RACI model opgesteld voor de nieuwe afdeling Productie. Daarbij worden de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden gekoppeld aan de betrokken functionarissen. Het RACI model is een operationeel model, onderdeel van de Lean Six Sigma methode. RACI staat voor responsible, accountable, consult en informed. Per productie activiteit staat in de juist volgorde beschreven welke functionaris een bepaalde verantwoordelijkheid draagt, eindverantwoordelijk is, als adviseur optreedt of geïnformeerd dient te worden. Dit RACI model wordt uitgebreider beschreven in § 1.4.2. De praktijk wijst uit, dat alle genres hiermee overweg kunnen behalve het genre Zakelijk. Genre Zakelijk heeft een andere opbouw/volgorde in werkprocessen nodig, omdat zij hun eigen marketing verzorgen en als hoofddoel hebben om geld binnen te halen voor het bedrijf OPSB. Winsten uit de zakelijke evenementen komen ten goede aan de programmering van podiumkunsten. De andere genres hebben primair als hoofddoel om de beste

podiumkunsten binnen te halen (artistieke norm is leidend). De directie van de OPSB wil echter ook, dat alle genres bedrijfsmatiger gaan werken.

Sinds september 2013 zijn de krachten en kennis gebundeld op de afdeling Productie. Dit wordt weergegeven in een organogram in bijlage 2. Alle programmering assistenten werken nu in hun nieuwe functie van productieleider samen op deze nieuwe afdeling. Door samen op één afdeling te werken, kan er beter worden samengewerkt, met elkaar worden gecommuniceerd en afgestemd door sneller specifieke informatie en vakkennis uit te wisselen.

De verzamelnaam “evenement” wordt in het procesinnovatieproject en in mijn onderzoek gebruikt voor alle soorten van een voorstelling, toneeluitvoering, dansuitvoering, (pop)concert of zakelijk evenement zoals een congres. Samen met de betrokken medewerkers is in procesinnovatie-workshops gekeken, hoe de nieuwe rol van de productieleiders voor de verschillende genres: theater, klassiek, muziek en zakelijk op de nieuwe afdeling Productie eenduidig, efficiënt en effectief ingericht kan worden. Om de productieleiders van genre Zakelijk hun rol adequaat te laten uitoefenen zijn eenduidige afspraken over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden nodig. Dit vormt de aanleiding tot dit onderzoek.

1.1.2 De aanleiding

Het onderzoek richt zich op de werkprocessen bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Volgens Calfsbeek (2014), die betrokken is bij de organisatieverandering van de OPSB, zijn de overdracht van taken functioneel nog niet eenduidig vastgesteld. Daarbij is het belangrijk om per fase in de productie van een zakelijk evenement de werkprocessen nauwkeurig te beschrijven. Denk hierbij aan de fases van werving, voorbereiding, uitvoering en nazorg. Met als duidelijke opdracht vanuit het management van de OPSB een functionele scheiding aan te houden tussen productie- en saleswerkzaamheden.

Op dit moment vervullen de productieleiders van zakelijke evenementen op de nieuwe Afdeling Productie nog de gehele uitvoering ervan. Denk hierbij aan het eerste klantencontact tot de afronding en evaluatie van het zakelijk evenement. Hierdoor verrichten de productieleiders saleswerkzaamheden. Dit wordt in een processchema weergegeven in bijlage 3. De OPSB is van plan om bij de genre zakelijk een nieuwe salesmedewerker aan te nemen. Het streven is om de nieuw te werven salesmedewerker de contacten met de zakelijke klanten te laten oppakken en te laten onderhouden.

Voor deze toekomstige specialisatie in werkzaamheden is een heldere afbakening van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de zakelijk Programmeur Zakelijk, de nieuw te werven salesmedewerker van de afdeling Horeca en Sales en de productieleiders van de nieuwe afdeling Productie van groot belang. Dit geeft duidelijkheid en structuur. Daarnaast vergt het veranderingsproces van bestaande en betrokken medewerkers van de OPSB, dat zij bereid zijn, mee te veranderen in de werkprocessen, die nodig zijn bij het produceren van (zakelijke) evenementen van A tot Z. Hiervoor geldt als één van de voorwaarden, dat de werkzaamheden van alle betrokkenen helder zijn vastgelegd.

Volgens de Cultuurnota (2012), wil de directie van de OPSB effectiever en efficiënter gaan programmeren door:

- via voor- en na programmering en horecamogelijkheden, bezoekers zoveel mogelijk binnen de poort te houden;
- meer middelen aan te vragen bij fondsen;

- winst te maken op de verhuur van ruimtes en door levering van diensten en producten voor diverse evenementen;
 - het relatiebeheer te versterken, het netwerk uit te breiden en samenwerkingspartners te zoeken.
- Dit resulteert in frequenter theaterbezoek door ondernemers, een vollere Business Club en meer sponsoring door bedrijven.

1.1.2 De relevantie

Namens de opdrachtgever OPSB zijn de afdelingshoofden Horeca& Sales en Productie in het kader van bevordering van het cultureel ondernemerschap op zoek naar oplossingen, zij moedigen procesonderzoek hiernaar aan. Het belang van de opdrachtgever is, dat er een heldere afbakening en afstemming komt van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de salesmedewerker en productieleders, zodat er ook een duidelijk operationeel werkproces voor zakelijke evenementen komt. Hierdoor weet elke betrokken medewerker (genre Zakelijk) welke taak, activiteit en handeling hij of zij dient uit te voeren. Volgens Lovelock (2011) komt er door een duidelijke proces aansturing, meer betrokkenheid bij de organisatie, meer werkplezier en een positievere uitstraling naar buiten toe naar de klant. Op de langere termijn zal dit meer efficiency in de bedrijfsvoering opleveren. Voor de Leisure beroepspraktijk is de OPSB als cultureel ondernemer een belangrijk vrijetijdsbedrijf voor (zakelijke) evenementen. Het praktijkonderzoek geeft meer inzicht in de operationele werkprocessen bij zakelijke evenementen in deze culturele organisaties.

1.2 Doelstelling

“Dit praktijkonderzoek levert oplossingen voor een heldere afbakening en tijdige afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van salesmedewerker en productieleders bij het uitvoeren (werven, voorbereiden, realiseren en evalueren) van zakelijke evenementen in de OPSB. Deze afbakening moet leiden tot een effectievere en efficiëntere inrichting en vormgeving van werkprocessen voor het genre Zakelijk.”

In het kader van cultureel ondernemerschap wil de OPSB meer eigen inkomsten genereren door effectiever en efficiënter te produceren. De nieuwe afdeling Productie en de vernieuwde afdeling Horeca en Sales staan voor de uitdaging om dit ook bij de productie van zakelijke evenementen te realiseren. Meer zakelijke klanten werven en tevreden stellen begint bij een effectieve en efficiënte interne samenwerking en communicatie onderling en van de betrokken afdelingen.

1.3 De probleemstelling

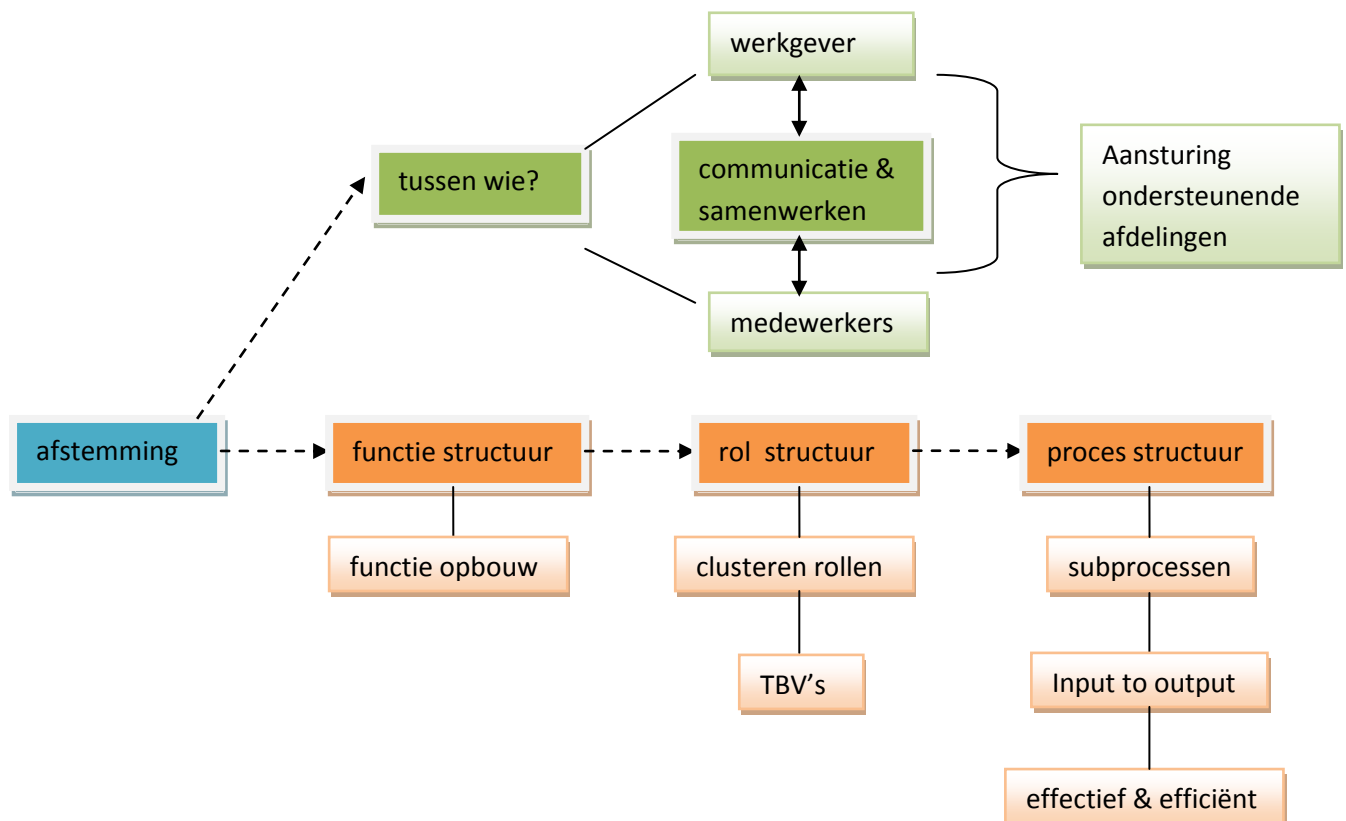
“Hoe kunnen de werkprocessen van de afdeling Horeca en Sales en van de afdeling Productie zodanig worden ingericht en vormgegeven dat de productie van zakelijke evenementen in de OPSB effectiever en efficiënter wordt?”

1.3.1 De onderzoeksvragen

1. Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen in?
2. Wat is het belang van interne samenwerking en communicatie tussen medewerkers op basis van effectiviteit en efficiency?
3. Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van hoofd Horeca & Sales (Programmeur Zakelijk), salesmedewerker en de productie leider in de OPSB bij zakelijke evenementen?
4. Welke inhoudelijke voorwaarden stellen de programmeur Zakelijk en de productie leiders aan de uitvoering van het klantgerichte operationele werkproces bij een scheiding van de sales- en productiewerkzaamheden?

1.3.2 Conceptueel model

Het conceptueel model geeft grafisch weer wat de verwachtingen zijn bij het uitvoeren van het onderzoek. Ook geeft het weer welke verbanden de variabelen met elkaar hebben.



1.4 Methoden en technieken

Er is sprake van een wijziging in de werkstructuur van de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Het management wil een scheiding tussen sales- en productie werkzaamheden. Het doel hiervan is effectiever en efficiënter te gaan werken. Dit kan alleen als de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen helder en eenduidig zijn vastgelegd. Aan dit laatste wil dit werkprocessenonderzoek bijdragen door met behulp van een Lean Six Sigma instrument: het RACI model te ontwikkelen voor het genre Zakelijk. Deze toepassing is een interactief proces met alle medewerkers van dit genre.

Bij een dergelijk werkprocessenonderzoek biedt een casestudy voordelen. De kenmerken van deze casestudy zijn aan de hand van Verschuren (2004) opgesteld. Deze casestudy heeft één onderzoeksobject: de werkprocessen bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. In tegenstelling tot de survey en het experiment biedt dit type onderzoek een bestudering van het onderzoeksobject in haar natuurlijke setting: op de werkvloer van de OPSB. Het is arbeidsintensief, door het houden van half gestructureerde interviews met open vragen, waarbij vervolgvragen mogelijk zijn. De casestudie geeft gedurende de stageperiode van vijf maanden door waarnemingen en participatie ruimte voor diepgaander inzicht in tijdruimtelijke werkprocessen van de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Gelet op de beschikbare tijd is de keuze gevallen op een enkelvoudige casestudy. Deze casestudy analyseert diepgaand het klantgerichte operationele werkproces bij de productie van zakelijke evenementen van A tot Z.

Volgens Verschuren (2004) zijn de voordelen van een casestudy:

- Het krijgen van een afdeling overstijgend integraal beeld van het onderzoeksobject mede door triangulatie van methoden en bronnen; dit integrale beeld is een voordeel in een onderzoek dat gericht is op verandering van een bestaande organisatorische werksituatie. Pogingen tot organisatorische veranderingen zijn riskant, wanneer men de situatie en de context waarin het object / proces is ingebed, niet in al zijn facetten kent. Men overziet dan de gevolgen van een ingreep niet meer.
- Een casestudy vergt minder voorstructurering dan een survey of experiment. Hierdoor is de casestudy flexibeler en kan deze makkelijker tijdens het procesonderzoek van richting veranderen. Dit is een voordeel als een onderzoek betrekking heeft op een snel veranderende situatie, waarin de OPSB nu verkeert.
- Een derde voordeel van de casestudy is dat de resultaten van een praktijkgericht procesonderzoek vaak eerder door 'het veld' zullen worden geaccepteerd dan die van een ingewikkeld experiment. Bovendien zijn de gebruikte methoden en de soort gegevens, die een casestudy oplevert meer alledaags van karakter. Daardoor zullen de resultaten herkenbaarder zijn en beter geaccepteerd worden dan in een survey. Deze acceptatie door 'het veld' is vaak een voorwaarde om een daadwerkelijke bijdrage aan een veranderingsproces te kunnen leveren.

1.4.1 Onderzoekstechnieken

Dataverzameling

Voor de onderbouwing van het onderzoek, is er gebruik gemaakt van diverse methoden om gegevens te verzamelen. Er kwamen gegevens uit een documentenstudie, uit de resultaten van de gehouden individuele interviews en een groepsinterview en uit de waarnemingen door persoonlijke observaties tijdens de stageperiode. Hierdoor is sprake van methoden- en bronnentriangulatie)).

Er is gebruik gemaakt van relevante OPSB werkdocumenten zoals: het jaarverslag OPSB 2013, het Transactiemodel OPSB en de Eindrapportage en procesbeschrijving Productie. Hieruit is relevante informatie over het veranderingsproces verzameld. Alle werkdocumenten zijn vermeld in de literatuurlijst onder het kopje: interne werkdocumenten. Ook is er gebruik gemaakt van theorieboeken/artikelen en digitale literatuur. Tijdens deze literatuurstudie (schriftelijk bronnenonderzoek) is relevante theorie verzameld over processen, dienstverlening, organisatieverandering, interne samenwerking en communicatie tussen medewerkers en wat te verstaan onder effectiviteit en efficiëntie.

Praktijkonderzoek

Er zijn interviews en een brainstormsessie afgenomen bij de direct betrokken van genre Zakelijk. Maar ook bij de ondersteunende afdelingen, die samenwerken met de collega's van het genre Zakelijk. Daarnaast heeft de onderzoeker een open waarnemingen gedaan in een tijdpad van 5 maanden. Daarin is gekeken naar het wel en niet doorgaan van de wekelijkse werkoverleggen van genre Zakelijk. Dit is een indicator voor de feitelijke onderlinge interne communicatie (kennis en informatie delen) die belangrijk is en invloed heeft op de kwaliteit van de zakelijke dienst. In tabel 1 worden de respondenten weergegeven.

Functionarissen OPSB
Hoofd Horeca en Sales (Programmeur Zakelijk)
Productieleider Zakelijk
Productieleider Zakelijk
Hoofd Productie
Teamleider Podium Techniek
Facilitaire zaken
Huismeester
Voorstellingsbegeleider/Teamleider Horeca
Medewerker Bedrijfsadministratie

Tabel 1. Respondenten

Er is gekozen voor deze functionarissen omdat zij direct en indirect betrokken zijn met de werkzaamheden van het genre Zakelijk. Centraal staan de twee productieleiders Hilde en Jouke en de programmeur Zakelijk Jolanda. Zij, de mensen in de operations van het dienstverleningsproces bij zakelijke evenementen, bepalen door bewustzijn, goede afstemming en juiste taakuitvoering het kwaliteitsniveau van de dienstverlening bij zakelijke evenementen in de OPSB. De verwachting is dat deze mondelinge interviews over "operationeel mensenwerk" meer nuttige informatie gaat opleveren dan door het voorleggen van meer afstandelijke vragenlijsten (enquêtes) zoals bij de reeds

gehouden workshops over het veranderingsproces in de organisatie van de OPSB gebeurd is. Er zijn voor dit onderzoek half gestructureerde interviews afgenomen in de maand januari 2015, waarbij er ook ruimte is voor vervolgvragen tijdens het interview. Dit type half gestructureerd interview is volgens Verhoeven (2010) een set voorbereide vragen, waarbij door interactie tijdens het interview bij het doorvragen nieuwe vragen kunnen worden geformuleerd. Volgens Reulink (2005) gaat het bij kwaliteitsonderzoek erom, dat het vraagstuk wordt verkend en inzichtelijk wordt gemaakt. Voorbeelden van kwalitatieve gegevens zijn hierbij het beleven, ervaren, typeren en het waarderen van bepaalde zaken.

Daardoor krijgen de interviews nog meer diepte. Deze interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de theorie en de deelvragen om uiteindelijk antwoord te krijgen op de probleemstelling. De topics, die zijn gebruikt, zijn: werkprocessen, onderlinge samenwerking, onderling communiceren, wat zijn de TBV's per functionaris en wanneer zijn cruciale overdrachtsmomenten van activiteiten. Deze topics zijn vanuit het theoretisch kader opgesteld. De interviews zijn voor het merendeel individueel afgenomen, dit om invloed van leidinggevende of collega te voorkomen. Alleen met de twee productieiders zakelijk is een groepsinterview gehouden, omdat zij gelijkwaardige functies bekleden. De interviewvragen voor de productieiders en programmeur Zakelijk zijn hetzelfde. Bij de programmeur Zakelijk zijn aanvullend een aantal managementvragen gesteld.

De onderzoeker wil alle individuele meningen verzamelen en nader bestuderen. De verwachting is verder, dat persoonlijke aandacht in interviews over de verwachtingen van de betrokken geïnterviewden over de uitvoering van de werkprocessen betere informatie oplevert. Of over eventuele knelpunten en oplossingen in de toekomstige samenwerking van de medewerkers van de afdeling Horeca & Sales en de afdeling Productie. Ook om een beter beeld te schetsen wat er momenteel speelt en hoe het praktijkonderzoek een bijdrage kan leveren aan de oplossing van werkprocesproblemen. De uitwerking van deze interviews zijn terug te vinden in hoofdstuk 3. Resultaten.

Daarnaast zijn de productieiders (de spin in het web) verantwoordelijk voor de aansturing naar de ondersteunende afdelingen. Taken worden uitbesteed bij het realiseren van een zakelijk evenement. Hoe gaat dit momenteel als er specifiek wordt gekeken naar de samenwerking en communicatie onderling? Hiervoor zijn korte interviews afgenomen met één betrokken medewerker van elke ondersteunende afdeling.

1.4.2 Analysemethoden

Er zal eerst een documentenstudie plaatsvinden op basis van relevante literatuur, welke is terug te vinden in het tweede hoofdstuk 'het theoretische kader'. Hier komen de relevante theorieën en definities aan bod. Ten tweede zullen alle betrokken functionarissen van genre Zakelijk geïnterviewd worden over de productie van zakelijke evenementen. Ten derde is door waarnemingen en participatie tijdens de stageperiode aanvullende informatie verzameld over de onderlinge samenwerking en communicatie. Ten vierde maakt dit onderzoek gebruik van het (Responsible, Accountable, Consult en Informed) RACI model voor de analyse van TBV's. Hiervoor zijn met de betrokkenen brainstormsessies gehouden. Dit heeft tot doel helderheid en eenduidigheid te scheppen in de te verrichten taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. En hoe werkt het primaire proces nu eigenlijk bij het genre Zakelijk?; welke mensen en middelen gebruiken ze? Hoeveel zakelijke evenementen organiseert de OPSB jaarlijks? Hoeveel inkomsten genereert genre Zakelijk.

Bij het opzetten van een RACI-proces worden alle direct betrokken medewerkers uitgenodigd om mee te denken in een brainstormsessie. Dit heeft zowel in groepsverband als op individueel niveau plaatsgevonden. Het bespreken en vaststellen van een RACI-proces vond plaats in twee bijeenkomsten van anderhalf uur. Hierbij is met behulp van een laptop, een Excel RACI-werkblad zichtbaar gemaakt, waarin de noodzakelijke taken, activiteiten en RACI-rollen van de functionarissen voor de productie van zakelijke evenementen zijn ingevuld. Deze bijeenkomsten volgden bewust kort op elkaar. Dit bevordert wederzijds begrip voor elkaars problematiek, bijvoorbeeld over de rolonzekerheid. Ook de aansluiting van het primaire proces op de andere werkprocessen verloopt zo aanzienlijk beter. Dit draagt bij aan het voorkomen van inefficiëntie in taakuitvoering. Discussies tijdens deze sessies zijn zeer belangrijk. Deze sessies geven meer inzicht in het proces en zijn essentieel voor de acceptatie van de betrokkenen voor het uiteindelijke resultaat. Het maakt namelijk snel duidelijk, hoe de werkprocessen precies lopen, waarom bepaalde acties worden uitgevoerd, waar contactmomenten liggen en hoe dit gehele proces kan worden geoptimaliseerd. Na elke sessie bijeenkomst maakte de onderzoeker, die het RACI-proces faciliteert een eerste opzet om de proces stappen met bijhorende TBV's in de juiste volgorde te zetten. Dit ingevulde RACI model genre Zakelijk is gecontroleerd en geacordeerd door alle betrokkenen, zodat het een betrouwbaar en geaccepteerd document is. De rollen van de betrokkenen van genre Zakelijk zijn onderscheiden aan de hand van vier aspecten:

- R = Medewerker die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de processtap (Responsible/verantwoordelijk)
- A = Medewerker aan wie de verantwoording wordt afgelegd over de uitvoering van de processtap. (Accountable/eindverantwoordelijk)
- C = Medewerker die advies geeft over het uitvoeren van de processtap die moet worden opgevolgd. (Consult/Adviseur)
- I = Medewerker die moet worden geïnformeerd over het uitvoeren van volgende processtappen. (Informed/Geïnformeerd)

Tabel 2. RACI rollen

Daarnaast zijn ook medewerkers van andere ondersteunende afdelingen gevraagd, hoe genre Zakelijk scoort op onderlinge samenwerking en communicatie. Voor een heldere structurering is het belangrijk om de werkprocessen voor de zakelijke dienstverlening te faseren. Vandaar dat deze werkprocessen zijn onderverdeeld in verschillende fases. Deze fases zijn volgens Verhaar (2009): wervingsfase, initiatiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en nazorgfase. De realisering van de taken in deze fases vormen samen de programmering/productie van het zakelijke evenement. Vervolgens is aan de hand van het RACI-model bestudeerd welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) elke functionaris heeft bij genre zakelijk. Deze informatie is ingewonnen via de interviews tijdens het praktijkonderzoek en bestudering van de interne werkdocumenten OPSB. Concrete voorbeelden van TBV's : commercie/sales, zorgen voor aanvragen zakelijke evenementen (winst genereren), beheren van het huidige klantenbestand (customer relations management), maatwerk leveren (programmeren/producen), opstellen van draaiboeken, taakoverdrachten verzorgen naar ondersteunde afdelingen enzovoort. De opsomming is in volgorde gezet aan de hand van de fases van Verhaar (2009). Zo ontstaat een duidelijk overzicht en dit zorgt voor een duidelijke rolverdeling. Daarnaast is er gekeken hoe de huidige uitvoering-situatie bij genre Zakelijk is. Waar zitten de knelpunten volgens de productieleders en volgens de programmeur Zakelijk? Wat voor gevolgen heeft deze organisatieverandering opgeleverd? Wanneer ontstaat er miscommunicatie bij de onderlinge taakoverdrachten? Wanneer moet er meer worden samengewerkt? Hoe reageren de betrokkenen op de organisatieverandering? Deze gedragsaspecten zijn meegenomen in de interviewvragen. Zodat er in de analyse fase een indicatie kan worden gegeven in hoeverre veranderbereidheid van betrokkenen aanwezig is op de afdeling Productie bij het genre Zakelijk. De onderzoeksresultaten staan beschreven in het derde hoofdstuk, waarna in het vierde hoofdstuk de analyses aan bod komen. Een analyse van theorie- en praktijkonderzoek. Vanuit de analyses zullen de conclusies worden getrokken voor het genre Zakelijk (OPSB'. En tenslotte zullen er concrete aanbevelingen gegeven worden aan de hand van deze theorie en praktijk analyses.

Geldigheid onderzoek: de externe geldigheid van dit onderzoek is beperkt. Deze enkelvoudige casestudie is een bijzondere vorm van kwalitatief onderzoek met één onderzoeksobject: de werkprocessen van het genre Zakelijk in de OPSB. Er is geen vergelijkende casestudie gedaan. De uitkomsten van deze casestudie zijn daarom moeilijk te generaliseren naar andere producties van zakelijke evenementen in andere Nederlandse culturele organisaties. De focus van dit onderzoek is gericht op instrumentele bruikbaarheid: een handvat ontwikkelen voor de productie van zakelijke evenementen in de OPSB, waarbij de rollen van de betrokken functionarissen helder vastgelegd zijn.

Betrouwbaarheid: voor dit onderzoek zijn meerdere interviews afgenomen bij de betrokken medewerkers. De nauwkeurigheid van de verwerking van de interviews heeft prioriteit nummer een. De onderzoeker houdt afstand tot de geïnterviewden om neutraal en objectief te blijven. De meningen en bevindingen van de geïnterviewden registreert de onderzoeker ongeacht of deze positief of negatief uitvallen. De interviewverslagen zullen op hun juistheid worden geaccordeerd door de geïnterviewden. Dit draagt bij aan de juiste basisinformatie voor de analyse. De getroffen maatregelen staan ten dienste van de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Hoofdstuk 2. Het theoretisch kader

Om meer inzicht te krijgen in wat er wordt verstaan onder een klantgericht operationeel werkproces, zal in dit hoofdstuk per deelvraag, een theoretische achtergrond worden geschetst, waarin de gehanteerde begrippen verduidelijkt worden. Bij de eerste deelvraag zal worden ingegaan op wat er onder klantgericht operationeel werkproces wordt verstaan met betrekking tot de zakelijke evenementen. Daarna zullen bij de tweede deelvraag de actoren van het dienstverleningsproces aan bod komen. Hierbij wordt ingegaan op het belang van goed samenwerken en duidelijke onderlinge communicatie binnen een organisatie. Bij de derde deelvraag komt de registratie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan bod. Welk instrument/hulpmiddel is hiervoor nodig? En in welke volgorde (fases) wordt een (zakelijk) evenement ontworpen?

In dit hoofdstuk wordt vanuit de theorie antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen in?
2. Wat is het belang van interne samenwerking en communicatie tussen medewerkers op basis van effectiviteit en efficiëntie?
3. Hoe zien de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de Programmeur Zakelijk, salesmedewerker en productieleider in de OPSB bij zakelijke evenementen eruit?

2.1. Klantgericht operationeel werkproces

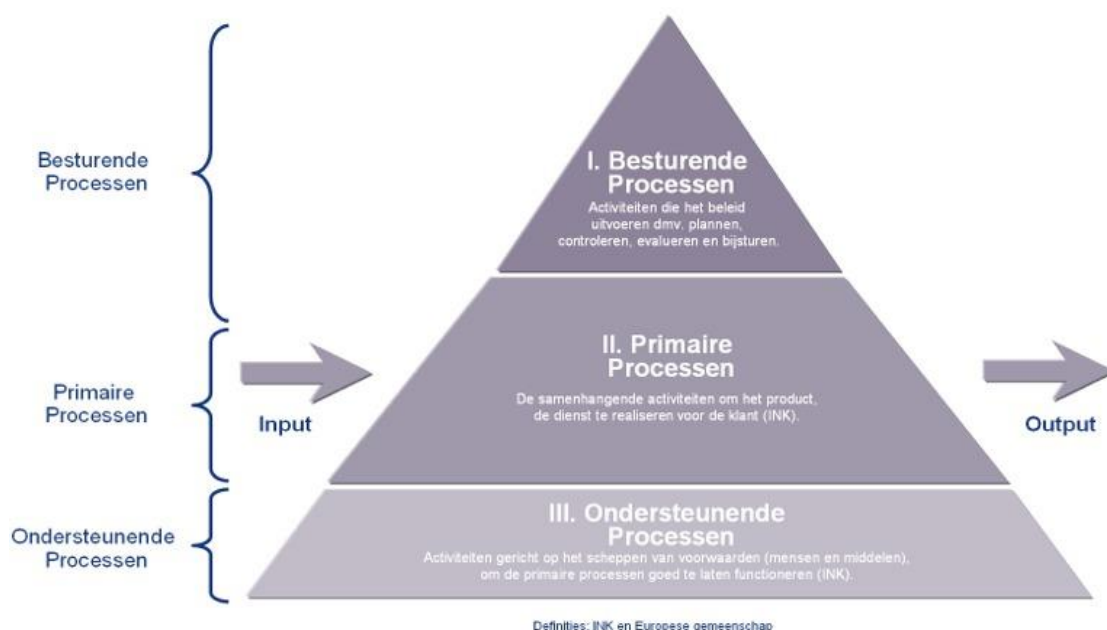
Allereerst wordt er ingegaan op algemene definitie van de term proces; wat is een proces en wat houdt dit in voor een zakelijk evenement?

Het begrip "proces" wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Hieronder volgen ter introductie een aantal verschillende definities van dit begrip:

- Volgens Obers, (2012) is een proces: een samenhangend geheel van activiteiten, mensen en middelen, waarmee één of meer producten of diensten worden voortgebracht.
- Volgens Mittelmeijer, (2007) is een proces: een verzameling samenhangende activiteiten, die gericht zijn op een klant en afgestemd zijn op organisatiedoelen.
- Volgens Teezet (2014) is een proces: een verdeling van uitvoeringstaken uit de orderstromen en de toewijzing aan medewerkers met als doel, dat dit leidt tot de gewenste resultaten.

Proces is een erg ruim begrip. De bovenstaande kenmerken omvatten het begrip proces op hoofdlijnen. De verschillende procesdefinities van de drie acteurs, komen in het algemeen met elkaar overeen. De definitie van Mittelmeijer omvat klantgerichte activiteiten en is hierdoor bruikbaar voor dit werkprocesonderzoek. Tevens beschrijft Mittelmeijer welke soorten werkprocessen er zijn.

Er zijn volgens Mittelmeijer,(2007) drie verschillende soorten processen: primaire-, besturende- en ondersteunende processen. Volgens 123 management (2010) vormen deze drie soorten processen de processtructuur. De eerste zijn de besturende- of managementprocessen. Deze processen omvatten alle activiteiten, waar het gaat om: plannen, controleren, evalueren en bijsturen. De tweede zijn de primaire processen (kern of operationele processen) en beschrijven het dienstverleningsproces. Voor een dienstverlenend bedrijf houdt dit in: de intake, behandeling en de nazorg van de dienstverlening. De primaire processen kunnen niet zonder de ondersteunende processen, het derde soort van processen. Denk hierbij aan mensen, middelen zoals informatieverstrekking, faciliteiten die nodig zijn en de financiën. Productie en het verkopen van de producten of diensten vallen onder primaire processen, terwijl bijvoorbeeld facilitaire zaken of catering onder ondersteunende processen vallen. Samengevat, zijn deze drie processen als volgt weer te geven:



Figuur 1. Processen bron: (Nieuwenhuis, 2010)

Deze verschillende soorten processen zijn nodig om de samenhangende activiteiten voor het product of dienst te realiseren voor de klant. Vanaf de eerste input; intake met de klant tot en met de uitvoering van een zakelijk evenement. Het primaire proces kan niet zonder de besturende- en ondersteunende processen worden opgebouwd. Wat houdt een zakelijk evenement eigenlijk in?

2.1.1 Zakelijk evenement

Een zakelijk evenement is volgens Verhaar (2009) een speciale, tijd- en plaatsgebonden gebeurtenis, die door een initiatiefnemer (zakelijke- individu, groep of organisatie) bewust is gepland en die gericht is op een bepaalde doelgroep om met een bewust gekozen vorm een bepaald doel te realiseren. Volgens Verhaar (2009) zijn er evenementen in alle soorten en maten, van een popfestival tot een wereld expo. Maar een rommelmarkt kan ook gezien worden als een evenement. Er wordt wel onderscheid gemaakt als het gaat om de omvang van een evenement. Kleinschalig tot 500 bezoekers, middelgroot tot 5000 bezoekers en grootschalig is meer dan 5000 bezoekers. Er zijn verschillende soorten evenementen. Zo zijn er bedrijfsevenementen (zakelijk): een besloten evenement met een activiteit met een uniek karakter, waarbij alleen genodigden aanwezig zijn. Ook zijn er publieksevenementen: deze zijn toegankelijk voor iedereen. Verder zijn er sportevenementen,

die als hoofddoel hebben om te bewegen/ actief bezig zijn. Onder deze algemene definities vallen weer specifieke evenementen, zoals beurzen, congressen, workshops, exposities, enz. De doelstellingen van deze evenementen zijn onder andere verkoop, promotie, communicatie, ontmoeting, educatie of motivatie. Volgens Verhaar (2009) kent de opbouw van elk evenement verschillende fases. Dit wordt ook projectmanagement genoemd. Het is belangrijk dat bij elke fase, de werkprocessen met inhoudelijke activiteiten in een goede volgorde zijn gezet. Dit wordt de structurering van het evenementenproject genoemd. Dit zorgt voor houvast en voor een geleidelijk en juist procesverloop. De verschillende fases worden later in het onderzoek nader uitgelegd. Volgens het centrum voor live communication (2008) is een zakelijk evenement een gebeurtenis met een begin en einddatum, die op één of meerdere locaties plaatsvindt, zich kan verplaatsen en waarbij de gasten specifiek voor de aangeboden activiteiten komen. Daarbij zijn er intern en extern gerichte evenementen. Voorbeelden voor intern: bedrijfsjubilea, personeelsfeesten enzovoort. En extern: productpresentaties, openingen, aandeelhoudersvergaderingen, relatieontvangsten enzovoort.

Hieruit kan worden geconcludeerd dat een evenement een breed begrip is, er zijn verschillende soorten evenementen en daaronder vallen weer meerdere voorbeelden. Om de operationele dienstverlening per fase van het evenement in goede banen te leiden, dient er gezorgd te worden voor een geleidelijk en juist procesverloop.

Het operationele proces is volgens Walstra (2014) een samenhangende opeenvolging van activiteiten/processtappen, die leidend zijn voor het verlenen van een dienst. Hierbij is het van belang om tijdens het onderzoek deze activiteiten/processtappen te achterhalen en duidelijk in kaart te kunnen brengen voor het genre Zakelijk binnen de OPSB. De interne stappen van eerste klantencontact tot en met de nazorg van het zakelijk evenement dient uitgeschreven te worden om te zorgen voor de juiste dienstverlening. Maar wat is nu het belang van een goede dienstverlening?

2.1.2 Het belang van goede dienstverlening

Volgens Lovelock (2011) is het belangrijk om een goede dienstverlening neer te zetten. De klant, die ontevreden is over een falende dienstverlening, kan als impact hebben, dat de klant wegloopt. Boze klanten delen graag hun ervaringen met anderen. Dit levert negatieve publiciteit op. Tegenwoordig zijn via internet negatieve verhalen snel verspreid en kunnen ze veel mensen bereiken. Om effectief met ontevreden klanten om te gaan, moet de interne organisatie de belangrijkste kenmerken van klanten kennen. Volgens Lovelock, (2011) (p.95-96) is uit onderzoek gebleken, dat er vier belangrijke redenen zijn tot klagen:

1. *Het verkrijgen van restitutie of compensatie:* klanten klagen vaak om een economisch verlies goed te maken. Ze doen dit door te vragen om restitutie, korting, compensatie of een vernieuwde dienst.
2. *Het afreageren van hun boosheid:* sommige klanten voelen zich niet op hun gemak tijdens de voorbereiding of uitvoering van de dienst. Dit zetten ze om in boosheid of frustratie. Ze willen graag hun zelfvertrouwen terugwinnen of zich uiten over de situatie. Als dienstverleningsprocessen onrealistisch zijn of als werknemers onbeleefd, intimiderend of onverschillig overkomen, kan de eigenwaarde van de klant negatief beïnvloed worden. Hierdoor kunnen klanten boos en/of emotioneel worden.

3. *Het verbeteren van de dienstverlening*: als klanten zo veel mogelijk betrokken worden bij een dienstverleningsproces, willen ze graag hun mening geven en helpen bij het verbeteren van de dienstverlening. Als er een luisterend oor is bij de dienstverlenende organisatie, motiveert dit de klant om mee te denken.
4. Om *altruïstische redenen*: sommige klanten willen graag voorkomen, dat potentiële klanten de misstap maken om een dienst af te nemen bij een organisatie met een falende dienstverlening. Ze voelen zich ongemakkelijk, als dit probleem niet wordt gemeld en openbaar wordt gemaakt.

Wanneer deze klachten zich voordoen, is het belangrijk dat het bedrijf actie onderneemt en de klachten in behandeling neemt. Het bedrijf leert hiervan waardoor het in de toekomst niet snel weer gebeurt. Wat betekent deze klachtenbehandeling voor de toekomstige dienstverlening? Er vindt dienstverleningsherstel plaats zodat deze wel aan de eisen van de klant voldoet.

2.1.3 Dienstverleningsherstel aan de zakelijke klant

Volgens Lovelock (2011) moet de organisatie de klacht van een klant als iets positief zien. Hij of zij laat weten, waar de problemen zitten in het proces. Zo kan de organisatie gelijk aanpassen en proberen in de toekomst een betere dienst te presenteren aan misschien de zelfde klant en/of nieuwe klanten. Het begrip 'dienstverleningsherstel' betekent volgens Lovelock een aanduiding voor alle inspanningen, die een bedrijf verricht om problemen op te lossen en de goodwill van de klant te behouden.

Het dienstverleningsherstel speelt een cruciale rol bij het herstellen van klanttevredenheid. Het is niet de gemaakte belofte van de dienst, maar de manier waarop het bedrijf reageert als dingen verkeerd lopen. Een procesmatige aanpak van het dienstverleningsherstel is van belang.

Volgens Nieuwenhuis (2010) kent elk proces een processtructuur en heeft elk onderdeel van de processtructuur een procesbeschrijving. Proces denken in termen van resultaten voor de klant. De klant bepaalt namelijk welk resultaat hij wil en het proces wordt ingericht en bestuurd aan de hand van dat uitgangspunt. Hierdoor ontstaat een dynamisch structuur en organisatie, die er voor kan zorgen, dat er aan de klant resultaten worden geleverd en de kwaliteit van de dienstverlening wordt gewaarborgd. Deze worden per stap uitgelegd:

1. Doel: het ontwerp van het proces dient een doel te hebben. Dit doel moet aansluiten bij de organisatiedoelen en kritieke succesfactoren van het bedrijf.
2. Klant en output (resultaat): de klant vraagt een dienst/product aan en verwacht aan het einde van het proces, dat de dienst/het product van goede kwaliteit is. Denk bij het begrip 'kwaliteit' aan functionaliteit, beschikbaarheid en kosten. Het is van belang om van te voren precies de wensen van de klant vast te stellen; dit heeft gevolgen voor de inrichting van het proces.
3. Activiteiten (procesverloop): het is van belang, dat het procesverloop duidelijk is vastgelegd, zodat het stap voor stap te volgen is, van begin tot eind. Deze stappen worden ook wel kritische activiteiten genoemd. Hier wordt gekeken naar het vakmanschap en de risico's.

4. Middelen: dat wil zeggen facilitaire voorzieningen, die ingezet worden. Denk aan materiaal, bedrijfspand, ICT voorzieningen, et cetera. Bij deze stap komen de ondersteunende processen om de hoek kijken, deze processen leveren de middelen.
5. Mensen (vakmanschap) / ander woord actoren: de mensen, die een rol hebben binnen het dienstverleningsproces. Dit gebeurt op basis van een beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Om dit duidelijk in kaart te kunnen brengen, wordt er gebruik gemaakt van de RACI-systematiek. De toelichting op dit model wordt verderop in dit hoofdstuk bij deelvraag drie beschreven. Daarnaast wordt human resource management gezien als een ondersteunend sub proces om de juiste mensen op de juiste functie te krijgen op basis van affiniteit, vakmanschap, opleidingsniveau en inzetbaarheid (competenties).
6. Leveranciers & input (resultaat): door welke leverancier wordt de input geleverd?; hier is het van belang, dat de kwaliteit wordt gewaarborgd. Doordat er werkzaamheden en verantwoordelijkheden worden overgedragen aan een externe partij, is het bedrijf kwetsbaarder voor eventuele fouten in het procesverloop.
7. Besturing: het proces dient beschreven te staan binnen kaders en voorschriften. Het initiatief hiertoe neemt de directie in de vorm van een plan of contract uitmondend in rapportages (een besturend proces).
8. Aansturing via documenten: denk hierbij aan werkinstructies en formulieren. Hoe dient er gehandeld te worden?; waaraan moet worden voldaan?; waar dienen registraties plaats te vinden?

Door de processtructuur te visualiseren ontstaat een beter beeld van de stappen en relaties. Voor dit onderzoek wordt er naar alle stappen gekeken. De derde, vierde en vijfde stap worden het meest uitgebreid onder de loep genomen. Hoe is het procesverloop bij de zakelijke dienstverlening? Welke middelen en mensen zijn daarvoor nodig? Deze afbeelding is terug te vinden in bijlage 5.

Er zijn door verschillende onderzoekers modellen/methodes bedacht om intern de dienstverlening aan te vullen, te verbeteren (optimaliseren) en de kwaliteit te verhogen. Kwaliteit en dienstverlening zijn onafscheidelijk van elkaar. Kwaliteit van dienstverlening wordt wel omschreven als de mate, waarin wordt voldaan aan de verwachting, die de gast heeft ten aanzien van de dienstverlening. Dit komt in het vierde hoofdstuk Analyse aan bod.

Samenvatting

Het klantgerichte operationele werkproces is een primair proces dat het dienstverleningsproces beschrijft. Voor het dienstverlenend bedrijf houdt dit in: intake, behandeling en nazorg van de dienstverlening aan zakelijke klanten. De klant bepaalt welke resultaat hij wil en deze klantgerichtheid is uitgangspunt. Hierop wordt het dienstverleningsproces ingericht en gestuurd. Een zakelijke evenement is een gebeurtenis met een begin en een einddatum, die op meerdere locaties plaatsvindt, zich kan verplaatsen en waarbij de gasten specifiek voor de aangeboden activiteiten komen.

2.2 Het belang van interne samenwerking en communicatie

Allereerst wordt er ingegaan op algemene definities van de begrippen: communicatie, samenwerking, effectiviteit en efficiëntie; Deze komen in de paragrafen 2.2.1, 2.2.2 en 2.2.3 aanbod.

2.2.1 Begrip samenwerken

Volgens Admin (2011) is de definitie van samenwerken: “twee of meer mensen die samen werken om een bepaald doel te bereiken”. Bij deze definitie onderscheidt hij drie zaken: individu, team en systeem. Bij het individu gaat het om de competenties, teamrol, diversiteit, eigen belangen en persoonlijke kenmerken. Bij het team gaat het om: teamontwikkeling en teamdoelstellingen. Bij het systeem gaat het om de ondersteunende middelen, denk hierbij aan projectmanagementsysteem, communicatiemiddelen, leiderschap, tijd en locatie. Admin stelt dat samenwerken lastig is als de groepsbelangen de individuele belangen niet bevredigen. Het is echter ook zo, dat je eerst moet investeren voor je iets terugkrijgt.

Volgens Mastenbroek (2010) is de competentie samenwerken: bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen en die van een groep of collega. Volgens Mastenbroek (2010) is samenwerken binnen een organisatie van groot belang voor beter werken. Het beter werken zit in het primaire proces. Beter werken in de zin van minder fouten maken, sneller kunnen handelen, effectiever zijn, tevreden klanten krijgen, minder kosten maken door elkaars kennis te benutten, waardoor de productie van zakelijke evenementen efficiënter wordt.

Volgens MCH consultancy Vlerck Business School (2014) begint klantgerichtheid bij de interne samenwerking binnen het bedrijf. Klantgerichtheid is de dienst zodanig afstemmen, dat de klant centraal staat.

Kortom, samenwerken binnen een bedrijf levert een gezamenlijk resultaat. Door kennis met elkaar te delen en te benutten leidt samenwerking tot een beter resultaat. De definitie van Mastenbroek, is bruikbaar voor dit onderzoek, want samenwerken is noodzakelijk om het productieproces van zakelijke evenementen effectiever en efficiënter te doen zijn.

2.2.2 Begrip communicatie

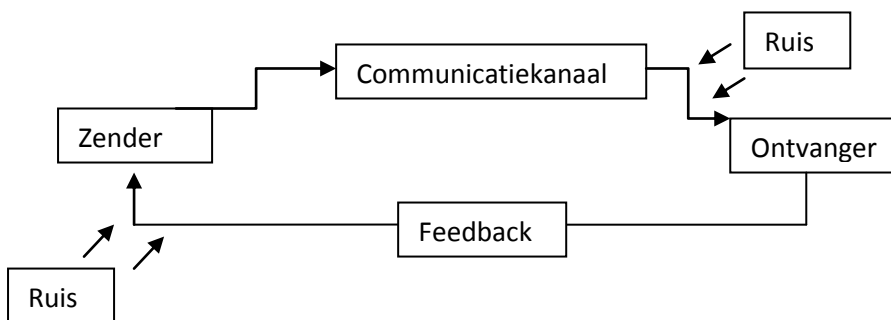
Volgens de Overheid (2014) is communicatie het met elkaar in verbinding staan van mensen om te overleggen of berichten uit te wisselen. Bij de communicatie zijn ten minste twee partijen aanwezig, één in de rol van de zender en één in de rol van de ontvanger.

Volgens Informatiebeheer (2014) is communicatie het overbrengen van een boodschap. Alle activiteiten, waardoor informatie, gegevens, wensen, gedachten, feiten en gevoelens worden overgebracht naar of ontdekt bij andere mensen. Het kan worden gezien als proces, dat zich in een keten van elkaar opvolgende stappen tussen ‘afzender’ en ‘ontvanger’ via een communicatiekanaal voltrekt.

Volgens Stamsnijder (2010) geeft een sterke organisatiecultuur kracht, communicatie begint niet aan de buitenkant, maar aan de binnenkant van de onderneming. Buiten het bedrijf een boodschap willen overbrengen, die niet binnen de onderneming wordt gedragen, gaat wringen.

De definitie van Stamsnijder geeft voor dit onderzoek treffend aan, dat de interne communicatie goed moet zijn anders wordt de boodschap niet goed overgebracht naar de zakelijke klant. Maar hoe werkt nu zo'n communicatieproces?

Gomez (2008) laat zien hoe zo'n communicatieproces werkt. Het begint met een zender, die een bericht wilt sturen naar een ontvanger. De zender codeert het bericht en kiest een communicatiekanaal om het bericht bij de ontvanger te bezorgen. Communicatie is daardoor pas effectief als de ontvanger het decodeert en de werkelijke betekenis begrijpt. Een effectiever kanaal om sterke emoties over te brengen is een bespreking of andere vorm van face to face contact. Het komt in de praktijk voor dat communiceren ook stoornissen met zich meebrengt. Hierbij is het van belang, dat communicatie altijd de mogelijkheid geeft tot feedback. De boodschap kan worden geblokkeerd of vervormd door ruis in de omgeving. Met ruis wordt bijvoorbeeld bedoeld: vermoeidheid, afleiding van de zender en ontvanger (interne ruis), of door externe ruis: de informatie wordt vervormd door mensen die praten, verkeer, een rinkelende telefoon of een overmaat aan te veel informatie over willen brengen.



Figuur 2. Communicatieproces bron: (Gomez, 2008)

De ruis in een communicatieproces is snel veroorzaakt. Dit kan interne of externe ruis zijn. Het is belangrijk om alleen de informatie te vertellen die relevant is. Dit geldt ook voor het kiezen voor één communicatiekanaal en zorgen voor controle door feedback. Heeft de ontvanger daadwerkelijk begrepen wat de zender wil vertellen? Een goed voorbeeld is communiceren vanuit het besturende proces: van de leidinggevende naar zijn medewerkers. De communicatie tussen hen kan verschillende functies hebben.

Volgens Gomez (2008) worden bij het proces van communicatie vanuit het besturende proces (de manager/directie) drie communicatie functies onderscheiden:

1. controlefunctie: door communicatie kan er controle worden uitgeoefend op het gedrag van de ander.
2. motivationele functie: dit komt voor wanneer de manager zijn medewerker een compliment geeft of wijst op een behaalde prestatie. Dit zorgt ervoor, dat de medewerker een positief gevoel krijgt en de hoop van het management dat diegene zich zo goed blijft inzetten.
3. informatiefunctie: hierbij gaat het om feiten/gegevens op grond waarvan de ontvanger tot een eventueel besluit kan komen.

Het vastleggen van de verantwoordelijkheden voor het overdragen van informatie is belangrijk. Voor elke medewerker dient dit helder en eenduidig te zijn. Volgens Teezet (2014) zijn informatie verantwoordelijkheden bij medewerkers een lastig punt, maar is het wel erg belangrijk en mag het niet uit de weg gegaan worden. Voor een goed functioneren van de bedrijfsvoering is dit een belangrijke voorwaarde. Volgens Keuning (2007) is periodiek werkoverleg belangrijk. Naast dagelijkse briefings over actuele problemen kunnen tijdens deze bijeenkomsten recente problemen en oplossingen worden besproken. Waar lopen de medewerkers/werkgever tegen aan: wat gaat goed?; wat moet anders? Daarnaast worden per werkoverleg afspraken gemaakt met een heldere deadline. Vaak worden deze deadlines besproken bij de volgende zitting. Door de fysieke communicatie heeft iedereen meer inspraak en is er ruimte voor vragen. Dit maakt beslissingen makkelijker. Bovendien voelen ze zich meer betrokken bij het dienstverleningsproces.

Volgens Capelle (2010) begint het succes van een organisatie bij het optimaal presteren van de interne organisatie. Pas als het intern goed loopt, kan de organisatie echt klantgericht handelen. Hiervoor zijn er daadwerkelijke werkoverleggen en een duidelijke taakverdeling noodzakelijk. Daarnaast zal een verhoging van werkplezier, de focus op de klant en een gezamenlijke dienstverlening zorgen voor een klantgerichte werkwijze. De volgende paragraaf 2.3 van dit onderzoek gaat in op een duidelijke taakverdeling.

Voor de kwaliteit van de zakelijke dienstverlening is communiceren zeer belangrijk, de juiste interne boodschap. De definities hierboven laten zien, dat er altijd een zender is en een ontvanger. Er zijn factoren, waardoor de communicatie sterker of zwakker kan zijn. Door herhaling of feedback kan er gezorgd worden voor duidelijke communicatie.

2.2.3 Begrippen effectiviteit en efficiëntie

Op de eerste plaats zijn de definities van effectiviteit bestudeerd. Daarna komt het begrip efficiëntie aan bod.

Volgens Kennisconsult (2015) is effectiviteit in één woord doeltreffend, de mate waarin doelstellingen worden bereikt.

Volgens Vorstman (2011) geeft doeltreffendheid (effectiviteit) aan, hoe het gerealiseerde doel eruit ziet ten opzichte van een bepaalde norm. Zonder deze norm te stellen is het niet te bepalen of iets doeltreffend is. Doeltreffendheid doet een uitspraak over de uitkomst van een proces, dus in hoeverre de appel daadwerkelijk is geraakt.

De definities komen overeen met het synoniem doeltreffend. De definitie van Vorstman geeft een uitgebreidere uitleg over de definitie effectiviteit. Deze definitie wordt tijdens dit onderzoek gebruikt.

Volgens Plat (2010) is efficiëntie zo min mogelijk gebruik van middelen, inspanning, kosten. Ander woord ook wel doelmatig.

Volgens Vorstman (2011) geeft doelmatigheid (efficiëntie) aan in hoeverre een doel wordt gerealiseerd ten opzicht van een bepaalde norm. Zonder deze norm te stellen is het niet te bepalen of iets doelmatig is. Doelmatigheid doet een uitspraak over het proces waar een doel wordt

gerealiseerd. Iets is dan doelmatig of efficiënt als het in minder tijd dan de norm of met minder inzet van bedrijfsmiddelen en kennis kan worden gerealiseerd. Doelmatigheid zegt iets over de manier, waarop een bepaald doel wordt bereikt. De wijze, waarop de pijl naar de appel wordt geschoten. Of in geld uitgedrukt: de route, die de meest positieve (minst negatieve) invloed heeft op de kasstroom.

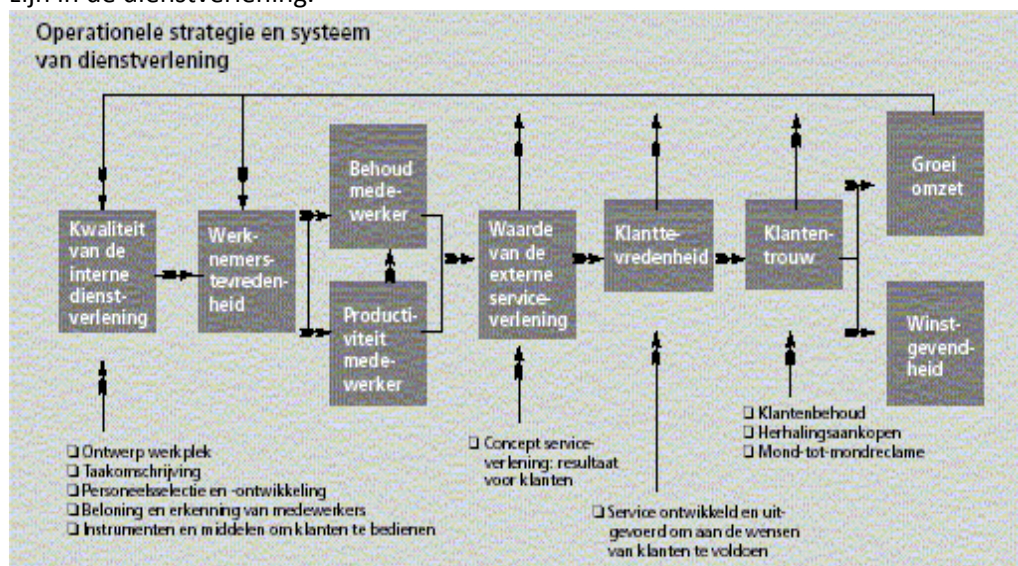
De definities van efficiëntie komen ook overeen met elkaar. Hierbij is de definitie van Vorstman uitgebreider en door normering beter bruikbaar voor dit onderzoek.

De termen effectiviteit en efficiëntie zijn volgens Vorstman (2011) te combineren tot de term productiviteit, waarbij zowel het proces als de uitkomst aan de hand van een norm worden beoordeeld. Het doel halen vergt een bepaalde inspanning. Bedrijven worstelen met de vraag, hoe ze een proces productiever kunnen maken zonder dat effectiviteit en efficiëntie elkaar in de weg gaan zitten. De uitdaging blijft, dat de doelen worden gerealiseerd.

Vanuit het perspectief van productiviteit bij zakelijke evenementen is niet alleen de interne samenwerking en interne communicatie van belang. Ook de gedragsaspecten als veranderbereidheid van de betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de kwaliteit van de zakelijke dienstverlening. Allereerst zal in de volgende paragraaf uitleg gegeven worden over het belang van personeel in operationele werkprocessen.

2.2.4 Het belang van personeel in operationele werkprocessen

Volgens het strategische model: de service-winstketen van Heskett, Sasser en Schlesinger (1997) geven oorzaken en gevolgen weer, waarom medewerkers in de operationele fase van groot belang zijn in de dienstverlening.



figuur 4. De service-winstketen bron: (Heskett, 2004)

Voor de kwaliteit van de dienstverlening aan de zakelijke klant zijn tevreden medewerkers van groot belang. Er zijn factoren, die deze tevredenheid in de weg staan. Dit komt verderop aan bod.

Eerder is er uitgebreid besproken over een operationele dienstverlening naar de klant toe en tevens, dat het van belang is, om de kracht te halen vanuit de interne organisatie. Volgens Walstra (2014) is het personeel in de opzet/voorbereiding/uitvoering van een evenement van cruciaal belang. Er bestaan twee belangrijke voorwaarden om operationele dienstverlening tot een succes te maken:

1. Het personeel moet duidelijk weten, wat van hem of haar verwacht wordt om zo het werk optimaal te kunnen uitvoeren.
2. Het is van belang, dat het personeel voldoende gemotiveerd is voor het werk. Een heldere functieomschrijving is een belangrijke voorwaarde voor een medewerker. Het is van belang, dat zij hun dienstverleningstaken uitstekend beheersen en inlevingsvermogen en geduld hebben tegenover de klant. Om de doelen van de organisatie te bereiken, moeten ze goed met elkaar communiceren en voortdurend informatie uitwisselen.

Walstra geeft aan, dat gekwalificeerd personeel belangrijk is voor een juiste uitvoering van het dienstverleningsproces. Het is belangrijk, dat het personeel weet, wat van hen verwacht wordt. En dat ze gemotiveerd blijven tijdens hun werkzaamheden. Anders komt de kwaliteit van de dienstverlening in de verdrukking.

Volgens Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) zijn er een aantal situaties in de operationele dienstverlening, die sterk bijdragen aan minder kwaliteit. Hier kwamen ze achter door de werksituatie van veel medewerkers in de dienstverlening te analyseren. De volgende factoren kwamen naar voren, die een optimale dienstverlening verstoren; per factor staat aangegeven hoe dit is op te lossen:

1. Rolonzekerheid; oplossing: zeg wat er verwacht wordt.
2. Rolconflict; oplossing: geef prioriteiten aan.
3. Medewerker en baan passen niet bij elkaar; oplossing: beschrijf de vereiste competenties.
4. Niet de juiste technologie voor de taak; oplossing: beschrijf de vereiste competenties in omgang met techniek. Beschrijf de gebruikte technieken, zoals bijvoorbeeld, werken met Excel is cruciaal voor de functie.
5. Niet de juiste aansturing; oplossing: helder maken wat de gezagsverhoudingen zijn en zeggen wat er verwacht wordt en welke prioriteiten er zijn.
6. Gepercipieerde onmacht; oplossing: niet afhankelijk zijn van toestemming van andere afdelingen of leidinggevende. Een duidelijke beschrijving van de bevoegdheden van de medewerker.
7. Tekortschietend teamwork: oplossing: zorg voor gelijke afstemming onderling.

Als bovenstaande factoren niet worden opgelost, heeft dit negatieve gevolgen voor de dienstverlening aan de zakelijke klant.

Volgens Griffioen (2013) komt in het medewerkers onderzoek van de Effectory naar voren, dat medewerkers, vooral in de frontline, zich soms onvoldoende ondersteund voelen door de interne diensten. Ook kwamen de onderzoekers tegen, dat regelmatig afdelingen tegen muurtjes oplopen. Dit zorgt niet voor een goede prestatie tijdens het gehele dienstverleningsproces. Zo is het van belang dat alle betrokkenen (functies/afdelingen) een gezamenlijke inspanning leveren. Volgens Griffioen (2013) komt in het interne samenwerkingsonderzoek naar voren, dat wanneer er bij betrokkenen feedback wordt opgevraagd en concrete oplossingen wordt verzameld, de samenwerking kan worden versterkt.

Vanuit het onderzoek van Griffioen kan worden geconcludeerd, dat de interne aansturing van de backoffice naar de frontoffice een belangrijk proces is voor de prestatie van de dienstverlening. Door

samenwerken en op het juiste moment te communiceren wordt het verschil (hogere productie/meer winst) gemaakt.

Samenvatting

Samenwerken binnen een bedrijf levert een gezamenlijk resultaat. Door kennis met elkaar te delen en te benutten leidt samenwerking tot een beter resultaat. Samenwerken is noodzakelijk om het productieproces van zakelijke evenementen effectiever en efficiënter te doen zijn. Voor de kwaliteit van zakelijke dienstverlening is de juiste boodschap intern communiceren van groot belang. Medewerkers willen weten wat er concreet van hen verwacht wordt. Vanuit het perspectief van productiviteit bij zakelijke evenementen zijn niet alleen de interne samenwerking en interne communicatie van belang. Ook daadwerkelijke competenties en gedragsaspecten als veranderbereidheid van de betrokken medewerkers zijn cruciaal voor de kwaliteit van de zakelijke dienstverlening.

2.3 Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

2.3.1 Het gevolg van rolonduidelijkheid bij organisatieverandering

Een oud werkpatroon doorbreken als gevolg van een organisatieverandering is lastig zolang de nieuwe rollen (TBV's) onduidelijk blijven. Het oude werkpatroon is vertrouwd, waardoor medewerkers automatisch sneller voor het oude vertrouwde kiezen. De nieuwe werkprocessen moeten duidelijk en eenduidig beschreven worden voor de medewerkers. Wanneer dit niet helder is vastgelegd, zorgt dit voor inefficiëntie en niet effectieve uitvoering van de taken.

Volgens Managementsite (2010) is de *weerstand van medewerkers* bij veranderingen binnen de organisatie niet altijd puur de verandering zelf. Vaak spelen andere zaken daarin ook een belangrijke rol. Denk hierbij aan de communicatie tussen het management en de medewerkers, of dat een medewerker het nut van de verandering niet inziet. Dit kan liggen aan:

- De verandering is niet in het belang van de medewerkers. Zij denken, dat ze hier slechter van kunnen worden; dat het een achteruitgang betekent voor hun baan, status, plezier in werk, vooruitzichten en toekomstmogelijkheden.
- Onduidelijkheid: de informatie over de verandering kan onvoldoende zijn. Dit kan op een verkeerde manier uitgelegd zijn of verkeerd overgekomen zijn. De doelen zijn niet helder geformuleerd, of de medewerkers kunnen de voorgestelde verandering niet naar hun eigen situatie vertalen.
- De betrokkenen denken dat het beter kan. Ze denken over meer informatie, kennis of ervaring te beschikken dan de degene, die de verandering voorstelt.
- Ze voelen zich niet serieus genomen. Het gaat erom, hoe er met hen is omgegaan. Er geen sprake is van onrechtvaardige behandeling. Of ze zijn te weinig betrokken in de verandering.
- De betrokkenen zien de zin van de verandering niet in. De huidige manier van werken ging altijd goed, dus waarom veranderen?
- Elke medewerker is anders. Sommige medewerkers staan vanuit hun persoonlijkheid meer open voor verandering en nieuwe zaken, terwijl anderen behoudender zijn en alles bij het oude vertrouwde willen laten.

Het is belangrijk om deze weerstanden te voorkomen. De weerstand, die ontstaat moet beter onder de loep worden genomen door het bedrijf. Om deze weerstanden in het beginstadium tegen te gaan kan er gebruik worden gemaakt van de Flowspiraal.

Dit is volgens Managementsite (2010) een organisatieontwikkelingsmodel, dat zeven principes aangeeft om met weerstand om te gaan. De Flowspiraal komt ook aan bod in het boek van Monique Dankers - van der Spek (2013). Hieronder staan de zeven principes beschreven:

1. Houd een gezamenlijke toekomstvisie voor ogen

Een gemeenschappelijk thema schept een band bij de betrokkenen. Werk eerst intern aan een gezamenlijke beeldvorming over het resultaat, dat de verandering beoogt te bereiken. Het formuleren van een missie, die zowel nuttig als inspirerend is. En zorg ervoor, dat deze missie de passie van medewerkers versterkt.

2. Bouw vertrouwen op

Organisatieveranderingen vragen om zowel 'zakelijkheid' als 'menschelijkheid'. Er dient hart voor de missie te zijn en begripvol om gegaan te worden met de betrokkenen, die de missie gaan verwezenlijken. In organisatieverband kan je alleen maar 'samen' winnen. Hier moet dan ook de nadruk op worden gelegd. Een ethische code opstellen, hoe met elkaar om te gaan kan daarbij heel behulpzaam zijn.

3. Ga evenwichtig om met informatie

Houdt het doel altijd voor ogen, het beter benutten en delen van informatie. Dan bedoelen we niet alleen maar via de e-mail te communiceren maar ook fysiek. Zoek naar blokkades en belemmeringen en probeer deze op te lossen.

4. Laat de structuur door het proces ontstaan

Oude structuren moeten kunnen meegroeien. Doen ze dat niet, ontstaat er verlies aan functionaliteit. De betrokkenen dienen ook alert te zijn bij te weinig ordening in activiteiten. Hierdoor kunnen dingen onvoorspelbaar worden. Het is belangrijk om samen prioriteiten te stellen en de belangrijkste dingen eerst te doen.

5. Stimuleer samenwerking

Dit is een belangrijke, want door een gezamenlijke inspanning ontstaat een grotere effectiviteit. Wanneer betrokkenen/medewerkers hun werkzaamheden beter op elkaar laten aansluiten dan realiseren zij gezamenlijk ook betere oplossingen voor knelpunten.

6. Benut feedback

Wanneer aan de eerste vijf principes is voldaan, bestaat er een basis, waaruit de betrokkenen fouten en relationele storingen als kansen gaan zien. De feedback geeft bestuurbaarheid.

7. Onderhoud het dynamisch evenwicht

Wanneer de eerste zes principes op elkaar zijn afgestemd, kan er pas kwaliteit ontstaan. Het dynamische evenwicht vergt onderhoud. Bewust omgaan met de andere zes principes zorgt ervoor, dat het organisatiesysteem gaat lopen en dat de verandering een succes gaat worden.

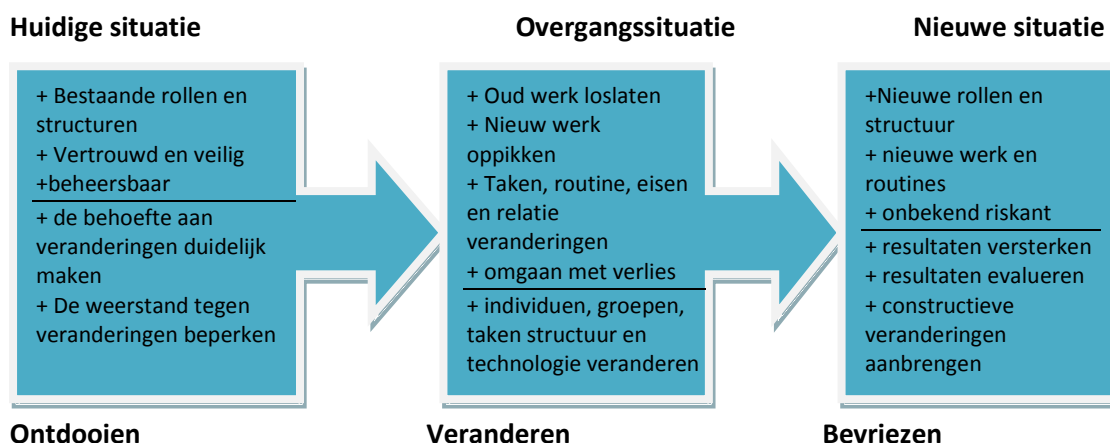
Om het bovenstaande samen te vatten is de Flowspiraal een nieuwe visie op teamontwikkeling binnen een afdeling of organisatie. Deze samenvatting is visueel uitgebeeld in de onderstaande tabel 2.

	Ontwikkelvoorwaarde	Complementaire uitdagingen	Resultaat
1	Missie/doel	Nuttige en inspirerende toekomstvisie creëren	Bestaansrecht
2	Vertrouwen	Zakelijke en menselijke houding tonen	Inzet
3	Middelen	Ondernemend en duurzaam bijdragen	Efficiëntie
4	Structuur	Betrouwbare en flexibele ordening steunen	Voorspelbaarheid
5	Samenwerking	Stimulerend en regulerend reageren	Effectiviteit
6	Feedback	Ontvankelijk en volhardend reageren	Bestuurbaarheid
7	Dynamisch evenwicht	Zelf bewust en onderling samenwerken	Kwaliteit

Tabel 3 Flowspiraal bron: (Dankers, 2013)

Weerstand wordt door verschillende factoren veroorzaakt binnen de organisatieverandering. Elke factor heeft een negatief gevolg. Door gebruik te maken van dit organisatieontwikkelingsmodel wordt er vooraf gezorgd, dat de medewerkers samen ervoor kunnen zorgen, dat de kwaliteit van werkprocessen wordt gewaarborgd. Wanneer er een organisatieverandering plaatsvindt binnen een bedrijf, wordt het primaire proces getransformeerd (veranderd). Bij een dienstverlenend bedrijf worden de rollen en de structuren van de mensen getransformeerd.

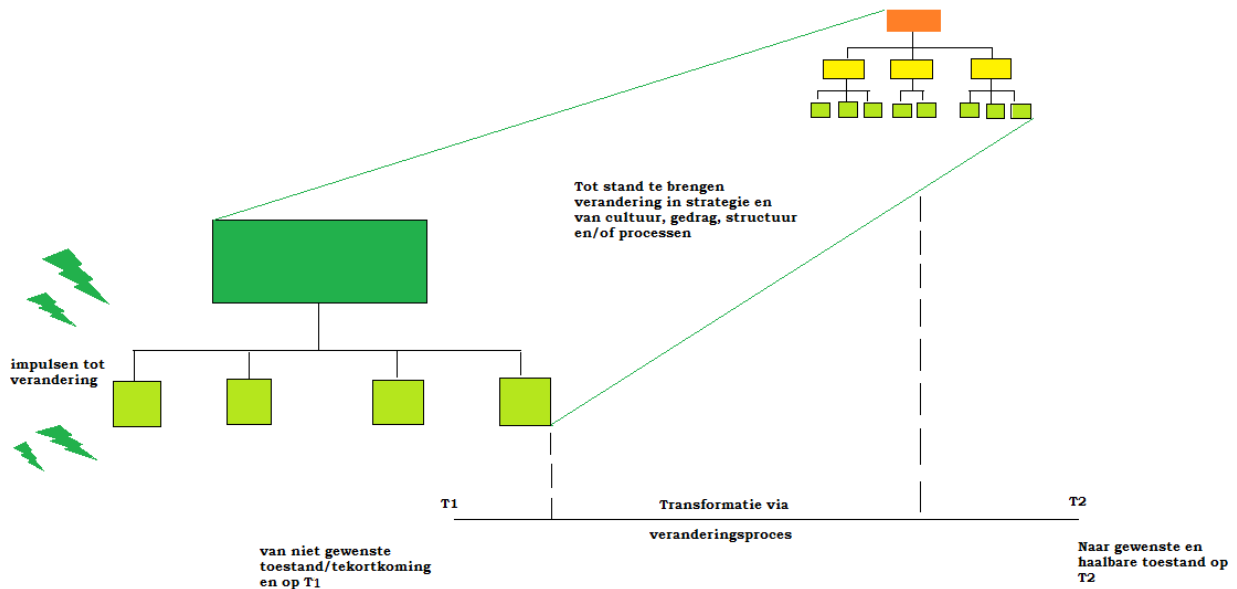
Volgens Schulp (2010), transformatieproces. De geplande verandering heeft drie fasen: ontgooien (huidige situatie), veranderen (overgangssituatie) en bevroren (nieuwe situatie). Overzicht zie hier onder.



Figuur 4. Transformatieproces bron: (Schulp, 2010)

Een nieuw opgezet proces kan dus de organisatie niet zomaar op zijn beloop laten. De variabelen zijn complex en er dient een goede aansturing te komen van de medewerkers. Door goede communicatie

en samenwerken, kunnen ze van elkaar relevante gegevens ontvangen zoals: indrukken, gesprekken, interviews, intern beschikbare documenten ect. De verandering wordt bepaald door de directie/management en wordt vaak bedacht door een interne/externe organisatieadviseur(s). Hieronder wordt een veranderingsproces visueel afgebeeld.



Figuur 5. Veranderingsproces bron: (Keuning, 2007)

2.3.2 Werkprocessen

Volgens Obers (2008) is een werkproces een samenhangend geheel van activiteiten, mensen en middelen, waarmee één of meer producten of diensten worden voortgebracht. Als een werkproces niet optimaal functioneert, of opgevolgd wordt, zorgt dit voor onduidelijkheid en vertraging. Een tijdige onderlinge afstemming is noodzakelijk om een continue voortgang van de werkprocessen te bevorderen. Het inzicht in de onderlinge afhankelijkheidsrelaties is uiterst belangrijk bij het creëren en het op orde houden van effectieve operations. Volgens Nieuwenhuis (2010) verrichten mensen een deel van de activiteiten binnen het proces. Ze worden beschouwd als actoren, die een bepaalde rol op zich nemen. De verdeling in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van deze actoren is cruciaal voor een effectief en efficiënt procesverloop.

Volgens Nieuwenhuis, (2010) is de kern van procesmanagement het sturen op resultaten. Een proces moet daarom exact inzicht geven in de vraag, wie verantwoordelijk is, voor welk resultaat en wie, welke activiteiten verricht bij de totstandkoming en het gebruik van het resultaat. Voor de beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) is het RACI – model een systematisch methode om dit duidelijk per functie in kaart te brengen.

2.3.3 RACI model

De organisatieverandering in de OPSB maakt gebruik van de Lean Six Sigma methodiek. De grondlegger van de Lean Six Sigma methodiek is de wiskundige Carl Friedrich Gauss (1777-1855). Zijn standaardmaat (Six Sigma as a measurement standard) is verder ontwikkeld door tal van Amerikaanse organisatiedeskundigen. Volgens Six Sigma (2015) is dit een bewezen methode op het gebied van kwaliteitsmanagement dat door veel grote bedrijven is toegepast. Voorbeelden zijn: KPN, ABN AMRO, Overheid en zakelijke dienstverlening. Het organisatiedoel van het toepassen van deze methodiek is meer efficiëntie realiseren door het aanpakken van verspilling (waste). Toepassing van

één van de instrumenten van Lean Six Sigma op operationeel niveau, het RACI model, draagt hieraan bij door taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig vast te leggen.

Volgens Kennisbank projectaanpak(2014) is het RACI model een goed hulpmiddel om de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden goed in kaart te brengen, zodat rolonduidelijkheden van de betrokkenen worden weggenomen.

Het RACI-schema voor het produceren van evenementen van A-Z onderscheidt fasen, taakgebieden en activiteiten naar functies en personen. RACI staat voor:

- . R : wie is verantwoordelijk voor de uitvoering (Responsible)
- . A : wie is eindverantwoordelijk (Accountable)
- . C : wie moet worden geraadpleegd (Consulted)
- . I : wie moeten worden geïnformeerd (Informed)

Proces

		Functie	Functie	Functie	Functie
Processtap	R	A	C	I	
Processtap		A	C	I	
Processtap		R	A	C	
Processtap		R	A	C	

Figuur 6. RACI- schema bron: (Kennisbank projectaanpak, 2014)

Het is belangrijk voor een heldere structuur van het productieproces bij zakelijke evenementen, dat het RACI-schema in de juiste volgorde en per fase wordt beschreven. Dit zorgt voor overzicht en maakt het organiseren van evenementen gemakkelijker. De productie van elk evenement klein of groot, wordt onverdeeld in de volgende fasen: salesfase, initiatieffase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en nazorgfase. In elke fase staan de eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden geregistreerd.

2.3.4 Procesfasen zakelijke evenementen

Het organiseren van zakelijke evenementen kent een logische opbouw in fasen. Deze fasen worden toegelicht aan de hand van Zakelijk infonu (2011) en Verhaar (2010):

Salesfase: In deze fase begin je als organisatie met het achterhalen van de wensen van de klanten. Hierbij worden verkoopstrategieën uitgezet in de desbetreffende markt. Denk hierbij aan presentaties houden, toegang website, sociale media, beurzen, et cetera. De fase, waarbij de zakelijke opdrachten worden binnengehaald door koude en warme acquisitie(werven).

Initiatieffase: In deze fase begint de organisatie met brainstormen. Out of the box denken, alle suggesties zijn welkom. Wanneer hier een bruikbaar idee uit komt aan de hand van de wensen van de klant, wordt er een plan van aanpak gemaakt. Een globale kostenraming en -planning van het evenement wordt geschetst. Ook wordt er in het kort een inhoud beschreven over het evenement, waar staat het voor en wat voor doel heeft het evenement. In deze fase worden ook de mogelijkheden uitgelegd en een rondleiding in het bedrijf gegeven. Wanneer de opdrachtgever akkoord heeft gegeven, gaan we door naar de ontwerpfase. Deze fase wordt ook wel het projectvoorstel genoemd, samen met de ontwerpfase.

Ontwerpfase: Wanneer de initiatieffase is afgerond, is het tijd om de offerte definitief te maken en op te sturen naar de zakelijke klant. Voorafgaand is er overleg met de andere betrokken afdelingen om te zien, of het haalbaar is wat de klant bijvoorbeeld vraagt en of wij deze faciliteiten in huis hebben? enzovoort.

Vorbereidingsfase: Deze fase wordt ook wel het projectplan genoemd. Wanneer de opdrachtgever goedkeuring heeft gegeven voor het evenement, wordt er een projectplan geschreven. Dit document is een informatiebron, die bestaat uit: concept (sfeerimpressie, programma), productieplan, faciliteiten, veiligheidsplan (indien nodig) en de financiële begroting. Wanneer het projectplan af is, krijgt de opdrachtgever deze ook te zien en geeft goedkeuring door middel van zijn of haar handtekening op het contract. Wanneer dit is goedgekeurd, gaan we door naar de volgende fase.

Uitvoeringsfase: Deze fase wordt ook wel het productieprogramma genoemd. Dit is één van de belangrijkste fasen van het zakelijk evenement. Vraag is, of wat op papier is bedacht, ook in de praktijk gaat werken. In deze fase worden duidelijke afspraken gemaakt met betrokkenen, zodat iedereen duidelijk weet wat hem of haar taak is en waar hun verantwoordelijkheid ligt (bewaking van eigen werkzaamheden). Er wordt budgetbewaking toegepast, zodat de organisatie binnen het vastgestelde budget blijft, zodat er ook winst behaald kan worden aan het einde van de rit. Bij deze fase is communicatie en nauw samenwerken van zeer groot belang. Toezicht houden is van groot belang zowel bij de opbouw, tijdens en afbouw van het evenement. Dit is een fase, waar de zakelijke klant direct bij betrokken is. Daarom is het van belang ervoor te zorgen, dat het vlekkeloos verloopt onder de ogen van de klant.

Nazorgfase: Deze fase wordt ook wel afwikkelingsfase of evaluatiefase genoemd. Het is belangrijk na afloop van het zakelijk evenement te gaan evalueren, zowel intern binnen de organisatie als met de zakelijke klant (extern). Is de doelstelling van het evenement daadwerkelijk gehaald? Wat ging goed en wat ging minder goed? Dit kan met behulp van een evaluatierapport met input van buiten/binnen of via een klachtenformulier.

Samenvatting

De kern van procesmanagement is het sturen op resultaten. Een proces moet daarom exact inzicht geven in de vraag, wie verantwoordelijk is, voor welk resultaat en wie, welke activiteiten verricht bij de totstandkoming en het gebruik van het resultaat. Voor de beschrijving van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) is het RACI – model een systematisch methode om dit duidelijk per functie in kaart te brengen. Het is belangrijk dat het RACI-schema per fase wordt beschreven. De fases worden opgenomen in het opgestelde RACI Model, om zo de taken (activiteiten/werkzaamheden) bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de productie van zakelijke evenementen op volgorde in te vullen. De productie van elk evenement klein of groot, wordt onderverdeeld in fases: salesfase, initiatieffase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en nazorgfase. Iedere fase wordt gekenmerkt door zijn eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Door het aanhouden van een volgorde in deze fases wordt er gezorgd voor overzicht. Dit zorgt er ook voor, dat het organiseren van evenementen gemakkelijker gaat. Dit wordt ook wel een fase plan van een evenement genoemd.

Hoofdstuk 3. Resultaten van het praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het praktijkonderzoek aan bod. Naast het literatuuronderzoek, waarin het theoretisch kader centraal staat, is bestudeerd hoe de productie van zakelijke evenementen in de OPSB stap voor stap in de dagelijkse praktijk plaatsvindt. Dit laatste is nagegaan aan de hand van een analyse van relevante werkdocumenten van de OPSB, via het houden van interviews en brainstormsessies over het RACI model genre Zakelijk alsmede door persoonlijke waarneming van en participatie in de productie van zakelijke evenementen tijdens een vijf maanden durende stageperiode.

Paragraaf 3.1 focust op de geschiedenis van het genre Zakelijk binnen de OPSB (brainstormsessie met productieleders). Ook komt een actueel beeld van het aantal en de bruto opbrengst van zakelijke evenementen in de OPSB in 2014 aan bod. Tevens komt de meest recente bekostigingsmix van de cultuursector 2009-2013 aan bod. Deze gegevens positioneren enerzijds het economisch belang van zakelijke evenementen voor de OPSB en anderzijds het aandeel van verhuur, dienstverlening en horeca in de bekostiging van de cultuursector in Nederland.

Voor meer inzicht in de productiewijze van zakelijke evenementen in de OPSB zijn aan de hand van de vijf deelvragen half gestructureerde interviews afgenomen met de betrokken programmeur Zakelijk en de productieleders. In paragraaf 3.2 komen de resultaten van de interviews per deelvraag aan bod; in paragraaf 3.3 staan de persoonlijke waarnemingen van het communiceren en samenwerken van betrokkenen bij de productie van zakelijke evenementen tijdens mijn stageperiode centraal. Tot slot levert paragraaf 3.4 een beschrijving van de invulling door de geïnterviewde OPSB medewerkers van het te ontwikkelen RACI model genre Zakelijk. De uitdaging is de nieuwe procesketen middels een RACI-model op taakniveau te concretiseren, dat gaat dienen als handvat voor de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Hierbij is onder meer gebruik gemaakt van het document: 'proces intake evenement' genre Zakelijk, dit document is weergegeven in bijlage 6.

3.1 De geschiedenis van het genre Zakelijk

De resultaten van de brainstormsessie met de productieleders staan hieronder beschreven:
Wanneer is de voormalige afdeling Zakelijk opgericht?

Volgens J. Gietema (2014) heette de afdeling Zakelijk in 2006 nog Zakelijke Evenementen (ZE). Het was een zelfstandige afdeling, die zijn eigen marketing en verkoop verzorgde onder leiding van Jolanda Stoppels, programmeur Zakelijk. Zij pleegde zelfstandig acquisitie en hield zich bezig met het werven van klanten. De afdeling bestond uit vier vaste medewerkers en twee stagiaires. Dit is in de loop van de jaren veranderd. Het aantal medewerkers nam af, of door bezuinigingen, of door banenwisseling of door het verandertraject, waar de OPSB zich organisatorisch sinds 2013 in bevindt.

Volgens de Cultuurnota (2012) produceert de OPSB bijna zeshonderd concerten en voorstellingen per jaar, waar circa 220.000 bezoekers op afkomen. Volgens het jaarverslag OPSB (2013) produceerde in 2013 de OPSB 226 zakelijke evenementen voor in totaal 28.060 bezoekers.

Wat is de meerwaarde van zakelijke evenementen?

De meerwaarde van zakelijke evenementen is om de lege plekken in de planning van de OPSB op te vullen en grotere naamsbekendheid te krijgen. De uitvoering van de binnengehaalde opdrachten werd onderling onder de vaste medewerkers verdeeld; hierbij was er nog geen scheiding tussen sales- en productiewerkzaamheden. Iedereen deed op deze afdeling aan sales en productie, de een wat meer dan de ander.

Wanneer kwam de organisatieverandering van de OPSB, voor afdeling/genre Zakelijk?

In 2013 heeft de OPSB besloten om een scheiding aan te brengen tussen sales- en productiewerkzaamheden met als organisatiedoel effectiever en efficiënter te gaan opereren en de taken vanuit een eenduidiger werkwijze op te pakken bij de productie van de (zakelijke) evenementen.

Waar streeft genre Zakelijk naar, wat is de missie en visie?

De missie voor het genre Zakelijk is professioneel maatwerk leveren. Alle soorten van zakelijke evenementen zoals congressen, symposia, bedrijfsfeesten of vergaderingen worden door een team van professionals op maat gemaakt. Vanaf de aanvraag tot en met de uitvoering en nazorg, streeft het genre Zakelijk naar een actieve en zeer betrokken houding naar de klant toe. De klant moet ten allen tijde voelen, dat genre Zakelijk zich optimaal voor hem of haar inzet. Een professionele houding, representatief, interesse tonend, goede voorbereiding en kennis van zaken zijn sleutelbegrippen in de benadering naar de klant toe. De professionele evenementenorganisatie maakt in combinatie met hoogstaande technische faciliteiten, uitgebreide en eigentijdse op de zakelijke groep afgestemde catering, ook de zakelijke evenementen toonaangevend als product van De Oosterpoort & de Stadsschouwburg.

Heeft genre Zakelijk vaste klanten, zo ja wie?

Het genre Zakelijk heeft een aantal vaste klanten, Dit zijn onder meer Dienst Uitvoering Onderwijs(DUO), ABN AMRO en FC Groningen. Om deze zakelijke klanten te behouden dient er telkens gekeken te worden naar de kwaliteit van de klantenservice (actief klantenbeheer). Volgens Zakelijk (2014) heeft het genre Zakelijk vijf speerpunten. Dit zijn: 1. Businessclub; 2. Bedrijfsfeesten; 3.VIP-arrangementen en personeelsuitjes; 4.Congressen & vergaderingen en 5. evenementen (bijv. trouwen).

Wat zijn de grootste gevolgen door het organisatorische verandertraject van de OPSB voor genre Zakelijk?

Vanaf september 2013 zitten als gevolg van het organisatorische verandertraject van de OPSB (pilot fase 2), de programmering assistenten van alle genres (o.a. Klassiek, Theater, Pop en Zakelijk) bij elkaar op één afdeling: de nieuwe afdeling Productie. Hun rol is gewijzigd: deze medewerkers zijn nu productieleiders van een evenement. Elke genre wordt aangestuurd door een programmeur. Het genre Zakelijk heeft een programmeur Zakelijk. Deze is sinds september 2013 niet alleen meer programmeur Zakelijk maar tevens Hoofd Horeca/Sales. Zij is wel verantwoordelijk voor de zakelijke evenementen maar staat er nu wat verder vanaf. Op de afdeling Productie is een teamleider aangesteld, die de medewerkers van het genre Zakelijk in hun nieuwe rol van productieleider van ZE functioneel (*dus niet inhoudelijk*) aanstuurt op teamniveau.

In 2006 bestond de afdeling Zakelijke Evenementen uit minimaal zes medewerkers (inclusief stagiaires); sinds september 2013 zijn er voor het genre Zakelijk drie medewerkers: twee productieleiders en een assistent. Daarnaast zijn er periodiek stagiaire(s).

3.1.1 Actueel beeld zakelijke evenementen in de OPSB in 2014

Hoeveel en welke zakelijke evenementen hebben plaatsgevonden in het jaar 2014?

Allereerst is voor een actueel overzicht nagegaan welke zakelijke evenementen (ZE) in de OPSB in het jaar 2014 hebben plaatsgevonden. Op basis van de actuele werklĳst van Zakelijk zijn de zakelijke evenementen 2014 in onderstaande tabel opgenomen en uitgesplitst naar categorie:

Categorie	Aantal ZE in de OPSB in 2014	Aandeel ZE per categorie in % Van het totaal ZE (afgerond)
Zalenverhuur, vergaderingen	54	36%
Receptie	24	16%
Congressen	20	13%
Arrangementen	16	11%
Voorstellingen	14	9%
Bijeenkomsten Businessclub	8	5%
Bedrijfsfeesten	6	4%
Catering verzorging	4	3%
Sport bijeenkomsten	2	1%
Verkiezingen	2	1%
Huwelijk	1	0,5%
Totaal aantal	151	99,5% (af rondingsverschil)

Tabel 4. Aantal zakelijke evenementen bron: (werklĳst Zakelijk OPSB, 2014)

De top drie van meest voorkomende categorieën zakelijke evenementen in de OPSB in 2014 zijn:

1. Zalenverhuur, vergaderingen; 54 abs.; 36%
2. Recepties; 24 abs.; 16%
3. Congressen: 20 abs.; 13 %

De top drie van ZE maakt tweederde (65%) van alle ZE in de OPSB in 2014 uit.

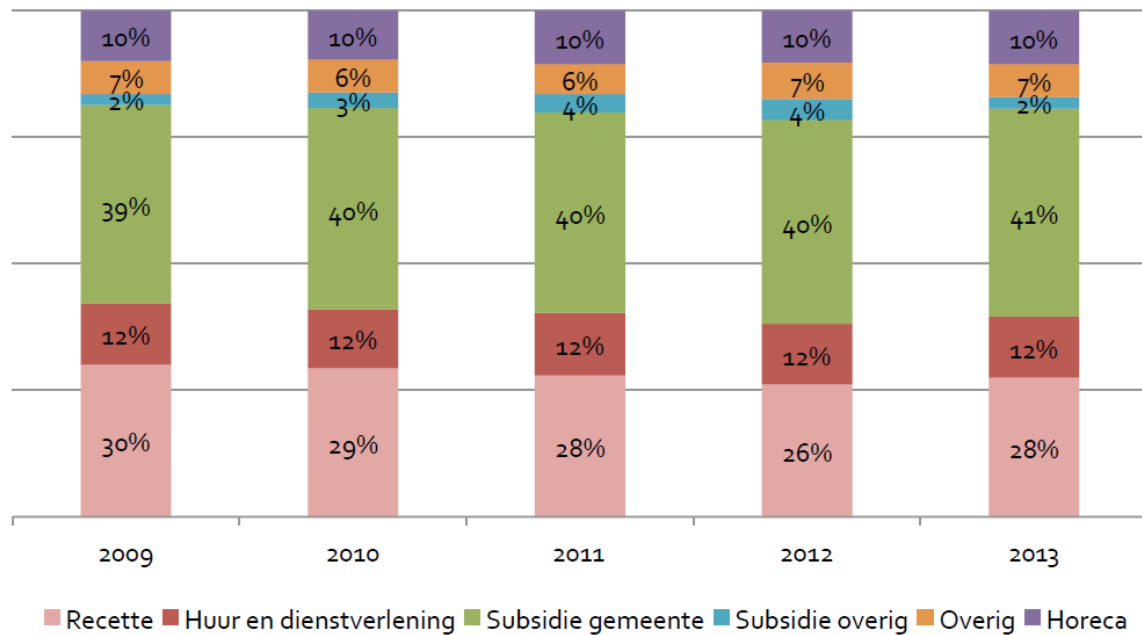
3.1.2 Economische bijdrage zakelijke evenementen in de OPSB/cultuursector

Wat zijn de economische ontwikkelingen voor de cultuursector en wat voor invloed heeft zakelijke evenementen in de OPSB?

Voor de zakelijke evenementen in de OPSB in 2014 is geen begroting voorhanden. Uit de administratie van de OPSB blijkt, dat het totale bruto resultaat van de zakelijke evenementen in de OPSB in 2014 € 296.191 bedroeg, met een voordelig budgetresultaat van € 172.168.

Volgens Gerdes (2014) in het Ape/Rebel onderzoek is naar voren gekomen dat de economische ontwikkelingen in de cultuursector over de periode 2009-2013, de bekostigingsmix van schouwburg- en concertpodia over deze periode stabiel is. Het aandeel inkomsten uit huur en dienstverlening, waaronder zakelijke evenementen, is in deze vijf jaar: 12% per jaar. Daarnaast leveren zakelijke evenementen ook hun aandeel in de 10% horeca inkomsten per jaar.

Afbeelding 5-10: Ontwikkeling eigen inkomsten VSCD-podia³⁷ (bron: VSCD; bewerking: APE/Rebel)



Figuur 7. Ontwikkeling eigen inkomsten VSCD-podia bron: (Gerdes, 2014)

3.2 Interviewresultaten

In de maand december 2014 en januari 2015 zijn er individueel en in groepsverband half gestructureerde interviews afgenomen. Allereerst een groepsinterview met de productieiders Jouke Gietema en Hilde Westerdijk. Daarna een individueel interview met de programmeur Zakelijk. In dit laatste interview zijn twee nieuwe functionarissen voor de productie van zakelijke evenementen, te weten de officemanager en de salesmedewerker besproken. De opzet van de interviewvragen zijn weergegeven in bijlage 7 en 8. De deelvragen van dit onderzoek zijn voorgelegd aan de geïnterviewden en komen onderstaand aan bod. Onderstaande tabel laat zien hoe de interviewvragen zijn opgebouwd.

Theoriebegrippen/modellen	Deelvraag	interviewvragen
- Klantgericht - Operationeel - Zakelijk evenement - Primair proces, ondersteunend proces en besturend proces	<i>1. Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen in?</i>	- Wat houdt volgens de productieiders/programmeur Zakelijk een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen in?
- Samenwerking - Communicatie - Effectiviteit - Efficiency - Belang van personeel	<i>2. Wat is het belang van interne samenwerking en communicatie tussen medewerkers op basis van effectiviteit en efficiency?</i>	- Hoe belangrijk acht u een vlot lopende interne klantgerichte samenwerking van de betrokken afdelingen voor de dienstverlening aan de zakelijke klant van de OPSB? - Waaruit bestaat de vaste procedure bij binnenkomst van een telefoontje of email van een zakelijke klant van de OPSB? - Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van deze tweede tussenschakel: de officemanager? - Wie is verantwoordelijk voor het maatwerk van de offerte?
- TBV's - RACI model - Procesfases - Veranderbereidheid - Rolvernieuwing	<i>3. Wat zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van Hoofd Horeca & Sales (Programmeur Zakelijk), sales-medewerker en productieider in de OPSB bij zakelijke evenementen?</i>	- Wat zijn de TBV's van genre Zakelijk volgens de programmeur Zakelijk en de productieiders? - Is het lastig om u oude werkzaamheden op te geven in uw nieuwe functie als productieider?

		- Hoe tevreden zijn jullie over je functie als productie leider op de nieuwe afdeling Productie? - Wat zou er anders moeten binnen uw nieuwe functie en de functie salesmedewerker?
Randvoorwaarden functioneren bij scheiding sales- en productiewerkzaamheden. Welke (communicatie) overdrachtsmomenten vinden er plaats per werkprocesfase?	<i>4. Welke inhoudelijke voorwaarden stellen de programmeur Zakelijk en de productie leiders aan de uitvoering van het klant-gerichte operationele werkproces bij een scheiding van de sales- en productiewerkzaamheden?</i>	- Welke functionaris(sen) bij de OPSB heeft (hebben) tot taak om een offerte te maken voor de zakelijke klant van de OPSB? - Welke functionaris(sen) is (zijn) de vaste contactpersoon voor de zakelijke klant van de OPSB? - Wat vinden de productie leiders van de functie Officemanager als tussenschakel? - Is een boekingsformulier voor de overdracht tussen medewerkers voldoende? - Zijn jullie op de hoogte van elkaars huidige werkzaamheden? - Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de budgetbewaking van een zakelijk evenement(ZE) in de OPSB tot taak? - Welke functionaris(sen) heeft (hebben) bij het begin van de uitvoering van een zakelijk evenement tot taak zorg te dragen voor de eerste opvang van de zakelijke klant in de OPSB? - Welke functionaris wordt verantwoordelijk voor de nazorg? - Hoe belangrijk worden competenties geacht?

3.2.1 Klantgericht operationeel werkproces

Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen in?

Volgens de programmeur Zakelijk en tevens Hoofd Horeca en Sales, Stoppels S., (2015) houdt dit in: het organiseren van een evenement van A tot en met Z. Hierbij staat de klant op nummer één. Hiervoor is een eenduidig werkproces in de juiste volgorde nodig. Daarbij dient de klant tijdig te worden geïnformeerd en geholpen om zijn optimale beleving van het evenement te krijgen.

Volgens de productieiders Gietema J., Westerdijk, H. (2015): is het van groot belang, dat de klant centraal staat. Deze klantgerichtheid moet eerst intern worden verwezenlijkt. Wij gaan in het productieproces van een zakelijk evenement stap voor stap naar ons einddoel. We noemen dit een stappenplan van A t/m Z van een evenement. Bij de eerste aanvraag van de klant tot en met de afronding van een evenement. Wij hebben te maken met externe klanten, die goed bediend moeten worden op basis van hun vragen en behoeften. Maar wij dienen intern ook goed te kijken naar de expertise van onze collega's, naar de horeca en podiumtechniek bijvoorbeeld. Goed elkaars kennis gebruiken en tijdig op elkaar afstemmen.

Samengevat: een klantgericht operationeel werkproces is afgestemd op de behoeftes en wensen van de klant, waarbij een zakelijk evenement wordt georganiseerd van A tot en met Z.

3.2.2 Interne samenwerking en communicatie

Hoe belangrijk acht u een vlot lopende interne klantgerichte samenwerking van de betrokken afdelingen voor de dienstverlening aan de zakelijke klant van de OPSB?

Volgens programmeur Zakelijk en tevens Hoofd Horeca en Sales, Stoppels (2015) is samenwerking en communicatie, op een schaal van één op tien, een tien. Het is belangrijk, om een goed product neer te zetten, elke keer weer.

Volgens de productieider Gietema (2015) is de samenwerking en communicatie onderling heel belangrijk. Samen dient er een geweldige productie/dienstverlening neer gezet te worden. Zo zijn de productieiders afhankelijk van andere afdelingen. Voornamelijk vanwege hun expertise/kennis, bijvoorbeeld bij het opstellen van een offerte of bij het opstellen van een podiumplan. Zo ook bij de cateringwensen, wil de productieider informatie over de mogelijkheden en hoe de samengestelde menukaart er uit komt te zien. De productieiders zijn een belangrijke schakel voor de andere afdelingen, ook wel de spin in het web genoemd. De productieiders zetten de opdrachten uit en verspreiden informatie, verzamelen informatie en stellen deadlines. Wat is volgens de betrokken afdelingen haalbaar, wat mag het kosten? etcetera.

Volgens de productieider Westerdijk (2015) Is samenwerking en communicatie ook heel belangrijk. Daarbij is het direct verkrijgen van benodigde informatie van de andere afdelingen zeer efficiënt. De snelle terugkoppeling naar de klant heeft als voordeel, dat dit de productieider tijd en moeite bespaart.

Samengevat: onderlinge samenwerking en tijdig communiceren is van cruciaal belang binnen een organisatie.

waaruit bestaat de vaste procedure bij binnenkomst van een telefoontje of email van een zakelijke klant van de OPSB?

De programmeur Zakelijk, Stoppels (2015) stelt als regel, dat er binnen een halve dag een reactie op telefoon of email van bedrijven volgt en Zakelijk binnen twee dagen de offerte dient uit te brengen. Dit zijn de regels binnen het genre Zakelijk en deze dienen gerealiseerd te worden. Uit dagelijkse waarneming tijdens mijn stageperiode (oktober 2014 tot en met februari 2015) komt naar voren, dat deze regel niet altijd wordt gehaald. De e-mail wordt later beantwoord dan binnen een halve dag. Telefonisch gaat dit beter. Dan zijn de medewerkers alerter en zetten ze het binnen een dag in de planning.

De productieiders geven aan, dat de beantwoording van een gemist telefoongesprek of zakelijke aanvraag via de email binnen twee dagen moet worden afgehandeld. De productieiders geven toe, dat dit niet altijd wordt gehaald. Het probleem zit hem in het feit, dat er niet één vaste persoon hiervoor verantwoordelijk is en dit controleert. De productieiders kunnen bij de zakelijke e-mail, maar ook de stagiaires. Deze procedure dient er volgens hen wel te komen, om verwarring en het missen van klanten te voorkomen. Het gevaar dreigt, dat ze overstappen naar de concurrent, omdat ze niet tijdig feedback hebben gekregen van de medewerkers van het genre Zakelijk. Dit gaat volgens de programmeur Zakelijk een taak worden voor de nieuwe officemanager, onder toezicht (verantwoordelijkheid) van de salesmedewerker.

Samengevat: er zijn vaste regels opgesteld bij het eerste klantencontact. Tot op heden worden deze doelstellingen (regels) niet altijd gerealiseerd.

Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van deze tweede tussenschakel: de officemanager?

Volgens de programmeur Zakelijk, Stoppels, (2015) zijn de taken van de functie officemanager de volgende:

- Achterhalen wat de klantenwensen zijn bij potentiële klanten
- Sociale media beheren
- Websitebeheer
- Onderhouden huidige relaties o.a. Businessclub leden, in opdracht van Programmeur Zakelijk
- Promotiematerialen bestellen genre Zakelijk
- Aanvragen (programmeringsopdracht) behandelen/registreren/inventariseren
- Met de klant communiceren om de wensen te achterhalen in grove lijnen via boekingsformulier
- Noteren in de actuele werklijst 2015 (als optie)
- Project en Event aanmaken in het Boekingssysteem; Boeking
- Nazorg met zakelijke klanten en klachtenafhandeling
- Assisterende rol voor de salesmedewerker en de Programmeur Zakelijk

Samengevat: De officemanager heeft de belangrijkste rol bij de intake van het klantencontact.

Wie is verantwoordelijk voor het maatwerk van de offerte?

De productieider heeft inspraak over de invulling van de offerte. Hij of zij maakt de keuzes. Mochten ze daar onderling met andere afdelingen niet uitkomen, wordt de definitieve keuze

gemaakt door programmeur Zakelijk, Jolanda Stoppels. De productieleders hebben daar invloed op. Ze dienen wel met goede argumenten te komen. Interne communicatie en samenwerking is van groot belang. De productieleders leveren ook zoveel mogelijk informatie aan, welke prijs, zoveel gangen, informatie over de doelgroep etc. Door dit duidelijk af te tikken, is elke afdeling op de hoogte van het proces en kan het ook stap voor stap verwezenlijkt worden. Er ontstaat geen onduidelijkheid tussen de afdelingen. Ieder weet zijn taak. De productie leider wordt zo ook automatisch beter bediend door de ondersteunende afdelingen. De motivatie om samen te werken neemt toe, waardoor er makkelijker wordt gecommuniceerd.

3.2.2.1 Samenwerking en communicatie volgens de ondersteunende afdelingen

De ondersteunende afdelingen, (zie figuur 8: het primair proces) hebben ook hun mening geven over de samenwerking en communicatie met de medewerkers van genre Zakelijk. Zoals eerder vermeld, is het genre Zakelijk verantwoordelijk voor de aansturing van de interne opdrachten aan de faciliterende afdelingen. In hoeverre zijn er verbeterpunten voor deze aansturing?

Podiumtechniek

Pluspunten: in het algemeen gaat de samenwerking en communicatie met het genre Zakelijk goed. Ruim van te voren wordt aangegeven, dat er een zakelijk evenement plaats gaat vinden. Wanneer er behoefte is aan facilitaire vakkennis, wordt dit ook tijdig gevraagd.

Knelpunten/minpunten: wat de collega's van de afdeling Podiumtechniek graag zien is, dat de productieleders sneller knopen doorhakken. Ze vragen om onze kennis, wat goed is, maar de afdeling Podiumtechniek heeft sneller een houvast (actuelere informatie) nodig, waarop ze kunnen handelen, bij het uitbesteden van activiteiten aan hen als ondersteunend proces. Deze informatie updates zijn nodig om een betere inschatting te kunnen maken, hoeveel menskracht er aanwezig moet zijn tijdens de opbouw en afbouw. Dit zien ze als een te realiseren verbeterpunt in de noodzakelijke informatie.

Podiumtechniek ziet de programmeurs van de andere genres hun medewerkers frequenter inhoudelijk aansturen. De productieleders Zakelijk hebben ook inhoudelijke aansturing nodig.

Suggesties: Meer inhoudelijke aansturing van de productieleders door de programmeur Zakelijk; Podiumtechniek ziet ook graag, dat de afdeling Productie in het algemeen meer van elkaars kennis gebruik gaat maken en eenduidig wordt in de communicatie binnen het systeem Boeking (actuelere informatie verstrekken tijdens het productieproces van een zakelijk evenement).

Facilitaire zaken & Huismeesters

Pluspunten: het geplande evenement wordt tijdig persoonlijk aangekondigd, de communicatie en samenwerking is prima. Ze staan open voor alternatieven.

Knelpunten/minpunten: deze afdeling Facilitaire zaken werkt met meerdere systemen. Hierdoor kijken zij niet dagelijks in het systeem Boeking. Dit leidt ertoe, dat ze de laatste updates over het hoofd zien. Hierover zien ze graag een *update in de vorm van een e-mail* verschijnen. Ook vindt deze afdeling, dat er meer gekeken moet worden naar de veiligheid van het pand, Als het aantal bezoekers groeit bij een evenement moet er rekening gehouden worden met de beperkingen van het pand. Ook dient dan ingeschat te worden of de te verrichten werkzaamheden veel meer worden dan eerst is voorgesteld.

Suggesties: ook in het systeem Boeking vermelden wie de zakelijke klanten zijn. Hierdoor hebben de huismeesters bij de eerste opvang van de zakelijke klanten de naam van de zakelijke klant paraat. Dit komt professioneler over. De contactpersoon per evenement is bekend, maar wanneer een evenement wordt overgedragen (bij afwezigheid/ziekte/verdeling) aan een andere collega wordt dit niet gecommuniceerd. Dit is een verbeterpunt en handig wanneer er vragen zijn en waar ze terecht kunnen met deze vragen. Wie doet dan de coproductie? Bij kleine evenementen zoals vergaderingen is niet altijd een contactpersoon bereikbaar vanuit genre Zakelijk. Dit komt vaak voor in de ochtend of begin van de avond.

Horeca/keuken

Pluspunten: de genre Zakelijk gaat persoonlijk in overleg met de afdeling Horeca. Dit wordt als prettig ervaren. Hierdoor komen er geen misverstanden en wordt er samen een mooi resultaat geboekt.

Knelpunten/minpunten: bij Horeca/keuken is er maar een aanspreekpunt voor medewerkers genre Zakelijk. Hierdoor is deze persoon de enige, die op de hoogte is van het te organiseren evenement. Dit geeft problemen bij onverwachte afwezigheid.

De afdeling Horeca/keuken wenst een duidelijker omschrijving in het systeem Boeking over wat er wordt verwacht van deze afdeling. Ook wanneer dit al mondeling is besproken tijdens een overleg.

Suggesties: wanneer er tickets in het spel zijn bij een zakelijk evenement, is het beter, dat voor deze gasten de kaarten vooraf worden gescand in plaats van op het piekmoment van binnenkomst. Bij een concert bijvoorbeeld. Dit zorgt voor een geleidelijker verloop van de gasten en voorkomt ergernis bij de zakelijke klanten.

Bedrijfsadministratie

Pluspunten: de samenwerking en communicatie zijn prima. Wanneer er onduidelijkheid is, wordt er telefonisch of face to face gecommuniceerd.

Knelpunten/minpunten: Er wordt geen informatie verstrekt over welke evenementen er precies per week zijn geweest. Hierdoor is geen extra controle of alle zakelijke eindrekeningen worden meegenomen. Het streven is, dat binnen twee weken de eindfactuur wordt opgestuurd naar de zakelijke klant. Vaak wordt deze deadline niet gehaald en loopt dit soms op tot anderhalve maand. Ook wanneer de juiste informatie vanuit genre Zakelijk, naar afdeling Horeca niet wordt verstrekt geeft dit vertraging in de horecafactuur. Dit is niet nodig. Graag zien wij hier verbetering in de communicatie.

Suggestie: digitaal factuurgegevens tijdig ter beschikking van de afdeling Bedrijfsadministratie via het systeem Boeking.

Samengevat: de medewerkers van de ondersteunende processen noemen concrete verbeterpunten in de samenwerking en communicatie met genre Zakelijk.

3.2.3 De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden genre Zakelijk

Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de zakelijke programmeur, Hoofd Horeca en Sales, salesmedewerker en de productieleider in de OPSB bij zakelijke evenementen?

Volgens de programmeur Zakelijk, Stoppels, (2015) zijn haar werkzaamheden in de huidige functie van Hoofd Horeca en Sales wel uitgebreid. Hierdoor heeft ze het een stuk drukker dan voorheen, waardoor ze haar kostbare tijd dient te verdelen over zowel genre Zakelijk als de gehele afdeling Horeca. Dit vergt een goede planning en kost meer energie. Mede doordat de salesmedewerker en de officemanager er nog niet zijn. Er wordt actief gezocht naar een geschikte functionaris, die de rol als salesmedewerker op zich wil nemen. De advertentie/vacature is terug te vinden in bijlage 9. Wel is er bij de programmeur Zakelijk, tevens Hoofd Horeca en Sales enige twijfel, of dit veranderings-traject daadwerkelijk gaat werken voor het genre Zakelijk. Ze is een grote voorstander van het feit, dat de nieuwe afdeling Productie er is gekomen. Ook de productieleiders Zakelijk opereren vanuit deze afdeling. Ze ziet de voordelen er van: effectiever en efficiënter samenwerken en communiceren.

Als leidinggevende van het genre Zakelijk, merkt ze op, dat door haar strakke planning en overvolle agenda, ze minder aandacht geeft aan het genre Zakelijk. De programmeur Zakelijk is niet precies op de hoogte welke evenementen in de planning staan. Deze verantwoordelijkheid laat ze nu geheel over aan de productieleiders. Tijdens het werkoverleg of op de gang hoort ze, waar de productieleiders mee bezig zijn, of hoe dit de afgelopen dagen door hen is opgepakt. De controle is er wel bij de programmeur Zakelijk, alleen op de achtergrond, door te kijken naar de actuele werkljst en het draaiboekensysteem Boeking. In bijlage 10 wordt beschreven/aangetoond wat het systeem Boeking inhoudt.

Frequentie werkoverleggen genre Zakelijk onder druk

Gedurende veertien stageweken is bijgehouden hoe vaak het door de productieleders gewenste wekelijkse werkoverleg is gehouden. De programmeur Zakelijk stelde, vanwege haar vele andere werkzaamheden, niet zelden de vraag of het werkoverleg echt nodig was. Onderstaande tabel schetst een beeld hoeveel werkoverleggen in een bepaalde periode door zijn gegaan. De frequentie van het werkoverleg heeft een onregelmatig patroon. Zowel vanuit de theorie over het begrip communicatie als de praktijkervaring in de OPSB is gebleken, dat onderling communiceren bij genre Zakelijk belangrijk is bij de taakoverdracht of bij het informeren over de huidige of de verwachte situatie bij de productie van een zakelijk evenement (op de hoogte stellen). Bijvoorbeeld: wat zijn de vorderingen, wanneer zijn de piekmomenten met zakelijke evenementen, enzovoort. De frequentie van deze onderlinge communicatie is bij genre Zakelijk nog niet optimaal.

Werkoverleg genre Zakelijk tussen productieleders en zakelijke programmeur	Gaat door	Gaat niet door
Week 44		X
Week 45	V	
Week 46		X
Week 47		X
Week 48		X
Week 49	V	
Week 50		X
Week 51		X
Week 2	V	
Week 3	V	
Week 4		X
Week 5		X
Week 6	V	
Week 7	V	

Tabel 5. werkoverleggen genre Zakelijk

Oude werkwijze/veranderbereidheid

Is het lastig om u oude werkzaamheden op te geven in uw nieuwe functie als productie leider?

De productieleders verschillen van mening als het gaat om hun oude werkzaamheden op te geven. Volgens Gietema (2015) is dit niet lastig; hij vindt het juist fijner. Meer duidelijkheid over wat er wordt verwacht van de functie productie leider. Dat is ook beter voor de nieuwe afdeling Productie. Zo komt er voor alle genres meer eenduidigheid in werkwijze en niveau. Volgens Westerdijk (2015) is het lastig. Dit komt, omdat de verandering voor genre Zakelijk nog niet werkt. Er zijn geen grenzen, die er eigenlijk wel dienen te zijn. De taken algemene e-mail en de inkomende telefoontjes zou ik graag willen overdragen en mij meer willen focussen op de productie.

De onderlinge verdeling bij genre Zakelijk is geen strakke procedure. Het gaat nu zo, dat de vraag wordt gesteld: wie wil deze opdracht doen. En de vraag of de productie leider de klant al kent door eerdere producties van zakelijke evenementen. Hierdoor kan hij of zij de zakelijke klant beter inschatten, omdat het vaak niet te veel afwijkt van de productie van het vorige evenement. Er wordt onderling aan elkaar gevraagd wie er nog ruimte heeft. Zodra er begonnen is aan een specifieke

aanvraag voor een zakelijk evenement, wordt deze niet meer weggegeven door de medewerker; dit gebeurt ook om kwaliteitsverlies te voorkomen.

Samengevat: De productieiders staan open voor de verandering, maar willen wel meer duidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen.

Tevredenheid over nieuwe functie Productieider

Hoe tevreden zijn jullie over je functie als productieider op de nieuwe afdeling Productie?

De productieider Hilde Westerdijk is momenteel niet tevreden over haar functie. Dit komt vanwege de onduidelijkheden in taakverdeling en verantwoording afleggen. De productieider Jouke is wel tevreden over zijn functie. Hij ziet het belang van de nieuwe afdeling Productie, alleen wil hij graag grenzen zien in de TBV's: wat wordt concreet van ons verwacht, hij mist een handvat. De productieiders vinden dat ze achterlopen op de andere genres.

Samengevat: De meningen zijn verdeeld als het gaat om hun nieuwe functie. Ze willen beiden een concreter handvat voor wat er van hen verwacht wordt.

Onduidelijkheid werkzaamheden

Wat zou er anders moeten binnen uw nieuwe functie en de functie salesmedewerker?

Volgens programmeur Zakelijk, Stoppels (2015) is de functie salesmedewerker helder. Dit komt omdat de functie eerder accountmanager heette. Toen bestond de functie van productieider nog niet. Maar voerden de medewerkers beide taken/bevoegdheden uit en droegen zij de verantwoordelijkheid voor hun sales- en productiewerkzaamheden. De programmeur Zakelijk was in de oude werksituatie Jolanda Stoppels. Hierdoor weet Jolanda precies wat de nieuwe salesmedewerker moet kunnen en welke taken/bevoegdheden en verantwoordelijkheden hij of zij moet dragen. De competenties, die de nieuwe salesmedewerker minimaal dient te hebben zijn: actief luisteren en je uitspreken (duidelijk verstaanbaar maken). Integreer verschillende invalshoeken en ideeën. Experimenteer waar nodig is, wat werkt wel en wat niet in de onderlinge samenwerking. Reflecteer op elkaar en op wat er wordt besproken. De nieuwe salesmedewerker dient volgens Stoppels (2015) niet alleen de dienst te verkopen maar ook de beleving erom heen. Het is belangrijk om vanaf jouw eerste klantcontact met de klant een goede verstandhouding aan te gaan. Wanneer dit niet zo is, heeft dit vervelende gevolgen. De klant moet erop kunnen vertrouwen, dat jij een geweldig eindproduct kunt afleveren. Het is de manier, waarop je het brengt naar de klant, of het natuurlijk overkomt en genre Zakelijk in kan spelen op wat de klant wil. De klant gaat niet automatisch prijsgeven wat zijn wensen zijn. Dus de juiste vragen op de juiste momenten stellen. Overigens is het ook belangrijk om alle scenario's te voorzien: wat als? Dit is van belang voor de productieider, hij of zij dient zich goed voor te bereiden, om alle mogelijke gevolgen, risico's uit te sluiten. Hierdoor komt de medewerker van het OPSB bedrijf sterk over.

Samengevat: Programmeur Zakelijk is ervan overtuigd dat de functie salesmedewerker helder is en dat deze nieuwe functie kan worden ingevuld op korte termijn.

3.2.4 Inhoudelijke voorwaarden

Welke inhoudelijke voorwaarden stellen de programmeur Zakelijk en de productieiders aan de uitvoering van het klantgerichte operationele werkproces bij een scheiding van de sales- en productiewerkzaamheden?

De productieiders zijn, hoe lastig ze het soms ook vinden, in het algemeen tevreden over hun nieuwe functie. De functionele scheiding tussen sales- en productiewerkzaamheden voor de productie van zakelijke evenementen tijdens het veranderingstraject van de OPSB, roept wel de vraag op, of dit gaat werken. Volgens Westerdijk moet hierdoor geen kwaliteitsverlies gaan ontstaan, omdat de werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden verdeeld. Volgens Gietema moet het bedienen van de klant niet tussen wal en schip raken, door nieuwe tussenschakels zoals de nog aan te stellen salesmedewerker.

In het verleden is er volgens een productieider afgesproken, dat er zou worden gebrainstormd over de indeling van de functies qua taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) bij genre Zakelijk. Dit is tot op heden niet gebeurd, waardoor dit onderzoek uitkomst kan brengen. Deze scheiding van werkzaamheden gaat van start, zodra er een salesmedewerker wordt aangenomen. De productieider Westerdijk (2015) geeft aan, dat een taak alleen kan worden overgenomen, als er voldoende kennis en competenties zijn bij de desbetreffende persoon (nieuwe salesmedewerker). Anders kan dit kwaliteitsverlies betekenen. Volgens de programmeur Zakelijk, Stoppels (2015) komen er twee tussenschakels bij het genre Zakelijk. Dit zijn de officemanager en de salesmedewerker. De functie officemanager wordt al deels ingevuld door haar huidige managementassistent. Zij zal in de toekomst de toegewezen taken vervullen, zodra de salesmedewerker ook is aangenomen.

Samengevat: Door de taakoverdrachten tussen verschillende functionarissen, moet er geen kwaliteitsverlies ontstaan. En de productieiders willen er vanuit kunnen gaan, dat de nieuwe functie salesmedewerker, de competenties heeft om deze functie uit te oefenen.

Maatwerk offerte

Welke functionaris(sen) bij de OPSB heeft (hebben) tot taak om een offerte te maken voor de zakelijke klant van de OPSB?

De productieiders pleiten ervoor, dat zij de offerte inhoudelijk opstellen. Zij hebben ervaring, kunnen een draaiboek opstellen, checken het concept ontwerp, kijken naar de haalbaarheid van het evenement en eventueel naar extra verkoop. De productieiders zijn intern een belangrijke tussenschakel. De productieiders geven aan, dat zij hun oude werkpatroon moeilijk te kunnen loslaten als het gaat om het offertetraject. De scheiding tussen sales- en productiewerkzaamheden betekent, dat het begin van het offertetraject, de eerste klantgesprekken en de rondleidingen gegeven worden door de salesmedewerker. Dat betekent, dat er alleen maatwerk overblijft voor de functie productieider en dat vinden zij jammer. De interactie met de klant is motiverend voor hen. Wanneer deze scheiding er daadwerkelijk komt, dient er een check te zijn, of sprake is van een goede wisselwerking tussen sales- en productiemedewerkers door briefings en een daadwerkelijk wekelijks overleg. De programmeur Zakelijk, en tevens Hoofd Horeca en Sales, pleit ervoor, dat de

invulling van de offerte wordt gedaan door de productie leider maar de regie en controle bij de salesmedewerker ligt. De salesmedewerker zal de offerte ook naar de zakelijke klant opsturen.

Samengevat: Het maatwerk van de offerte levert de productie leider, de salesmedewerker controleert en levert alle informatie aan over de wensen en behoeftes van de klant. De salesmedewerker is degene, die de offerte naar de zakelijke klant stuurt.

Vaste contactpersoon klant

Welke functionaris(sen) is (zijn) de vaste contactpersoon voor de zakelijke klant van de OPSB?

Beide productie leiders zijn het er over eens, dat het productieproces van zakelijke evenementen verschillende fasen heeft. In het voortraject, de wervingsfase, dient de nieuwe salesmedewerker zijn rol op zich te nemen. Hij of zij gaat de bedrijven bezoeken en proberen opdrachten/aanvragen binnen te halen. Vervolgens komt het operationele werk bij de productie leiders te liggen. Zij kunnen de invulling geven en het evenement in elkaar zetten. Volgens de productie leiders kan het niet zo zijn, dat alleen de salesmedewerker het klantencontact tijdens het gehele dienstverleningsproces onderhoudt.

Vanuit de interviews met de productie leiders komt naar voren, dat ze beiden geen duidelijk beeld hebben, wanneer precies deze scheiding er moet komen. Hun ideaal beeld is wel gevraagd en opgenomen in het opgestelde RACI-model genre Zakelijk. En dit ingevulde RACI-model is voorgelegd aan de programmeur Zakelijk. Zij heeft haar ideale invulling van de TBV's voor genre Zakelijk gegeven. Het is volgens de programmeur Zakelijk belangrijk, dat de nieuwe klant één vaste contactpersoon heeft en dat is in principe de salesmedewerker. Alleen als het een bestaande klant is, die in het verleden met een medewerker heeft samengewerkt, dan worden de productie leiders ook betrokken in het klantencontact, want zij zijn degenen, die het evenement gaan produceren. Het is wel zo, dat op de dag zelf de salesmedewerker de zakelijke klant opvangt.

En wanneer deze afwezig is, vangt de coproductent, de medewerker, die op de hoogte is van het evenement, de zakelijke klant op.

Samengevat: de vaste contactpersoon is de salesmedewerker, in het voor traject en het na traject (uitvoering, nazorg). De productie leider is tijdens het realiseren van het maatwerk de contactpersoon voor de zakelijke klant.

Wat vinden de productie leiders van de functie Officemanager als tussenschakel?

Er is gevraagd, wat de productie leiders ervan zouden vinden als een officemanager, assistent-management of stagiaire sales de eerste telefoontjes aanneemt. De productie leiders vinden dit een goed idee. Alleen dient deze persoon wel de juiste kennis in huis te hebben en de juiste vragen te stellen aan de hand van het boekingsformulier; daarna dient zij of hij direct over te dragen/te overleggen met de salesmedewerker. De salesmedewerker, neemt nogmaals contact op met de zakelijke klant en houdt het intakegesprek (telefonisch, face to face). In dit gesprek, probeert de salesmedewerker er achter te komen, wat de klant precies wilt door de juiste vragen te stellen, zodat er minder werk is bij de voorbereiding (minder wijzigingen). Zodra de salesmedewerker dit

overdraagt aan de productieiders aan de hand van heldere aantekeningen, gaat het zakelijke klantencontact naar hen.

Samengevat: De productieiders vinden het een goed idee, als er nieuwe tussenschakels komen: de salesmedewerker en een officemanager.

Is een boekingsformulier voor de overdracht tussen medewerkers voldoende?

De productieiders vinden het niet verstandig om de overdracht alleen te doen via een boekingsformulier (groentje genaamd) zie bijlage 11. Er dient altijd een overleg/gesprek te zijn. Het ideaal beeld is voor de productieiders, dat de salesmedewerker bij potentiële klanten langs gaat en de OPSB mogelijkheden presenteert en verkoopt. En dat de salesmedewerker het eerste intakegesprek met de zakelijke klant houdt en dat de productieider hierbij aanwezig is. Zodat de salesmedewerker het bekende gezicht is voor de klant en dat de productieider er is voor de inhoudelijke kennis. Dit is minder efficiënt, maar dan worden de krachten en kennis wel gebundeld. Er kan ook worden gekozen voor flexibel opereren, dan wordt het per zakelijke klant bepaald. Is het een bestaande klant? En heeft hij of zij al contacten gehad met één van de productieiders in het verleden? Dan zal de keuze zijn om de productieider de gehele productie van het zakelijk evenement te laten overnemen. Dit kan ook, omdat de beide productieiders in het verleden deze expertise hebben opgebouwd. Volgens de programmeur Zakelijk, Stoppels (2015), is een boekingsformulier pas volledig met een heldere toelichting, waarbij de betrokken collega op de hoogte wordt gesteld van de vaste klantafspraken, bijvoorbeeld over het budget, opstelling zaal, et cetera.

Samengevat: Het is belangrijk naast het boekingsformulier ook een mondeling overleg/gesprek te voeren om elkaar tijdig en op juiste wijze te informeren.

Verzuim, ziekte overdracht werkzaamheden

Zijn jullie op de hoogte van elkaars huidige werkzaamheden?

Er is naar voren gekomen, dat de productieiders niet precies weten, waar de andere collega's mee bezig zijn. Wel is de onderlinge communicatie volgens de productieiders goed. Verder is het wenselijk, dat er een programma komt waarmee ze inzicht krijgen in elkaars lopende opdrachten/werkzaamheden. Zodat er ook bij verzuim, ziekte kan worden overgenomen. Grote opdrachten worden in het algemeen door twee medewerkers opgepakt. Hierbij is de overdracht gemakkelijker. Er is een coproducent aanwezig, deze is goed ingelicht en weet wat er gaande is.

Samengevat: Ze zijn niet altijd op de hoogte van elkaars werkzaamheden, dit zorgt voor een probleem wanneer één afwezig is door bijvoorbeeld ziekte.

Budgetbewaking

Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de budgetbewaking van een zakelijk evenement(ZE) in de OPSB tot taak?

De eindverantwoordelijkheid van de budgetbewaking van elk evenement ligt volgens de productie-leiders bij de programmeur Zakelijk. De salesmedewerker heeft de verantwoordelijkheid om binnen het budget van de goedgekeurde offerte te blijven. Maar de productie-leider bewaakt, dat er binnen het vastgestelde budget geproduceerd wordt.

Samengevat: De budgetbewaking ligt bij de programmeur Zakelijk, zij is eindverantwoordelijk. De productie-leiders en salesmedewerkers moeten bij elk ZE het budget in de gaten houden.

Uitvoering evenement, eerste opvang klant

Welke functionaris(sen) heeft (hebben) bij het begin van de uitvoering van een zakelijk evenement tot taak zorgen te dragen voor de eerste opvang van de zakelijke klant in de OPSB?

De productie-leiders geven duidelijk aan, dat zij de verantwoordelijkheid willen hebben voor de eerste opvang van de klant met betrekking tot het evenement. En bij hun afwezigheid, neemt de voorstellingsbegeleider, vanuit de afdeling Horeca, dit van hen over. De salesmedewerker is hier ook bij aanwezig om een praatje te maken met de zakelijke klant en te vragen of alles naar wens is.

Samengevat: de salesmedewerker verzorgt de eerste opvang van de klant.

Nazorg, evaluatie met de klant

Welke functionaris wordt verantwoordelijk voor de nazorg?

Volgens de productie-leiders is de nazorg, klantenbeheer, evaluatie met de klant onderdeel van sales.

Competenties

Hoe belangrijk worden competenties geacht?

De productie-leiders maken zich er hard voor, dat er kwaliteit in huis is. Alle medewerkers moeten weten waar ze over praten. Het is belangrijk, dat de betreffende collega's qua competenties wel passen binnen de functie, die ze vervullen. Dit geldt ook voor de nieuwe salesmedewerker. De programmeur Zakelijk stelt, dat alleen op basis van vereiste competenties en gerelateerde functie eisen de nieuwe salesmedewerker zal worden aangenomen.

Samengevat: de juiste competenties worden heel belangrijk geacht voor het uitoefenen van elke bestaande en nieuwe functie van genre Zakelijk.

Punten van onduidelijkheid volgens de productie-leiders:

- Bij wie ligt de verantwoordelijkheid met betrekking tot het aannemen en doorzetten van telefoontjes? En het beheer van de zakelijk mailbox?
- Er is onduidelijkheid over de functie invulling van de productie-leider. Er is geen duidelijk handvat met instructies van dit wordt van jullie verwacht. Er zijn pilotsessies gehouden om te kunnen brainstormen met de andere nieuw aangestelde productie-leiders van de andere

genres. De productieiders merken op , dat de andere genres goed draaien op de nieuwe afdeling Productie. Zij houden zich bezig met maatwerk en productie van het evenement (voorstelling, concert etc.). Terwijl genre Zakelijk de hele keten doet van de eerste aanvraag tot de afronding van het evenement. Met dit verschil, dat de andere genres goed functioneren door duidelijke verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden(TBV's; hetgeen het organisatieveranderingstraject van de OPSB ook beoogt). Deze duidelijkheid ontbreekt bij genre Zakelijk.

- De productieiders willen , dat de salesmedewerker alleen de rondleidingen doet als hij of zij de kennis hiervoor heeft. Anders geven zij deze taak liever niet af.

De ideale taakverdeling volgens de Programmeur Zakelijk

De office manager krijgt de eerste telefoontjes en e-mails binnen. De sales medewerker neemt het eerste contact op met de nieuwe zakelijke klant. Bij de bestaande klanten is dit een ander verhaal en wordt dit gedaan in overleg met de andere betrokken medewerkers. Dit is van belang, omdat de salesmedewerker niet altijd op kantoor zit. Het is praktisch om de officemanager in de buurt van het hoofd Horeca & Sales kantoor te laten houden. Dichtbij de programmeur Zakelijk. De officemanager is aanwezig voor de opvang van het eerste telefoon en email verkeer met de zakelijke klanten van de OPSB. De salesmedewerker dient veel van haar of zijn tijd op pad te zijn buiten de OPSB om nieuwe zakelijke klanten te werven. Het is de bedoeling, dat de officemanager via een digitaal Boekingsformulier het eerste intake gesprek voert. En dit ingevulde formulier vervolgens overhandigt aan de salesmedewerker. Deze controleert dit en legt contact met de nieuwe klant om verdere wensen en aanvullingen te inventariseren. Daarna zet de salesmedewerker dit verder uit naar de productieiders voor de invulling van de offerte. Maar in principe, is de salesmedewerker de vaste contactpersoon voor zakelijke klanten. Jolanda blijft als hoofd Horeca & Sales de vaste contact persoon voor de Businessclub.

Hoofdstuk 4. Analyse

In dit vierde hoofdstuk wordt de secundaire en primaire data met elkaar vergeleken. Hierbij worden de uitkomsten uit het literatuur- en het praktijkonderzoek gebruikt. Op basis van deze analyse worden in het vijfde hoofdstuk conclusies getrokken.

Klantgericht operationeel werkproces

Het klantgerichte operationele werkproces is een primair proces, dat het dienstverleningsproces van genre Zakelijk beschrijft. De definitie en inzichten van Mittelmeijer (2007) zijn hiervoor gebruikt. Voor het dienstverlenend bedrijf OPSB houdt dit in: intake, behandeling en nazorg van de dienstverlening aan zakelijke klanten. De zakelijke klant bepaalt welke resultaat hij wil en deze klantgerichtheid is uitgangspunt. Hierop wordt het dienstverleningsproces ingericht en gestuurd.

In dit interne onderzoek is het begrip “evenement” gebruikt voor alle soorten van een voorstelling, toneeluitvoering, dansuitvoering, (pop)concert of zakelijk evenement zoals een congres. Lovelock (2011) definieert een zakelijk evenement als een gebeurtenis met een begin en een einddatum, die op meerdere locaties plaatsvindt, zich kan verplaatsen en waarbij de gasten specifiek voor de aangeboden activiteiten komen. De evenementen van genre Zakelijk vallen binnen deze definitie.

Uit de literatuurstudie van Lovelock (2011) en het praktijkonderzoek komt naar voren dat het belangrijk is stil te staan bij het verhogen van de kwaliteit van de interne dienstverlening. Tijdens een organisatieverandering is het belangrijk, dat de direct betrokken medewerkers actief participeren en meedenken over het primair proces. Zodat het beheersen en innoveren van bedrijfsprocessen daadwerkelijk lukt. Volgens Nieuwenhuis (2010) is het belangrijk om een processtructuur te ontwikkelen om de kwaliteit van een dienstverlening te waarborgen.

1. Doel: wat is het doel van het genre Zakelijk op de afdeling Productie?
 Het doel voor dit genre is professioneel maatwerk leveren. Alle soorten van zakelijke evenementen (ZE) en congressen, symposia, bedrijfsfeesten of vergaderingen worden door een team van professionals op maat gemaakt. Vanaf de aanvraag tot en met de uitvoering en nazorg, streeft het genre Zakelijk naar een actieve en zeer betrokken houding naar de klant toe. De klant moet ten allen tijde voelen, dat genre Zakelijk zich voor hen inzet.
2. Klant & output: de zakelijke klant verwacht een goede kwaliteit van de dienstverlening. Achterhalen wat de klantwensen zijn, is van cruciaal belang. Na de functionele scheiding van sales- en productiewerkzaamheden dragen zowel de programmeur Zakelijk, de productieleders, de salesmedewerker en de officemanager bij aan het realiseren van de wensen van de zakelijke klant. Hiervoor is tijdige communicatie en samenwerking zeer belangrijk. Op basis van het praktijkonderzoek zijn de cruciale overdrachtsmomenten /werkoverleggen een schema opgenomen naast het nieuwe RACI model genre Zakelijk. Tevens heeft de praktijk uitgewezen, dat er veel invloeden zijn, die de kwaliteit van een dienstverlening kunnen verminderen. De auteurs Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) hebben dit onderzocht en dragen tevens oplossingen aan. Bij het genre Zakelijk speelt rolonzekerheid en een niet optimale aansturing ook mee.
3. Activiteiten (procesverloop): theorie geeft aan dat het belangrijk is, dat het procesverloop duidelijk is vastgesteld. Dit was voor genre Zakelijk nog niet het geval (zie bijlage 12, nulmeting RACI sept.2014). De resultaten uit het praktijkonderzoek bevestigen deze

rolonzekerheid. De juiste volgorde van taken, activiteiten en verantwoordelijkheden zijn met de productieleiders en programmeur Zakelijk opgesteld. Deze is meerdere keren gecontroleerd en akkoord bevonden door de medewerkers/leidinggevende. Deze is ook verwerkt in het opgestelde RACI model genre Zakelijk. Naast een juiste volgorde zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per fase ingevuld. Voor deze indeling is gebruik gemaakt van Verhaar (2011).

4. Middelen: de middelen om zakelijke evenementen te organiseren zijn aanwezig in de OPSB. Het zijn grote gebouwen met meerdere opties. Zo zijn de faciliterende voorzieningen aanwezig en hoeft er weinig ingehuurd te worden. De juiste vakkennis is aanwezig voor het uitbesteden van werkzaamheden aan faciliterende afdelingen. Daarnaast heeft genre Zakelijk een goede digitale structuur. Ze maken gebruik van een boekingsformulier, van het Boekingssysteem: Boeking (draaiboeken), zakelijke email, persoonlijke telefoonnummer enzovoort.
5. Vakmanschap/actoren: vanuit het onderzoek is gebleken, dat de mensen een cruciale rol hebben binnen het dienstverleningsproces. Zij zijn het zichtbare visitekaartje en de contactpersoon voor de zakelijke klant. Het is belangrijk om de medewerkers van genre Zakelijk een duidelijke rolverdeling te geven, waarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) eenduidig zijn vastgesteld. Om dit systematisch neer te zetten wordt er gebruik gemaakt van het RACI-model.
6. Input : deze komt er vanuit de ondersteunende processen, denk hierbij aan huismeesters, facilitaire zaken, podium techniek, horeca enzovoort. Hun kennis en advies wordt opgevraagd voor het aangevraagde evenement. Genre Zakelijk draagt werkzaamheden en daarbij horende verantwoordelijkheden over aan ondersteunende afdelingen. Hierbij is het belangrijk dat eventuele fouten worden uitgesloten. De juiste informatie moet worden geleverd tijdens een werkoverleg en moeten tijdig geregistreerd staan in het boekingssysteem: Boeking.
7. Besturing: het procesverloop dient aangestuurd te worden door de programmeur Zakelijk. Hij/zij is verantwoordelijk dit te doen binnen de kaders en voorschriften, die de OPSB oplegt. -Uit dit onderzoek komt naar voren, dat werkoverleggen cruciaal zijn om elkaar te informeren en kennis te delen. Uit waarnemingen tijdens de stageperiode is gebleken, dat dit momenteel te weinig gebeurt. Het is volgens de theorie van Walstra (2014) belangrijk om de medewerkers te stimuleren en te motiveren. Door duidelijk aan te geven bij welke activiteiten de programmeur Zakelijk verantwoordelijk is; dit staat geregistreerd in het nieuwe RACI model genre Zakelijk.

Het management stuurt de werkprocessen binnen de organisatie aan. Het kan daarbij gaan om productie- en verkoopprocessen, maar ook om financiële, communicatie of personeelsprocessen. De programmeur Zakelijk geeft leiding aan het samenwerkingsproces tussen alle betrokkenen in het productieproces van zakelijke evenementen. Zij geeft vorm aan de besluitvorming, stuurt inhoudelijk het proces aan van idee tot resultaat en zorgt er voor, dat dit binnen de vastgestelde randvoorwaarden gebeurt op het gebied van tijd en geld. De toekomstige salesmedewerker focust

zich op het werven van evenement aanvragen bij de nieuwe en bestaande zakelijke klant. Hij of zij is het eerste klantcontact en draagt zorg voor de nazorg/evaluatie. De productieleiders focussen zich op het projectmanagement van elk zakelijk evenement, waarbij de aandacht gaat naar het gezamenlijke creatieproces, de eerste ideevorming tot de realisatie van het eindproduct. Omdat de aanvragen niet specifiek hetzelfde zijn, dienen erbij elke aanvraag goede afspraken gemaakt te worden met de betrokken partijen. De samenwerking en communicatie speelt hierin een belangrijke rol.

Interne samenwerking en tijdige communicatie

Samenwerken binnen een bedrijf levert een gezamenlijk resultaat. Door kennis met elkaar te delen en te benutten leidt samenwerking tot een beter resultaat. Dit wordt treffend verwoord in de definitie over samenwerken van Mastenbroek (2010). Samenwerken is ook noodzakelijk om het productieproces van zakelijke evenementen effectiever en efficiënter te maken. Dit gaf Vorstman (2011) al eerder aan. Het productieproces moet doeltreffend en doelmatig zijn. Voor de kwaliteit van zakelijke dienstverlening is de juiste boodschap intern communiceren ook van groot belang. Gomez (2008) onderscheidt in het communicatie proces een zender en een ontvanger. De zender codeert het bericht en kiest voor een communicatiekanaal om het bericht bij de ontvanger te bezorgen. Communicatie is pas effectief als de ontvanger het decodeert en de werkelijke betekenis begrijpt en de zender om feedback vraagt. In het praktijkonderzoek is dit voorgelegd aan de programmeur Zakelijk, de productieleiders en medewerkers van ondersteunende afdelingen. Hieruit is naar voren gekomen, dat er verbeterpunten zijn in de onderlinge communicatie. Er is momenteel nog sprake van tijdgebrek en ruis.

Als spin in het web op de afdeling Productie, moet de productieleider een manier zoeken om deze nieuwe werkwijze bij zakelijke evenementen hanteerbaar te maken zonder aan kwaliteit in te boeten. Dit onderzoek ondersteunt hierbij door enerzijds aan te geven welke overdrachtsmomenten in de nieuwe setting met salesmedewerker en officemanager cruciaal zijn bij de productie van zakelijke evenementen; anderzijds door de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor genre Zakelijk helder vast te leggen met behulp van het RACI-model.

De volgende overdrachtsmomenten zijn cruciaal bij de productie van zakelijke evenementen. Onderstaand schema geeft deze belangrijke overleg- en overdrachtsmomenten weer:

Salesmedewerker : (S)
Productieleider: (PL)
Programmeur Zakelijk: (PZ)
Officemanager: (O)

Fase	Overlegmoment S-PL-PZ-O	Overdracht moment S-PL-PZ-O
------	-------------------------	-----------------------------

1. Wervingsfase	Heeft overleg met de andere programmeurs betreft planning OPSB	
2. Initiatiefase	1. Aanvragen voorleggen. (Officemanager - salesmedewerker)	Aanvragen (programming opdracht) behandelen/registreren/inventariseren telefonisch/e-mail
	2. Overleggen huidige aanvragen (salesmedewerker-productieleider)	
3. Ontwerpfase	1. Definitieve offerte controleren (salesmedewerker-productieleider)	Opgestelde offerte overhandigen (productieleider-salesmedewerker)
	2. Informeren/overleggen met de ondersteunende afdelingen over optie evenement (productieleider)	De ondersteunende afdelingen leveren maatwerk aan de productieleider
4. Voorbereidingsfase	1. Vergaderen met de ondersteunende afdelingen (productieleider)	
	2. Afdelingsoverleg genre Zakelijk (programmeur Zakelijk, productieleiders, sales-medewerker, officemanager)	
5. Uitvoeringsfase	Informeren over de uitvoering, laatste overleg (productieleider-salesmedewerker)	Contactpersoon voor de klant is tijdens het ontwerp en de voorbereiding, de productieleider. En tijdens de uitvoering de salesmedewerker
6. Nazorgfase	Eventuele klachten/verbeterpunten bespreekbaar maken (programmeur Zakelijk, productieleiders, sales-medewerker, officemanager)	Nazorg/Evaluatie met de klant wordt door de salesmedewerker overgenomen van de productieleider
6. Nazorgfase	Productieoverleg met de ondersteunende afdelingen, wat ging goed, wat ging minder goed?	Aanvullende informatie eindrekeningen naar afdeling Bedrijfsadministratie. (productieleider)

Tabel 6. 'overdrachtsmomenten in het productieproces van zakelijke evenementen'

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

Het management van de OPSB wil een functionele scheiding tussen sales-en productie werkzaamheden bij genre Zakelijk. De productieleiders willen weten wat er concreet van hen verwacht wordt (TBV's).

Aan het begin van dit onderzoek is er een nulmeting gemaakt van het RACI model van genre Zakelijk. Hieruit komt naar voren, dat de TBV's voor het genre Zakelijk niet of nauwelijks zijn belegd zoals dit wel is gerealiseerd bij de andere genres. Om de lezer een goed beeld te geven, is deze nulmeting te vinden in bijlage 12.

Met de huidige functionarissen (*exclusief de nog te werven salesmedewerkers en officemanager*) is gebrainstormd over de TBV's binnen genre Zakelijk. De resultaten van de brainstormsessie zijn opgenomen in het ingevulde en geaccordeerde RACI-model genre Zakelijk. Hierin staat nu een overzicht van de TBV's van de functionarissen genre Zakelijk. Deze TBV's staan vermeld aan de hand van de zes onderscheiden productiefases van het zakelijk evenement: wervingsfase, initiatiefase, ontwerpfas, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en nazorgfase van een zakelijk evenement. Zie § 5.2 Aanbevelingen.

Door het vastleggen van de TBV's van genre Zakelijk is de rolonduidelijkheid voor genre Zakelijk weggenomen. Ook de cruciale overdrachtsmomenten bij de productie van zakelijke evenementen zijn schematisch vastgelegd. Dit genre heeft nu een handvat om effectiever en efficiënter te gaan produceren. De praktijk moet uitwijzen of genre Zakelijk deze uitdaging weet op te pakken.

Randvoorwaarden hoogwaardige productie zakelijke dienstverlening

Bij de organisatieverandering in de OPSB staan de bestaande werkprocessen ter discussie. Dit heeft niet alleen consequenties voor deze processen maar ook voor het personeel, die deze werkprocessen uitvoert. Volgens Schulp (2010) komt het personeel in een transformatieproces terecht. Het oude werkpatroon loslaten is voor de productieleiders moeilijk. Het nieuwe werkpatroon ontwikkelt zich fasegewijs: eerst ontdooien (huidige situatie), dan veranderen (overgangssituatie) en ten slotte bevriezen (nieuwe situatie).

Vanuit het perspectief van (hogere) productiviteit bij zakelijke evenementen zijn niet alleen de klantgerichtheid, de interne samenwerking en tijdige interne communicatie van belang. Volgens Teezet (2014) is het overdragen van informatieverantwoordelijkheden daarbij belangrijk. Bij genre Zakelijk is dat enerzijds de overdracht van informatie tussen sales- en productiemedewerkers en anderzijds de overdracht van informatie tussen de medewerkers van genre Zakelijk en de medewerkers van de ondersteunende afdelingen.

De medewerkers willen ook weten wat er concreet van hen wordt verwacht (TBV's). Verder zijn competenties en gedragsaspecten als veranderbereidheid van de betrokken medewerkers van belang. Deze zijn weliswaar geen object van dit onderzoek maar belangrijke randvoorwaarden voor de kwaliteit van de zakelijke dienstverlening.

Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft de conclusies en aanbevelingen van dit praktijkgerichte onderzoek weer. Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn voor dit onderzoek deelvragen geformuleerd en onderzocht. De conclusies zijn onderbouwd door de resultaten uit het literatuur- en praktijkonderzoek. Paragraaf 4.1 geeft de conclusies weer en in paragraaf 4.2 komen de aanbevelingen aan bod. Tenslotte vindt er in paragraaf 4.3 een reflectie/terugblik op het uitgevoerde onderzoek plaats.

5.1 Conclusies

Klantgericht operationeel werkproces zakelijke evenementen in de OPSB is nog niet optimaal

1. Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen in?

“De klant bepaalt, welk resultaat hij of zij wil” en deze klantgerichtheid is uitgangspunt in de OPSB. Deze dient reeds intern – in het operationele werkproces - te worden gerealiseerd. Het klantgerichte operationele werkproces is een primair proces, dat het dienstverleningsproces (de productie van zakelijke evenementen van A tot en met Z) beschrijft. Dit primaire proces kan niet zonder de besturende processen (programmeur Zakelijk). Door tijdgebrek van de programmeur Zakelijk en rolonduidelijkheid voor de betrokken productieleiders is dit nog niet optimaal. Het primaire proces kan ook niet zonder de ondersteunende processen (faciliterende afdelingen). Een goede onderlinge afstemming van deze drie processen resulteert in een hoogwaardiger dienstverlening aan de zakelijke klant van de OPSB.

Interne samenwerking en communicatie tussen sales- en productiemedewerkers is een must

2. Wat is het belang van interne samenwerking en communicatie tussen medewerkers op basis van effectiviteit en efficiency?

Samenwerken binnen het bedrijf OPSB levert een gezamenlijk resultaat. Door kennis met elkaar te delen en te benutten leidt deze samenwerking tot een beter resultaat. Samenwerken is niet voldoende maar wel noodzakelijk om het productieproces van zakelijke evenementen effectiever en efficiënter te doen zijn. Voor de kwaliteit van zakelijke dienstverlening is ook tijdig de juiste boodschap binnen de OPSB communiceren noodzakelijk en van groot belang. Medewerkers willen weten, wat er concreet van hen verwacht wordt. Hier kan genre Zakelijk zich nog verbeteren. De geïnterviewde medewerkers van de ondersteunende afdelingen dragen voor de onderlinge samenwerking en communicatie verbeterpunten aan.

Vanuit het perspectief van een hoogwaardige productiviteit bij zakelijke evenementen zijn niet alleen de interne samenwerking en interne communicatie noodzakelijk. Ook zijn de juiste competenties en gedragsaspecten als veranderbereidheid (*en weerstanden overwinnen*) van de betrokken medewerkers noodzakelijk en cruciaal voor de kwaliteit van de zakelijke dienstverlening.

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van het genre Zakelijk staat op papier

3. Wat zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van hoofd Horeca & Sales (Programmeur Zakelijk), salesmedewerker en de productieleider in de OPSB bij zakelijke evenementen?

Het RACI model is een goed hulpmiddel gebleken om samen met de programmeur Zakelijk en de productieleiders de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van genre Zakelijk in kaart te brengen. Zodat onduidelijkheden in de functieomschrijvingen van de betrokkenen worden weggenomen. Uit het interview met de programmeur Zakelijk is naar voren gekomen, dat er naast de nog te benoemen salesmedewerker ook een officemanager wordt aangesteld. Deze nieuwe functionarissen zijn nodig om een functionele scheiding te leggen tussen sales- en productiewerkzaamheden bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. Het RACI model is fasegewijs opgebouwd met als doel de taken (activiteiten/werkzaamheden), bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen per fase bij de productie van zakelijke evenementen eenduidig vast te stellen. De productie van elk evenement klein of groot, wordt onverdeeld in de volgende fases: salesfase, initiatiefase, ontwerpfas, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase en nazorgfase. Elke fase in het RACI model voor zakelijke evenementen is nu ingevuld. Naast overzicht geeft het inzicht in de vraag wie verantwoordelijk is, voor welk resultaat en wie, welke activiteiten verricht bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB. De uitdaging voor genre Zakelijk is nu dit RACI-model daadwerkelijk te gaan toepassen.

Functionele scheiding van sales- en productiewerkzaamheden is nog niet gerealiseerd

4. Welke inhoudelijke voorwaarden stellen de programmeur Zakelijk en de productieleiders aan de uitvoering van het klantgerichte operationele werkproces bij een scheiding van de sales- en productiewerkzaamheden?

De officemanager en de salesmedewerker zijn formeel nog niet aangesteld bij de OPSB. Ze zijn wel noodzakelijk voor een scheiding tussen sales- en productiewerkzaamheden voor de zakelijke dienstverlening in de OPSB. De productieleiders zijn van mening, dat de saleswerkzaamheden pas over te dragen zijn als de nieuwe officemanager en de nieuwe salesmedewerker voldoende kennis en competenties in huis hebben. Anders treedt volgens hen kwaliteitsverlies op in de relatie van de OPSB met de zakelijke klanten. Bij een daadwerkelijke functionele scheiding tussen sales- en productiewerkzaamheden zijn de interne samenwerking en communicatie noodzakelijk en belangrijk. Noodzakelijk en cruciaal zijn de tijdige overdracht en overlegmomenten tussen salesmedewerker en productieleiders. Alleen dan is hoogwaardig maatwerk door de productieleiders te leveren.

Probleemstelling en doelstelling onderzoek

‘Hoe kunnen de werkprocessen van de afdeling Horeca en Sales en van de afdeling Productie zodanig worden ingericht en vormgegeven, dat de productie van zakelijke evenementen in de OPSB effectiever en efficiënter wordt?’

Op de eerste plaats gaat er een functionele scheiding plaatsvinden tussen sales- en productiewerkzaamheden (taakspecialisatie). Voor een hogere productiviteit is het van belang, dat de aan te stellen salesmedewerker en aan te stellen officemanager competent zijn, met kennis van zaken van de zakelijke dienstverlening. Zij leveren een belangrijke bijdrage aan het interne klantgerichte werkproces bij de productie van zakelijke evenementen van A t/m Z in de OPSB. Onder meer door een goede samenwerking en communicatie met de productieleiders, welke blijkt uit tijdig overleg en overdracht van werkzaamheden. Het ingevulde RACI model geeft helderheid over de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij het genre Zakelijk. Dit model dient als handvat voor effectiever en efficiënter inrichten en vormgeven van de productie van zakelijke evenementen. Dit praktijk onderzoek heeft geresulteerd in dit handvat (ingevuld RACI model Zakelijke Evenementen OPSB), waarmee voldaan is aan de doelstelling van dit onderzoek.

Discussie

Heeft de Salesmedewerker en de Officemanager een toegevoegde waarde in het proces? Deze nieuwe functies staan afgebeeld in het processchema in dit hoofdstuk. Deze functies komen als nieuwe tussenschakels erbij. Gaat dit helpen bij het innoveren en verduidelijken van TBV's in werkprocessen van genre Zakelijk? Deze vraag is gesteld in de interviews met de betrokkenen van genre Zakelijk. Bij het toevoegen van meer tussenschakels bestaat wel een afbreukrisico van een gebrekkige onderlinge communicatie. Hierdoor kan de kwaliteit van het gezamenlijk een goed evenement neer willen zetten onder druk komen te staan. Dit moet voorkomen worden.

Als hieraan voldaan wordt, is de overall conclusie ja. Deze functies hebben een toegevoegde waarde in het productieproces. Deze functies zorgen voor meer helderheid en structuur. De functionele scheiding van sales- en productiewerkzaamheden komt er. Hierdoor verdwijnt het grijze gebied. De duidelijkheid, via het ingevulde en geaccordeerde RACI-model genre Zakelijk, geeft iedere medewerker een handvat wat zijn of haar TBV's zijn. Dit geeft overzicht en structuur voor de toekomst van genre Zakelijk in de OPSB.

Volgens programmeur Zakelijk, Stoppels (2015), is het van belang, dat de krachten en kennis van de medewerkers wordt gebundeld. Briefings en een wekelijks overleg is hierbij wel een must. De salesmedewerker dient de productieleiders op de hoogte te stellen van de vorderingen van het binnenhalen van nieuwe klanten en te bespreken welke zakelijke evenementen dienen te worden voorbereid door de afdeling Productie. De programmeur Zakelijk vindt het van belang om per evenement af te stemmen welke medewerker de contactpersoon wordt. Als eerste in principe de salesmedewerker. Maar mocht het om een bestaande zakelijke klant van de OPSB gaan, die gesteld is op één van de productieleiders, dan is deze de contactpersoon.

Als onderzoeker ondersteun ik de gedachte van Capelle (2010) en van Stamsnijder (2010): het succes van een organisatie begint bij het optimaal presteren van de interne organisatie. Pas als het intern goed loopt, kan de organisatie echt klantgericht handelen. Hiervoor zijn er daadwerkelijke werkoverleggen en een duidelijke taakverdeling noodzakelijk. Daarnaast zal een verhoging van werkplezier, de focus op de klant en een gezamenlijk dienstverlening zorgen voor een efficiëntere, effectievere en klantgerichte productiewijze.

5.2 Aanbevelingen

Vanuit de conclusies is er een vertaalslag gemaakt naar concrete (implementeerbare) aanbevelingen. Tijdens het afnemen van de interviews zijn er een aantal belangrijke (ook non verbale) signalen naar voren gekomen. Deze zijn in de aanbevelingen verwerkt en met name gericht op het genre Zakelijk binnen de OPSB. Ze komen in deze paragraaf aan bod.

Meer duidelijkheid

In de eerste plaats is het raadzaam om de verschillende medewerkers meer duidelijkheid te geven over het veranderingstraject van de organisatie voor genre Zakelijk. De direct betrokken productieiders vinden het onduidelijk welke concrete werkzaamheden nu echt bij hun werk horen. Het zou raadzaam zijn om hen op basis van het ingevulde RACI model genre Zakelijk beter te informeren over de betrokken functies en hen inhoudelijk (ZE) te betrekken bij de sollicitatieprocedure voor de nieuwe functies officemanager en salesmedewerker. De productieiders geven aan nu te weinig tijd te hebben om zich optimaal op de productiewerkzaamheden te storten, omdat ze ook de saleswerkzaamheden eraan doen. Dit komt de kwaliteit van hun maatwerk niet ten goede. Verder kan de inhoudelijke aansturing van productieiders beter. De programmeur Zakelijk, tevens Hoofd Horeca Sales, kan door haar overvolle agenda niet meer voldoende tijd vrij maken. Dit vertaalde zich in het niet doorgaan van wekelijks werkoverleg (zie tabel hoofdstuk 3). Vanuit het onderzoek is gebleken, hoe effectief een werkoverleg kan zijn. Wanneer dit niet gebeurt, heeft dit gevolgen voor de kwaliteit van de zakelijke dienstverlening en werktevredenheid. Volgens Keuning (2007) zijn er drie redenen waarom er periodiek een werkoverleg dient plaats te vinden:

Verbetering van de motivatie, inzet en ontplooiing van de medewerkers;

Verbetering in de kwaliteit van de dienst en werkmethoden.

Verhoging van de productiviteit in de organisatie, per afdeling en in het team.

Om de werktevredenheid optimaal te houden binnen de genre Zakelijk, is volgens Keuning (2007) duidelijke feedback en goalsetting belangrijk. Er wordt tijd voor de medewerkers vrij gemaakt, een luisterend oor en op termijn het krijgen van steeds meer verantwoordelijkheden.

Monitor en verbeter de onderlinge communicatie & samenwerking

Een tweede advies is de communicatie tussen de verschillende afdelingen te monitoren en te verbeteren vanuit het genre Zakelijk. Diverse afdelingen doen genre Zakelijk suggesties in het derde hoofdstuk. Er worden vaak geen heldere richtlijnen opgevolgd, omdat er op verschillende wijze wordt gecommuniceerd. Ook is er geen vervanger voor de aangewezen contactpersoon van de ondersteunende afdelingen voor het genre Zakelijk. Het is raadzaam de mondeling afgesproken punten voor het werkproces direct in het boekingssysteem "Boeking" te noteren, zodat elke betrokken medewerker dit kan gebruiken. Zodat ook bij ziekte, de betrokken vervanger precies weet, welke handelingen hij of zij moet verrichten. En dat de ondersteunende afdelingen weten, wie de coproducent (vervanger) is, die zich beschikbaar stelt als aanspreekpunt.

- Genre Zakelijk *sneller beslissingen laten nemen* over het maatwerk dat de betrokken afdelingen dienen te leveren. (sneller knopen doorhakken)
- Er moet meer naar *veiligheidsaspecten* gekeken worden van het gebouw. Nagaan wat wel mogelijk is, bijvoorbeeld qua stroomvoorziening, bij een zakelijk evenement, waarbij het

aantal bezoekers onverwacht snel toeneemt. Ook dient dan ingeschat te worden, hoeveel extra menskracht daadwerkelijk nodig is.

- Laat in het boekingssysteem: Boeking, weten *hoe de zakelijke klant(en) heet* en hoe laat hij ongeveer arriveert. Hierdoor kan de begroeting door de huismeesters persoonlijker zijn omdat de eerste contactpersoon van de OPSB de naam van de zakelijke klant kan gebruiken, waardoor hij een goede indruk op de zakelijke klant kan maken.

Het resultaat van een verbeterde samenwerking en communicatie van het genre Zakelijk met de ondersteunende afdelingen is, dat knelpunten in het productieproces makkelijker zijn op te lossen. Iedere medewerker neemt zijn of haar verantwoordelijkheid voor het gehele proces en niet alleen voor zijn eigen TBV's. Een goede samenwerking en communicatie kan gerealiseerd worden met behulp van tabel 6: 'overdrachtsmomenten in het productieproces van zakelijke evenementen'

Controle op regels

Stel een standaardlijst samen, waarop de regels: "hoe praktisch om te gaan met de zakelijke klant bij de productie van ZE in de OPSB" duidelijk staan vermeld. Zoals: - hoe om te gaan met het klantencontact; deadlines voor reageren op de klant; - deadline reactie offerte: geef de klant een week om de opgestuurde offerte te bekijken: mocht hij of zij nog niet hebben gereageerd, neem telefonisch contact op met de klant. Volgens de programmeur Zakelijk dient de offerte binnen twee dagen bij de klant te liggen; daarom is het van belang dat de productie leider de invulling van de offerte binnen anderhalve dag aanlevert aan de salesmedewerker. De eindafrekeningen naar de klanten zouden binnen twee weken de deur uit moeten gaan; dit gebeurt in de praktijk niet: duurt vaak één tot twee maanden.

Geef de nieuwe medewerker(s) een kans en de ruimte

De productie leiders vinden communicatie en samenwerken met sales heel belangrijk. Hoe sterker je staat als intern team, hoe sterker je naar buiten komt (naar de zakelijke klant). De productie leiders eisen, dat de nieuwe salesmedewerker de expertise heeft voor het sales vak. En er dient echt een klik te zijn tussen de medewerkers van het genre Zakelijk, waardoor ze elkaars kwaliteiten gebruiken en samen een mooi evenement aanleveren. Voorwaarde is, dat de productie leiders de aangestelde officemanager en salesmedewerker de ruimte en tijd geven om zich in te werken en te ontplooiën om te laten zien wat hij of zij in huis heeft. Bij goed functioneren kunnen deze nieuwe medewerkers het vertrouwen van de productie leiders winnen.

De onderzoeker adviseert om de eerste periode gezamenlijk op te trekken bij de uitvoering van de sales- en productiewerkzaamheden. Daardoor kunnen ze van elkaar leren. De nieuwe salesmedewerker leert al doende, waar de zakelijke dienstverlening van de OPSB voor staat. De productie leider geeft de nieuwe medewerkers de ruimte en controleert in de eerste periode mede de saleswerkzaamheden. Dit schept een band en draagt bij aan het opbouwen van het noodzakelijke onderlinge vertrouwen. Aanbevolen wordt de flowspiraal van Dankers (2013) als uitgangspunt te nemen. Met zijn zeven principes kan genre Zakelijk met toekomstige weerstanden omgaan (zie hoofdstuk 2 Theoretisch kader).

Tussentijds evalueren

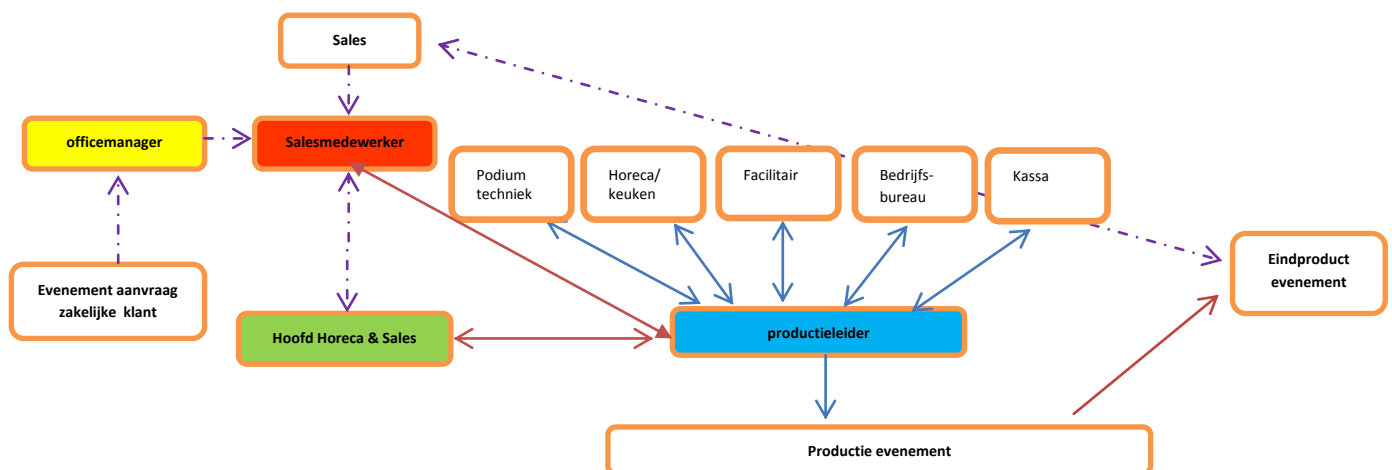
Wanneer de functies salesmedewerker en officemanager daadwerkelijk zijn ingevuld, is het raadzaam om in de beginfase nauwer samen te werken met de productie leiders en na een af te spreken

pilotperiode te evalueren hoe het gaat. Zodat de kracht en kennis kan worden gebundeld. Zo weten deze nieuwe medewerkers ook, hoe ze op de juiste manier te werk dienen te gaan en kunnen ze van elkaar leren en een echt team worden.

Ook is het raadzaam de werkrelatie tussen genre Zakelijk en de afdeling Bedrijfsadministratie te evalueren. Uit de praktijk blijkt, dat een wekelijkse checkronde noodzakelijk is, waarbij genre Zakelijk deze afdeling informatie verstrekt over welke zakelijke eindrekeningen de deur uit kunnen. Dit zorgt ervoor, dat de zakelijke klant tijdig zijn eindrekening op de mat heeft liggen. Op dit moment zorgt de horecafactuur nog te vaak voor vertraging. Hierin dienen genre Zakelijk en de afdeling Horeca hun verantwoordelijkheid te nemen, waardoor de eindrekening tijdiger door de afdeling Bedrijfsadministratie bij de zakelijke klant kan worden bezorgd.

Het vernieuwde processchema voor genre Zakelijk

Om elk zakelijk evenement onder de loep te nemen, wordt er gebruik gemaakt van het bestaande primaire proces vanuit de OPSB. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de officemanager en de salesmedewerker als twee nieuwe tussenschakels gaan functioneren in het primaire proces. Hoe deze functionarissen en afdelingen met elkaar in verbinding staan, laat het schema hieronder zien. De aanvraag van de zakelijke klant komt binnen bij de officemanager (frontoffice), vervolgens wordt de aanvraag overgedragen met alle benodigde informatie naar de salesmedewerker, die zich richt op alle saleswerkzaamheden, vervolgens wordt dit overdragen aan de productie leider, want deze functionaris gaat het maatwerk van de uitvoering van het zakelijk evenement leveren. Voor de aansturing is Programmeur Zakelijk (Hoofd Horeca & Sales) de eindverantwoordelijke voor het gehele dienstverleningsproces. Het maatwerk wordt deels ook uitbesteed aan ondersteunende afdelingen. De productie leider wordt ondersteund door de afdelingen: podiumtechniek, horeca, facilitaire zaken, bedrijfsbureau en kassa. Wanneer het zakelijk evenement is voorbereid, wordt dit nogmaals besproken met de salesmedewerker en aangeleverd door middel van een offerte/draaiboek. De salesmedewerker houdt contact met de zakelijke klant en vraagt of de OPSB de wensen op de juiste wijze heeft vertaald. Indien ja, dan wordt zijn of haar zakelijk evenement uitgevoerd. Aanbevolen wordt het onderstaande processchema als uitgangspunt te nemen bij de productie van zakelijke evenementen in de OPSB.



Figuur 8. Het processchema Zakelijk bron: (van Uffelen, 2015)

‘Schijnerpersers op taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij zakelijke evenementen’ | Afstudeeronderzoek 2014-2015, Stenden Hogeschool Leeuwarden

5.3 Reflectie

Aan het begin van mijn stageperiode was er bij de OPSB nog geen concreet vraagstuk voorhanden. Brainstormend met de medewerkers van genre Zakelijk zijn de eerste maanden van de stageperiode gebruikt om tot een concrete en voor de OPSB relevante probleemstelling te komen, die goed was afgebakend. Door eerst de tijd te nemen voor het theoretisch kader wist de onderzoeker duidelijk welke speerpunten ze mee moest nemen in het praktijkonderzoek. Door het leggen van relaties tussen de uitkomsten van de literatuurstudie en die van de interviews alsmede de persoonlijke waarnemingen tijdens de stage zijn heldere conclusies en aanbevelingen geformuleerd. Hiermee is antwoord gegeven op de probleemstelling. Achteraf waren er misschien te veel interviewvragen gesteld, waardoor het wel intensieve sessies waren met de respondenten. Gelukkig kon de onderzoeker vast stellen, dat alle informatie nuttig was in deze casestudy.

Wat het onderzoek in de beginfase lastig maakte was, dat genre Zakelijk op de nieuwe afdeling Productie andere uitgangspunten en normen hanteert dan de andere genres. Het verschil tussen de andere genres en genre Zakelijk is, dat zij streven om de beste podiumkunsten binnen te halen (artistieke norm). De bekostiging van deze voorstellingen vloeit voor een groot deel voort uit subsidies. Toch wil de directie van de OPSB, dat alle genres bedrijfsmatiger gaan werken. Ook genre Zakelijk.

Genre Zakelijk heeft een commerciële norm: winst maken. Hiermee kan de OPSB weer een klein deel van de voorstellingen financieren. Deze verschillende uitgangspunten en normen zijn tijdens dit onderzoek naar voren gekomen. Zo zijn de andere genres afhankelijk van de afdeling Marketing en afdeling Kassa voor de promotie en de kaartverkoopomzet, dit in tegenstelling tot het genre Zakelijk. Deze laatste doet zijn eigen marketing en is afhankelijk van de te werven aanvragen, die binnenkomen via de werkzaamheden van Sales. Bovendien is formeel de vacature voor een officemanager en een salesmedewerker nog niet vervuld. Daardoor was er tijdens het onderzoek naast de programmeur Zakelijk, geen ander aanspreekpunt vanuit sales. Wel waren de productiemedewerkers van genre Zakelijk actief betrokken bij het onderzoek. Dit heeft een duidelijke schets van de huidige situatie van genre Zakelijk opgeleverd. Als ik het onderzoek opnieuw zou doen zou ik nog een extra systematische observatie methode toepassen gericht op communicatie en informatie uitwisselingen tussen de medewerkers van genre Zakelijk en de medewerkers van de ondersteunende afdelingen. Vereist is wel om hier in een vroeg stadium mee beginnen. Bovendien dien je al snel duidelijk te weten, wat je wilt onderzoeken. De observatie items moeten meerdere keren voorkomen en niet incidenteel zijn. De resultaten van dit onderzoek zijn bruikbaar voor de professionele ontwikkeling van het genre Zakelijk in de OPSB.

Literatuurlijst

Literatuurboeken:

- Gomez-Meija, R., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Personeelsmanagement*. Amsterdam: Pearson education.
- Hunsaker, P. (2010). *Management vaardigheden*. Amsterdam: Pearson education.
- Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het management*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kunstraad Groningen (2014). Evaluatierapport: eerste jaar Cultuurnota 2013-2016.
- Langeveld, C. (2009). *Zaken voor Zalen: over tendens naar verzelfstandiging van podia voor de kunsten*.
- Lovelock, C. (2011). *Dienstenmarketing*. Amsterdam: Pearson education.
- Mittelmeijer M., & Stratum van R., (2007). *Kijk op bedrijfsprocessen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Obers G.J., Achterberg K. (2012). *Grip op processen in organisaties*. Zaltbommel: Van Haren.
- Tolsma, J. (2009). *Effectief procesmanagement*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Walstra, J. (2014). *Operationeel management in de dienstverlening*. Amsterdam: Pearson education.
- Van Dam N., Marcus, J. (2009). *Organisatie en Management*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Van der Spek, M. (2013). *Flowspiraal*. Den Haag: Yessence.
- Verhaar, J. (2009). *projectmanagement, een professionele aanpak van evenementen*.pg. 66-73. Den haag: Boom uitgevers.
- Verhoeven, N. (2011). *wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Verschuren P., Doorewaard H. (2004). *het ontwerp van onderzoek*. Utrecht: Lemma Uitgevers.

Artikelen:

- Capelle, A. (2010). *Bezuinigen? Breng eerst de interne organisatie in kaart!* Geraadpleegd via <http://www.effectory.nl/kennis/blog/bezuinigen-breng-eerst-de-interne-organisatie-in-kaart/>
- Griffioen, D. (2013). *Interne samenwerking belangrijke sleutel voor verbeteren van organisatie*. Geraadpleegd via <http://www.effectory.nl/kennis/blog/Interne-samenwerking-belangrijke-sleutel-voor-verbeteren-van-organisaties/>
- Mastenbroek, W. (2010). *Communicatie en samenwerken*. Geraadpleegd via <https://www.managementsite.nl/communicatie-samenwerken?loggedin=true>

MCH consultancy Vlerck Business School (2014). *Klantgerichtheid: een geoliede machine of geoliede machineonderdelen*. The Reading

Plat, B. (2010). *efficiënt en effectief*. Geraadpleegd via <http://www.gripopjewerk.nl/2010/11/efficient-effectief/>

Price, M. & Works, J. (2015) *Balancing roles and responsibilities in Six Sigma*. Geraadpleegd via <http://www.isixsigma.com/new-to-six-sigma/roles-responsibilities/balancing-roles-and-responsibilities-six-sigma/#comments>

Stamsnijder, P. (2010). Artikel: *interne communicatie verbeteren*. Geraadpleegd via <https://www.managementsite.nl/interne-communicatie-verbeteren>

Vorstman, W. (2011). Artikel: *Effectief en Efficiënt*. Geraadpleegd via <http://www.vorstman.com/wordpress/efficient-en-effectief/>

Interne bedrijfsdocumenten:

De Oosterpoort (2013) Het jaarverslag OPSB.

De Oosterpoort (2011) Het beleidsplan OPSB.

De Oosterpoort (2009) Het Transactiemodel OPSB.

De Oosterpoort (2014) Organisatie Ontwikkeling Transactiemodel OPSB.

Calfsbeek, H. & Boersma, H. (2014) Eindrapportage en Procesbeschrijving Productie OPSB 26 mei 2014. (Pagina 3, 5)

De Oosterpoort (2013) De gast is je werk.

De Oosterpoort (2014) Directie OPSB: Organisatie Ontwikkeling Transactiemodel 2013.

De Oosterpoort (2014) Actuele werklijst zakelijke evenementen.

Persoonlijke communicatie

J. Even	(persoonlijke communicatie, 6 oktober 2014)
H. Westerdijk	(persoonlijke communicatie, 13 januari 2015)
J. Gietema	(persoonlijke communicatie, 13 januari 2015)
H. Boersma	(persoonlijke communicatie, 9 oktober 2014)
J. Stoppels	(persoonlijke communicatie, 21 januari 2015)
R. Buis	(persoonlijke communicatie, 3 februari 2015)
W. van Dijk	(persoonlijke communicatie, 3 februari 2015)
M. van Domburg	(persoonlijke communicatie, 5 februari 2015)
E. Kruizenga	(persoonlijke communicatie, 4 februari 2015)
C. Venema	(persoonlijke communicatie, 5 februari 2015)

Digitale literatuur

Admin (2011). Samenwerken in de 21^{ste} eeuw. Geraadpleegd op 18 april 2015 via <http://samenwerken.nu/samenwerken-in-de-21e-eeuw>

Bussemaker, J. (2014). Cultuur in Beeld 2014. pg.1. Geraadpleegd op 14 december 2014 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/12/01/kamerbrief-over-rapport-cultuur-in-beeld-2014.html>

BRZO (2014). *samenhang-processen*. Geraadpleegd op 7 december 2014 via <http://brzoplus.nl/instrumenten-0/werkwijzer-brzo-ii-0/processen/toelichting-0/samenhang-processen/>

CLC (2008). *zakelijke evenementenmarkt*. Geraadpleegd op 18 maart 2015 via https://www.eventplanner.nl/nieuws/1284_definities-zakelijke-evenementen.html

Cultuurnota (2012). Appendix II overzicht en subsidiebesluiten raad Groningen bij cultuurnota gemeente Groningen 2013-2016: '*Cultuurstad Groningen, tegen de stroom in*'. Geraadpleegd op 13 december 2014 via <http://gemeente.groningen.nl/cultuur/cultuurnota-2013-2016>

Dankers (2011). *De flowspiraal een nieuwe visie op teamontwikkeling*. Geraadpleegd op 3 februari 2015 via url: <http://www.menscentraal.nl/de-flowspiraal-een-nieuwe-visie-op-teamontwikkeling.html/>

Gerdes, E., Gielen, M., de Jong, P., Pohl, I., Teesing, G., & Winters, R. (2014). *Economische ontwikkelingen in de cultuursector, 2009-2013, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Geraadpleegd op 24 oktober 2014 van url: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2014/12/01/economische-ontwikkelingen-in-de-cultuursector-2009-2013.html>

Heskett, J.L. (2004). *Service winstketen- tevreden medewerkers = trouwe klanten*. Geraadpleegd op 6 december 2014 via http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/273184/Servicewinstketen++Tevreden+medewerkers++trouwe+klanten;jsessionid=FOAEAB31D5ED4C1C1B32902796C3DB0D?p_p_auth=0FTn9dhD

Informatiebeheer (2014). *begrip communicatie*. Geraadpleegd op 1 maart 2015 via <http://www.encyclo.nl/lokaal/10273>

Kennisbank projectaanpak (2014). RACI model. Geraadpleegd op 5 februari 2015 via <http://www.kennisbank-projectaanpak.nl/raci.html>

Kennisconsult (2015). *effectiviteit (doeltreffendheid)*. Geraadpleegd 6 maart 2015 via <http://www.kennisconsult.nl/begrippen/684/>

Managementsite (2010). *Overwin weerstanden bij organisatie verandering*. Geraadpleegd 3 februari 2015 via <https://www.managementsite.nl/overwin-weerstanden-organisatie-verandering>

Nieuwenhuis, M.A., (2010). *De samenhang tussen organisatiestructuur en processtructuur*. Geraadpleegd 5 december 2014 via http://123management.nl/0/020_structuur/a213_structuur_01_samenhang_org_processtructuur.html

Nieuwenhuis, M.A., (2010). *Waarom procesmanagement?* Geraadpleegd op 5 december 2014 via http://123management.nl/0/020_structuur/a221_structuur_01_strategisch_procesmanagement.html

Nieuwenhuis, M.A., (2010). *Wat is processtructuur?* Geraadpleegd op 5 december 2014 via http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_01_processtructuur.html

Nieuwenhuis, M.A., (2010). *Soorten processen*. Geraadpleegd op 5 december 2014 via http://123management.nl/0/020_structuur/a230_structuur_01_soorten_processen.html

Overheid (2014). *communicatie*. Geraadpleegd op 13 februari 2015 via <http://www.webrichtlijnen.nl/ondersteuning/begrippenlijst>

Reulink (2005). *Kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 7 februari 2015 via http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20%282005%29/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf

Teezet (2014). *Procesinrichting*. Geraadpleegd 23 december 2014 via <http://www.teezet.nl/html/framecatcher.html>

Six Sigma (2015) *RACI diagram for managing Six Sigma information*. Geraadpleegd op 17 april 2015 via <http://www.isixsigma.com/tools-templates/raci-diagram/raci-diagrams-managing-six-sigma-information/>

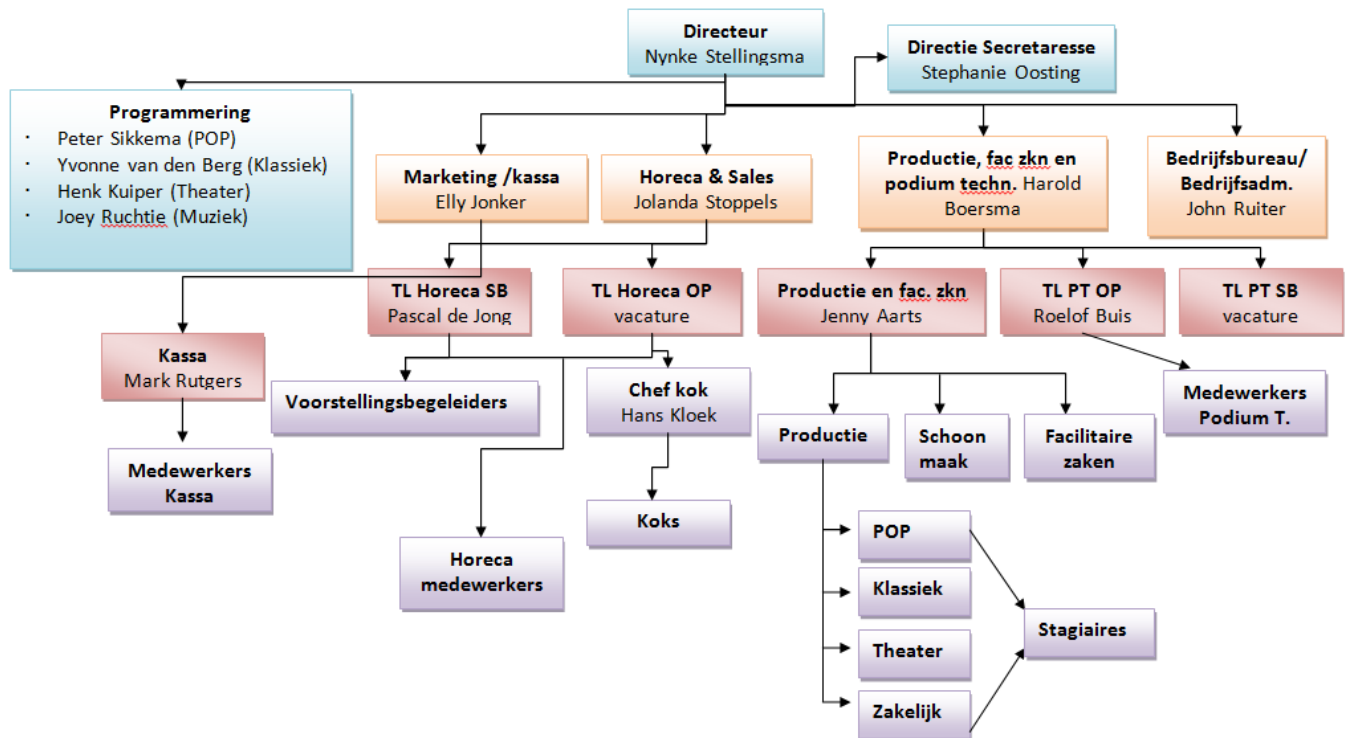
Van der Poel (2009). *Efficiency in de theaterbranche OPSB*. Geraadpleegd op 12 januari 2015 via <http://essay.utwente.nl/60627/>

VSCD (2015). *Bestuur en Beheer*. Geraadpleegd op 2 maart 2015 via <http://www.vscd.nl/dossiers-diensten/bedrijfsvoering/bestuur-en-beheer>

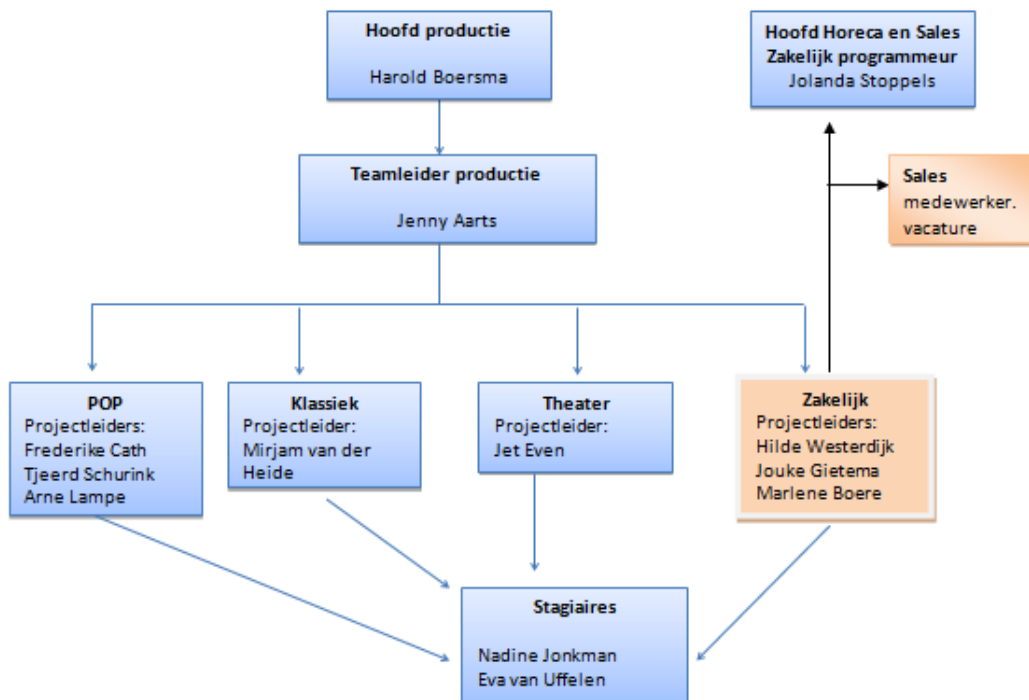
Zakelijk infonu (2011). *Fase plan evenementen*. Geraadpleegd 7 februari 2015 via <http://zakelijk.infonu.nl/management/83900-faseplan-evenementen.html>

Bijlagen

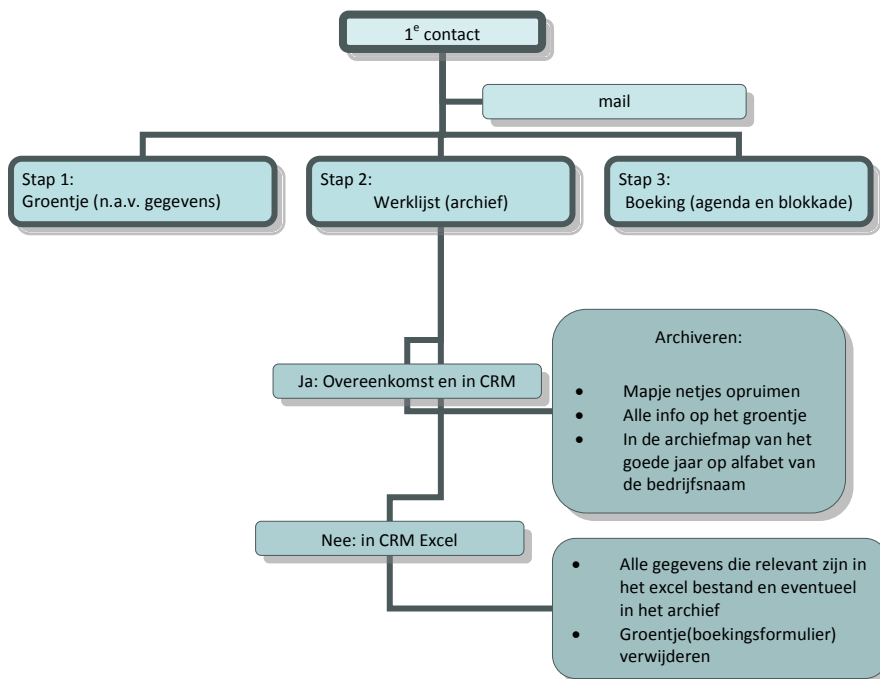
Bijlage 1 Organogram OPSB



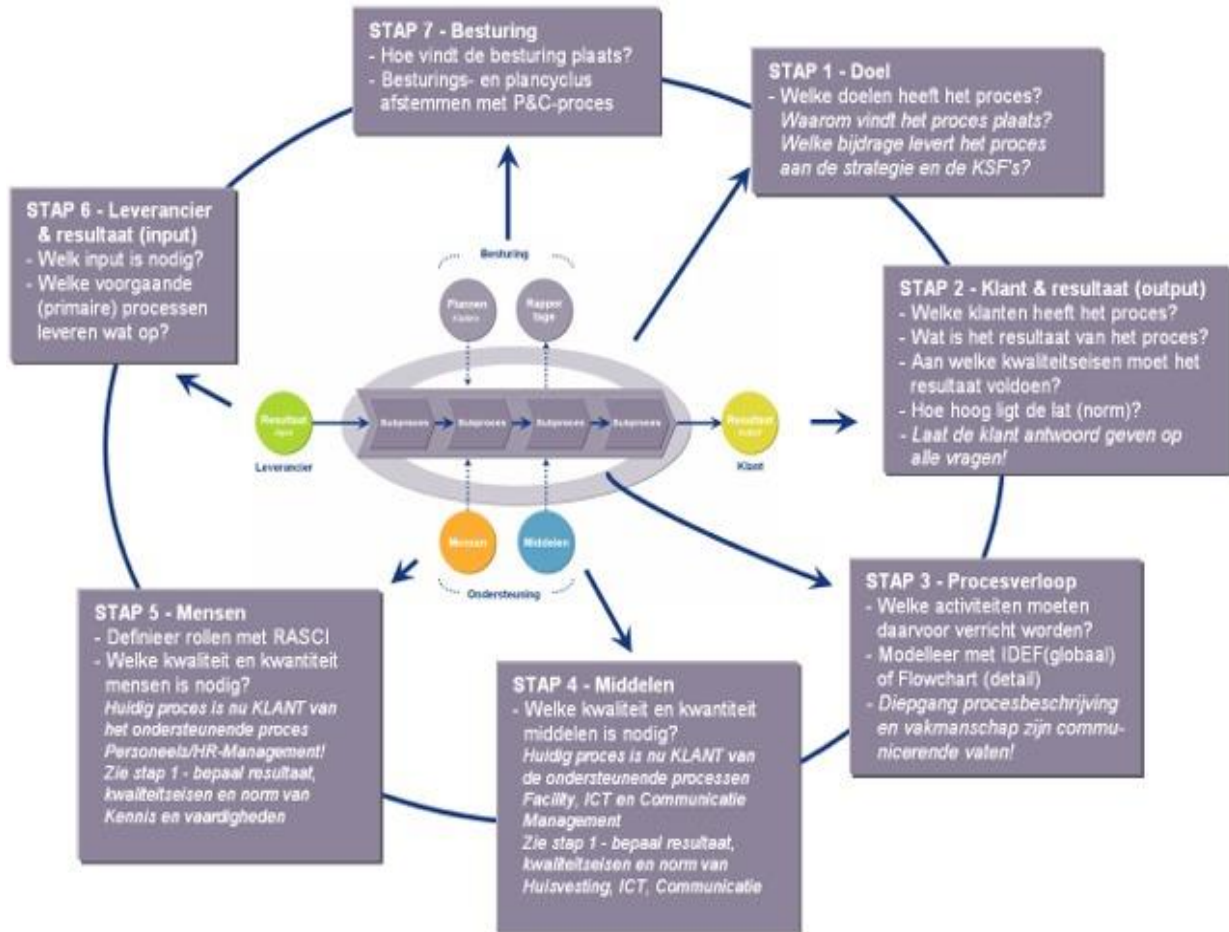
Bijlage 2 Organogram afdeling Productie



Bijlage 3 Processchema genre Zakelijk



Bijlage 4 Processtructuur Nieuwenhuis



(Nieuwenhuis, 2010)

Bijlage 5 Proces intake evenement

Proces intake evenement

1.) Klant vraagt aan via telefoon of e-mail of ZE benadert de klant (sales).

ZE inventariseert de wensen van de klant:

- wat voor soort evenement
- gewenste datum
- aantal personen
- tijdstip aanvang / einde
- gewenste opstelling/ zaalindeling al bekend?

Eventueel ook (hangt van het soort evenement af):

- technische faciliteiten nodig?
- catering wensen?
- In grote lijnen het programma voor de dag.
- Welke sfeer heeft de bijeenkomst? Formeel/ informeel, feestelijk, zakelijk?
- **ALTIJD VRAGEN NAAR:** naam, adres, telefoonnummer, eventueel mailadres!!

2.) Vervolgens:

- boekingsformulier (groentje) invullen waar bovenstaande gegevens op worden ingevuld. Dit is het voorblad van het dossier
- werklíst (excel) invullen
- event invullen

Indien het evenement niet geboekt kan worden, dan wel altijd de werklíst invullen en bij opmerkingen invullen "geen beschikbare ruimte".

3.) Terugkoppeling aan de klant

Indien gewenste zaal en datum beschikbaar is, wordt dat meteen aan de klant kenbaar gemaakt. Indien de gewenste zaal en/of datum niet meteen vrij lijkt te zijn, zal ZE intern met collega's overleggen en de mogelijkheden bekijken om vervolgens met de klant contact op te nemen en de oplossing voor te leggen:

- soms is dat de gewenste zaal op gewenste datum, omdat een optie van een andere programmeur is komen te vervallen.
- soms een andere zaal (of gebouw)
- soms een andere datum waarop gewenste zaal wel beschikbaar is.

4.) Overeenkomst / offerte

A.) Bij kleine evenementen wordt een overeenkomst toegestuurd waarvan we een ondertekend exemplaar retour ontvangen. Het draaiboek wordt ingevuld in event.

B.) Bij de grotere evenementen wordt een offerte gemaakt. Indien gewenst wordt informatie over prijzen en mogelijkheden bij de afdelingen horeca en techniek gevraagd. De offerte wordt verstuurd en vervolgens wordt een afspraak gemaakt om de offerte te bespreken, een rondleiding door het gebouw en de zaal te geven, de mogelijkheden te laten zien en vragen van de klant te beantwoorden.

5.) Respons klant

Vervolgens zal de klant besluiten om wel/niet gebruik te maken van De Oosterpoort of de stadsschouwburg.

6.) Bevestiging / overeenkomst

Indien de klant gebruik maakt van de offerte wordt een (huur)overeenkomst in tweevoud gemaakt waarvan we een ondertekend exemplaar retour ontvangen.

In diverse gesprekken over de mail, over de telefoon of in vervolgsafspraken worden de details van het evenement in kaart gebracht, wordt het draaiboek ingevuld en wordt het evenement met de afdelingen techniek en horeca doorgenomen.

7.) Aftersale

Bijlage 6 Opzet interviewvragen productieiders

Doelstelling onderzoek

Dit praktijkonderzoek levert oplossingen voor een heldere afbakening en tijdige afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van salesmedewerker en productieiders bij het uitvoeren (werven, voorbereiden, realiseren en evalueren) van zakelijke evenementen in de OPBS.” Het beschrijven/innoveren, standaardiseren en vereenvoudigen van een werkproces of werkprocesketen gaat er toe leiden dat er een zo duidelijk mogelijke grens laat zien tussen de nieuwe salesmedewerker op de afdeling Horeca en Sales en de productieiders van zakelijke evenementen op de nieuwe afdeling Productie.

Toelichting

In het huidige RACI-model, een werkinstrument van de OPSB, staan de verantwoordelijkheden van alle OPSB-medewerkers bij het produceren van evenementen van A t/m Z in de OPSB helder geregistreerd in woord en beeld. Echter, bij het produceren van zakelijke evenementen in de OPSB ontbreekt dit nog.

Het resultaat van dit beschrijvende procesonderzoek is dat de afbakening en afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de eerdergenoemde medewerkers in het dienstverleningsproces voor zakelijke evenementen van de OPSB helder genoteerd komen te staan in het huidige RACI-model.

De probleemstelling van het onderzoek

“Hoe kunnen de werkprocessen van de afdeling Horeca & Sales en van de afdeling Productie zodanig worden ingericht en vormgegeven, dat de productie van zakelijke evenementen in de OPSB effectiever en efficiënter wordt?”

Vraag 1.

Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen volgens jou in?

1.1 Hoe belangrijk acht u een vlot lopende interne klantgerichte samenwerking van de betrokken afdelingen voor de dienstverlening aan de zakelijke klant van de OPSB?

1.2 Waaruit bestaat de vaste procedure bij binnenkomst van een telefoontje of email van een zakelijke klant van de OPSB?

De productie van een zakelijk evenement kent de volgende fasen: werving, voorbereiding, uitvoering en nazorgfase.

Wanneer zijn er cruciale overdracht momenten tussen salesmedewerkers en productieleiders om een vlot verloop van de interne klantgerichte samenwerking bij de productie te realiseren?

Wervingsfase productie ZE:

Vorbereidingsfase productie ZE:.....

Uitvoeringsfase ZE:

Nazorgfase ZE:

(hierbij kijken wij naar het opgestelde RACI model.)

Vraag 2.

Wat is volgens jou het belang van mensen in het klantgerichte operationele werkproces bij de productie van zakelijke evenementen van A-Z in de OPSB?

Organisatorische verandering OPSB: de nieuwe afdeling Productie

2.1 Hoe helder zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de productieleiders binnen de OPSB beschreven? (zie RACI Model)

2.2 Hoe helder is het voor jou wat er door de OPSB organisatie van een productieleider verwacht wordt ?

2.3 Hoe tevreden zijn jullie over je functie als productieleider op de nieuwe afdeling Productie?

2.4 Wat zou er anders moeten binnen jouw nieuwe functie?

Vraag 3.

Hoe zien volgens jou de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de sales programmeur, salesmedewerker en de productieleider in de OPSB bij zakelijke evenementen eruit?

TBV-vragen over de interne klantgerichte samenwerking van de twee betrokken afdelingen:

3.1 Het persoonlijke intake gesprek met de zakelijke klant voeren

- Welke functionaris(sen) voert (voeren) het persoonlijke intake gesprek met de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) is (zijn) verantwoordelijk voor het voeren van het persoonlijke intake gesprek met de zakelijke klant van de OPSB?

3.2 Het maken van de offerte voor de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) bij de OPSB heeft (hebben) tot taak om een offerte te maken voor de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) bij de OPSB is (zijn) verantwoordelijk voor het maken van een offerte voor de zakelijke klant van de OPSB?

3.3 Het versturen van de offerte naar de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) heeft(hebben) tot taak een offerte te versturen naar de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) is (zijn) verantwoordelijk voor het versturen van een offerte naar de zakelijke klant van de OPSB?

3.4 Een vaste contactpersoon voor de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) is (zijn) de vaste contactpersoon voor de zakelijke klant van de OPSB?

Een vaste contactpersoon voor de zakelijke klant, wie wordt dit straks? Degene, die hem als eerste spreekt? De salesmedewerker of de productieleider of..? De programmeur Zakelijk, Jolanda Stoppels, vertelde , dat de nieuwe stagiaire van Sales, de inkomende telefoontjes gaat doen. Hoe vinden jullie dat?

3.5 Tijdige terugkoppeling over de voortgang van een ZE naar de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) tot taak om de voortgang van een ZE tijdig terug te koppelen naar de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de verantwoordelijkheid om de voortgang van een ZE tijdig terug te koppelen naar de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de budgetbewaking van een zakelijk evenement(ZE) in de OPSB tot taak?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de verantwoordelijkheid voor de budgetbewaking van het gehele zakelijke evenement in de OPSB?

3.6 Uitvoering zakelijk evenement in de OPSB

- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) bij het begin van de uitvoering van een zakelijk evenement tot taak zorgen te dragen voor de eerste opvang van de zakelijke klant in de OPSB?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) bij (het begin van) de uitvoering van een zakelijk evenement de verantwoordelijkheid zorg te dragen voor de eerste opvang van de zakelijke klant in de OPSB?

Vraag 4.

Hoe is volgens jou een optimale afstemming van de TBV's van deze medewerkers in het klantgerichte operationele werkproces bij zakelijke evenementen in de OPSB te realiseren op basis van het huidige RACI-model?

- inventariseer bij de te interviewen persoon/personen de mogelijke knelpunten en oplossingen voor een optimalisatie van dit klantgerichte operationele werkproces.

Dank voor de informatie en medewerking.

Bijlage 7 Opzet interviewvragen Programmeur Zakelijk

Overhandig de te interviewen persoon onderstaande informatie

Doelstelling onderzoek

“Dit praktijkonderzoek levert oplossingen voor een heldere afbakening en tijdige afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van salesmedewerker en productieiders bij het uitvoeren (werven, voorbereiden, realiseren en evalueren) van zakelijke evenementen in de OPSB. Deze afbakening moet leiden tot een effectievere en efficiëntere inrichting en vormgeving van werkprocessen voor het genre Zakelijk.”

Het beschrijven/innoveren, standaardiseren en vereenvoudigen van een werkproces of werkprocesketen gaat er toe leiden, dat er een zo duidelijk mogelijke grens is te zien tussen de werkzaamheden van de nieuwe salesmedewerker op de afdeling Horeca en Sales en die van de productieiders van zakelijke evenementen op de nieuwe afdeling Productie.

Toelichting

In het huidige RACI-model, een werkinstrument van de OPSB, staan de verantwoordelijkheden van alle OPSB-medewerkers bij het produceren van evenementen van A t/m Z in de OPSB helder geregistreerd in woord en beeld. Echter, bij het produceren van zakelijke evenementen in de OPSB ontbreekt dit nog.

Het resultaat van dit beschrijvende procesonderzoek is dat de afbakening en afstemming van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de eerdergenoemde medewerkers in het dienstverleningsproces voor zakelijke evenementen van de OPSB helder genoteerd komen te staan in het huidige RACI-model.

De probleemstelling van het onderzoek

“Hoe kunnen de werkprocessen van de afdeling Horeca & Sales en van de afdeling Productie zodanig worden ingericht en vormgegeven, dat de productie van zakelijke evenementen in de OPSB effectiever en efficiënter wordt?”

Interviewvragen

Vraag 1

Wat houdt een klantgericht operationeel werkproces voor zakelijke evenementen volgens u in?

- leg ter toelichting eventueel uit wat de theorie hierover zegt. Probeer uit de antwoorden in trefwoorden te selecteren en te noteren wat aanvullende en bruikbare procesinformatie is en bijdraagt aan het antwoord op deze onderzoeksvraag.

-hoe belangrijk acht u een vlot lopende interne klantgerichte samenwerking van de betrokken afdelingen voor de dienstverlening aan de zakelijke klant van de OPSB?

- Waaruit bestaat de vaste procedure bij binnenkomst van een telefoontje of email van een zakelijke klant van de OPSB?

Welke stappen doorloop je concreet? (denk aan beantwoording telefoonvraag of emailverzoek zakelijke klant binnen .. 48 uur)

De productie van een zakelijk evenement kent de volgende fasen: werving, initiatief, ontwerp, voorbereiding, uitvoering en nazorg.

Wanneer zijn er volgens u cruciale overdracht momenten tussen salesmedewerkers en productieleiders bij de productie van zakelijke evenementen?

(doel: om een vlot verloop van de interne klantgerichte samenwerking bij de productie te realiseren)

Vraag 2

Wat is het belang van samenwerking van mensen in het klantgerichte operationele werkproces bij de productie van zakelijke evenementen van A-Z in de OPSB?

Organisatorische verandering OPSB: de vernieuwde afdeling Horeca/Sales

2.1 Hoe helder zijn de huidige taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de sales programmeur en salesmedewerker(s) bij de productie van zakelijke evenementen binnen de OPSB beschreven?

2.2 Hoe helder is het voor u wat er door de OPSB organisatie van een programmeur Zakelijk en salesmedewerker op de afdeling Horeca en Sales bij de productie van zakelijke evenementen verwacht wordt?

2.3 Welke competenties zijn volgens u vereist voor de salesmedewerker om effectief samen te werken met de betrokken productieleiders bij zakelijke evenementen?

2.4 Welke input heeft u als programmeur Zakelijk geleverd voor de competenties die de programmeurs onder Ad.3 in het volgende document voor de productieleiders staan benoemd?

- zie ad 3 in het document “Proces van competentie vaststelling voor de functie van Productieleider”, Groningen, juli 2014

2.5 Welke aandachtspunten/aanbevelingen heeft u voor dit huidige (en toekomstige) samenwerkingsproces tussen de opdrachtgever (programmeur Zakelijk), de salesmedewerker en de betrokken productieleiders bij de productie van zakelijke evenementen?

Vraag 3: RACI-model

Hoe zien volgens u de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) van de programmeur Zakelijk, de salesmedewerker en de productieleiders in de OPSB bij zakelijke evenementen eruit?

- laat op laptop het ingevulde RACI model zien. Loop samen per fase de activiteiten en functies na en vraag of deze volledig en juist is ingevuld. Noteer onvolledigheden, wijzigingen, correcties, et cetera.

3.1 Het persoonlijke intake gesprek met de zakelijke klant voeren

- Welke functionaris(sen) voert (voeren) het persoonlijke intake gesprek met de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) is (zijn) verantwoordelijk voor het voeren van het persoonlijke intake gesprek met de zakelijke klant van de OPSB?

3.2 Het maken van de offerte voor de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) bij de OPSB heeft (hebben) tot taak om een offerte te maken voor de zakelijk klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) bij de OPSB is (zijn) verantwoordelijk voor het maken van een offerte voor de zakelijke klant van de OPSB?

3.3 Het versturen van de offerte naar de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) heeft(hebben) tot taak een offerte te versturen naar de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) is (zijn) verantwoordelijk voor het versturen van een offerte naar de zakelijke klant van de OPSB?

3.4 Een vaste contactpersoon voor de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) is (zijn) de vaste contactpersoon voor de zakelijke klant van de OPSB?

Een vaste contactpersoon voor de zakelijke klant, wie wordt dit straks? Degene, die hem als eerste spreekt? De salesmedewerker of de productieleider of..?

3.5 Tijdige terugkoppeling over de voortgang van een ZE naar de zakelijke klant van de OPSB

- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) tot taak om de voortgang van een zakelijk evenement (ZE) tijdig terug te koppelen naar de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de verantwoordelijkheid om de voortgang van een zakelijk evenement (ZE) tijdig terug te koppelen naar de zakelijke klant van de OPSB?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de budgetbewaking van een zakelijk evenement (ZE) in de OPSB tot taak?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) de verantwoordelijkheid voor de budgetbewaking van het gehele zakelijke evenement in de OPSB?

3.6 Uitvoering zakelijk evenement in de OPSB

- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) bij het begin van de uitvoering van een zakelijk evenement tot taak zorgen te dragen voor de eerste opvang van de zakelijke klant in de OPSB?
- Welke functionaris(sen) heeft (hebben) bij (het begin van) de uitvoering van een zakelijk evenement de verantwoordelijkheid zorg te dragen voor de eerste opvang van de zakelijke klant in de OPSB?

Dank voor uw informatie en medewerking

Bijlage 8 Advertentie Sales medewerker

De Oosterpoort & de Stadsschouwburg zoekt per direct een nieuwe collega:

Sales Medewerker Zakelijke markt m/v, min. 32 uur p.w.

Je komt te werken in een inspirerende culturele organisatie op de afdeling Horeca & Sales. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de uitvoering van alle horeca en hospitality activiteiten en voor het verkopen van producten aan de zakelijke markt. De zakelijke markt wordt door onze organisatie bediend met:

- Business Club en sponsoring
- Bedrijfsfeesten, recepties en jubilea
- Arrangementen en personeelsuitjes
- Zalenverhuur voor diverse evenementen en congressen

Wij zoeken een enthousiaste en ondernemende Sales Medewerker Zakelijke markt met commercieel talent, een relevant netwerk en kennis van de markt. Iemand die kansen ziet, creëert en weet om te zetten in uitstekende, renderende evenementen.

Jij bent verantwoordelijk voor:

- Werven van aanvragen en opdrachten
- Volgen van de marktontwikkelingen
- Ontwikkelen en uitvoeren van verkoopplannen
- Ontwikkelen van nieuwe producten voor de zakelijke markt
- Creatief kunnen meedenken over o.a. de invulling van het evenement
- Communicatie en sociale media
- Relatiebeheer

Vereisten:

- Het hebben van een relevant netwerk
- Kennis hebben van de zakelijke, verhuur en evenementen markt
- Enkele jaren ervaring in een salesfunctie
- Heldere, wervende communicatiestijl
- Minimaal HBO werk- en denkniveau en relevante kennis van marketing en communicatie.

Daarnaast ben jij commercieel en resultaatgericht ingesteld, proactief, flexibel en werk jij zelfstandig. Je kunt je uitstekend inleven in de klant, je gaat makkelijk relaties aan en je bent sterk in het behouden ervan. Klantgerichtheid en het leveren van kwaliteit staat bij jou hoog in het vaandel.

Wat bieden wij

Wij bieden een uitdagende commerciële functie in een organisatie die een bijzondere en belangrijke rol speelt in het culturele leven in de stad Groningen en de wijde omgeving. Je krijgt veel eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid.

Voor meer informatie kan je contact opnemen met het hoofd Horeca & Sales Jolanda Stoppels: 050-3680240. Heb je interesse in deze functie dan ontvangen wij graag voor 20 juni '14 jouw motivatie en CV via de mail: j.stoppels@opsb.groningen.nl Of per post: Postbus 775, 9700 AT, Groningen

Bijlage 9 Boekingssysteem: Boeking

Boeking is de benaming van het digitale boekingssysteem in De Oosterpoort en De Stadsschouwburg. Hierin zetten de programmeurs van alle genres al hun geplande voorstellingen, concerten en evenementen vast. Hierdoor is te zien welke ingeroosterde zalen bezet zijn, waardoor er geen overlapping kan plaatsvinden.

Wanneer er een project is aangemaakt door één van de programmeurs wordt er een event aan dat project gekoppeld door één van de productieiders. Het wordt gezien als een groot draaiboek platform, waarbij zoveel mogelijk wordt vastgelegd. Dit is handig voor elke collega in de OPSB. Zo kan iedereen individueel zien, wat er op die dag gepland staat en wat het precies inhoudt. Welke werkzaamheden per afdeling er bij komen kijken.

Onder een draaiboek wordt verstaan: kenmerken zoals inrichting, locatie, aantal bezoekers, soort voorstelling, roosters, aanvullende documenten zoals podiumplan, technische lijst, notities voor elke afdeling, onder contacten staat bijvoorbeeld het gezelschap, bij genre zakelijk de zakelijke klant.

En tenslotte een overzichtelijk tijdschema, te gebruiken tijdens de uitvoering en de eventuele voorbereiding van het evenement. Er staat ook in wie op de afdeling Productie, de voorstelling, het concert of het zakelijk evenement leidt. Wanneer een betrokken collega vragen heeft, kan deze aankloppen bij de verantwoordelijke productieider. Vandaar ook de benaming 'spin in het web' afdeling. Wanneer een evenement wordt aangevraagd, wordt dit eerst als optie opgenomen. Wanneer de zakelijke klant akkoord geeft op de offerte, wordt het evenement definitief gemaakt in het boekingssysteem Boeking.

Event Planning 8 april 2015 - 7 juli 2015

Vanaf Periode Cluster

Status: Optie, Definitief

De Oosterpoort: Grote Zaal, Kleine Zaal, Binnenzaal, Hele gebouw OP, Foyer Grote Zaal, Foyer Kleine Zaal, Bovenzaal 1, Bovenzaal 2, Ronde Kamer, Groene Kamer, Grijs Zaal, Benedenzaal 1, Benedenzaal 2, Tromp, Muze, Cate, Restaurant, Blauwe Bar, Groene Bar, Oranje Bar, Rode Bar, CBK-ruimte

Stadsschouwburg Groningen: Schouwburgzaal, Foyer Schouwburg, Hele gebouw SB, Foyer Kruituis, Theatercafé, Vide, Serre

Elders: Der Aa-Kerk, De Bovenkamer Van Groningen, Grand Theatre, Machinefabriek, Martinikerk, Martiniplaza, Paradigm, De Spieghel, Sijmpion, Vera, Stadt, Diverse Locaties

Zoeken

410 Event(s) gevonden in deze periode

		Van	Tot	Locatie	Event	Status	Type	Aanvang/Eindtijd	Cluster	PM/PL	Rooster
apr	wo	08	09:00	13:00	Grote Zaal	NNO april 2015	Definitief	Repetitie	770 NNO	YvDB / CF	
		09:00	00:00	Grand Theatre	Skagen	Definitief	Programma	20:30	776 Progra...	RK / (p)	
		09:00	00:00	Schouwburgzaal	Andre Kuipers	Definitief	Programma	20:15 - 22:50	744 Enterta...	HK / JE	
		09:00	00:00	Schouwburgzaal	Roue Verveer verplaatst n...	Optie 02-02-2015	Programma		743 Cabare...	HK / JE	
		10:00	15:00	Cate	Lunchconcert	Definitief	Programma	12:00 - 12:45	721 Kamer...	YvDB / MB	
		11:30	15:30	Bovenzaal 1	Gemeente Groningen	Definitief	Zakelijk		781 Vergad...	JS / JG	
		18:00	23:00	Binnenzaal	NNO Kleedruimte	Definitief	Blokade		770 NNO	YvDB / CF	
		19:00	23:00	Grote Zaal	NNO april 2015	Definitief	Repetitie		770 NNO	YvDB / CF	
apr	do	09	09:00	13:00	Grote Zaal	NNO april 2015	Definitief	Repetitie	770 NNO	YvDB / CF	
		09:00	00:00	Schouwburgzaal	Vrijdag & Sandfort	Definitief	Programma	20:15 - 21:40	743 Cabare...	HK / JE	
		09:00	00:00	Kleine Zaal	Eric Vloeimans, Turf Flor...	Definitief	Programma	20:30 - 22:20	712 Jazz	PS / AB	
		09:00	00:00	Grand Theatre	Erik Whien / Toneelschu...	Definitief	Programma	20:30	776 Progra...	RK / (p)	
		12:00	15:00	Bovenzaal 1	Teamleidersoverleg	Definitief	Intern	13:00 - 14:00	Intern	JS / JG	

[Ticketworks/Planning](#)

Naam Gemeente Groningen

Project Gemeente Groningen

Type Zakelijk

Locatie De Oosterpoort > Bovenzaal 1

Productieleider [Jouke Gietema](#)

Programmeur [Jolanda Stoppels](#)

Cluster 781 Vergadering

Status **Definitief**

Datum wo 08-04-2015

Zaaiablokkade 11:30 - 15:30

Aanvang/Eindtijd

Event code 91784

Programma code

Projectnummer 41001697

Omschrijving

[Draalboek downloaden](#) ⓘ

Kenmerken [Rooster](#) [Resources](#) [Documenten](#) [Notities](#) [Contacten](#) [Tijdschema](#)

Locatie template Zakelijk

Algemeen **Uitvoerende** Gemeente Groningen

Inrichting **Zaaiopstelling zakelijk** Cabaretopstelling

Inrichting **Aantal stoelen (zaaiopstelling)** 25

Horeca innamenorm

Horeca inzetnorm overigen

Prognose 25

Productie **Garage open**

Productie **Garage dicht**

[Ticketworks/Planning](#)

Bijlage 10 Boekingsformulier 'het groentje'

Boekingsformulier OP & SB			
In event d.d.			
In excell d.d.	optie	/	definitief / vervallen
Projectnummer			
benaming event			
datum			
zaal			
aanvang- + eindtijd			
aantal personen			
omschrijving event			
bijzonderheden			
geboekt door			
naam organisatie			
contactpersoon			
functie			
Factuuradres			
pc-plaats			
tel.			
e-mail			
Factuur			
		Opbrengsten	Uitgaven
	<i>Omschrijving</i>	<i>Bedrag</i>	<i>Bedrag</i>
Zaalhuur			
Faciliteiten			
Artiesten			

Bijlage 11 Nulmeting huidig RACI model

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28															
29															
30															
31															
32															
33															
34															
35															
36															
37															
38															
39															
40															
41															
42															
43															
44															
45															
46															
47															
48															
49															
50															
51															
52															
53															
54															
55															
56															
57															
58															
59															
60															
61															

Bijlage 12 De bouwstenen RACI model

Overzicht van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's): op volgorde. Werven & Productie zakelijk evenement van A – Z

De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokken functionarissen zijn beschreven per fase. Deze fases van een dienstverleningsproces zijn eerder in het theoretische kader uitgewerkt. Deze schets is gemaakt met de interne werkdocumenten van de OPSB; zoals het huidige RACI model, dat speciaal is opgesteld voor het organisatorische veranderingsproject in de OPSB. In het huidige RACI model zijn de TBV's uitgebreid benoemd/beschreven voor de overige genres. Het probleem is dat genre Zakelijk een ander opbouwend traject dient te lopen. Er is behoefte bij het Hoofd Productie, Harold Boersma, om dit ook te realiseren voor het genre Zakelijk. De praktijk wijst sinds september 2013 uit, dat het bestaande RACI model niet werkt voor het genre Zakelijk en er veel onduidelijkheid is. Om dit goed te kunnen schetsen in dit onderzoek, dient er eerst per functie en per fase gekeken te worden wat nodig is voor de productie van zakelijke evenementen. Nadat dit duidelijk is kunnen de opkomende vragen meegenomen worden in de te houden interviews. De eindverantwoordelijke van de belangrijkste TBV's is de programmeur Zakelijk. Zij houdt er toezicht dat de TBV's op de juiste wijze worden uitgevoerd. Hieronder volgt een uitleg van de juiste volgorde van activiteiten bij de productie van zakelijke evenementen:

1. Salesfase: (wervingsfase: eerste *potentiële* klantencontact)

Verantwoordelijk	Activiteiten/Taken/Bevoegdheden
1. Salesmedewerker	Achterhalen wat de klantenwensen zijn
2. Salesmedewerker	Verkoopstrategieën uitwerken en uitzetten
-	Warme acquisitie plegen (richt zich op huidige klanten)
-	Koude acquisitie plegen (richt zich op nieuwe klanten)
-	Bij potentiële klanten presentaties houden
-	Sociale media beheren; Facebook, Twitter, Linked In
-	Website beheer
3. Salesmedewerker	Netwerkborrels & beurzen bezoeken (hoofdtak netwerken & naambekendheid OPSB)
-	Voor nieuwe klanten
-	Huidige klanten (Businessclub)
4. Programmeur Zakelijk	Heeft overleg met de andere programmeurs betreft planning OPSB
-	Plannen data, inclusief blokkades voor op en afbouwdagen
-	Blokkades bepalen voor Businessclub
5. Salesmedewerker	Promotiematerialen bestellen Zakelijk

Taken overdracht momenten: Informatie overleggen: - projectleiders op de hoogte houden over de vorderingen van nieuwe klanten binnen halen.

2. Initiatieffase: eerste klantencontact

Verantwoordelijk	Activiteiten/Taken/Bevoegdheden
1. salesmedewerker	Aanvragen binnenhalen telefonisch of via de zakelijke e-mail
-	Met de klant communiceren om de wensen van de klant te achterhalen (grote lijnen) > boekingsformulier invullen
-	Noteren in de actuele werklĳst (als optie)
-	Project aanmaken in Boeking
- ?	Persoonlijke afspraak met de klant plannen en houden
- ?	Persoonlijke afspraak/intake gesprek met de klant houden
- ?	Rondleiding geven op locatie en de mogelijkheden bespreken met de klant
2. Programmeur Zakelijk	Programma samenstellen voor Businessclub
- salesmedewerker	Blokkering van kaarten bij de Kassa
overdracht	Overleggen huidige aanvragen (salesmedewerker-productieleider)

Taken overdrachtsmomenten/ informatie:

Overdracht salesmedewerker – productieleider, huidige aanvragen bespreken en taken overdragen.

1. Wie wordt de eerste contactpersoon per evenement?

2. Wie houdt het persoonlijke afspraak met de huidige/nieuwe zakelijke klant?

3. Ontwerpfase:

Verantwoordelijk	Activiteiten/Taken/Bevoegdheden
1. ?	Offerte maken voor de zakelijke klant
-	Voorlopig ontwerp evenement schetsen, sfeer/thema &/faciliteiten/aankleding /programma(belangen vanuit de klant) > aan de hand van een boekingsformulier
-	Vaststellen/prognose hoeveel gasten
-	Informatie inwinnen bij belanghebbende afdelingen
2. ?	Vaststellen budget per evenement aan de hand van de 3D pakketten (HO,PT, Productie) projectbegroting maken
-	Schatting maken op de catering kosten
	Budgetbewaking gehele evenement
-	Constructies/installaties afstemmen met Podiumtechniek, overleg
-	Catering, eten en drinken afstemmen met Horeca, overleg
Productieleider/ salesmedewerker	Definitieve offerte controleren en doornemen met collega, overleg
-	Opsturen definitieve offerte naar de klant
-	De definitieve offerte opslaan in map HOZEE
3. ?	Definitief akkoord klant verwerken in werklĳst en Event aanmaken in Boeking, gekoppeld aan het eerdere aangemaakte project.
-	Betrokken afdelingen informeren over de optie evenement
-	Aanvullende wensen van de klant verwerken (terugkoppeling offerte)

Taken overdacht momenten: nader onderzoeken

Informatie overleggen: Voortgang bespreken tussen salesmedewerker en productieleider, extra controle, samenwerken. Er dient overleg te komen met ondersteunde afdelingen over de constructies/installaties en cateringkosten.

Wie maakt de offerte voor de zakelijke klant?

Wie heeft de budgetbewaking tijdens het evenement? Wie berekend budget?

4.Vorbereidingsfase:

Verantwoordelijkheden	Activiteiten/Taken/Bevoegdheden
productieleider	Vergunningen aanvragen, brandweer/milieudienst
productieleider	Verzekering afsluiten
productieleider	Veiligheidsplan opstellen en communiceren(politie, EHBO, brandweer, TSC beveiliging) risicoanalyse
productieleider	Buurt informeren bij groot evenement, geluidsoverlast
productieleider	uitvoeringsplan maken met podiumtechniek over aankleding/sfeer evenement. Productieleider- podiumtechniek, overleg
productieleider	Plattegrond indeling maken evenement (bijv. stands)
productieleider	Leveranciers raadplegen bij gemiste faciliteiten/voorraad, inhuren
productieleider	Polsbandjes bestellen (eventueel ook voor backstage toegang)
productieleider	Bloemstukken bestellen bij leverancier
productieleider	Fotograaf regelen
productieleider	Bestellen van gebak
productieleider	Kleedkamer(s) reserveren
productieleider	Eventuele merchandise afspraken maken
productieleider	Inhuren EHBO en/of TSC beveiliging
productieleider	Vorbereiding briefing aan EHBO en/of TSC beveiliging
productieleider	DJ regelen, voor inleiding evenement + afspraken maken
productieleider	Eventueel hotelkamer boeken voor zakelijke klant (komt zelden voor)
productieleider	Afhuren parkeerplaatsen in parkeergarage De Oosterpoort
productieleider	Eventuele artiest/orkest regelen bij het evenement
productieleider	Communicatie met P-garage over open en sluitijden
productieleider	Gastenlijst opstellen
productieleider	Promotiematerialen op verzoek van de klant, bijvoorbeeld posters
productieleider	Eventuele informatie voor de infoschermen opmaken
productieleider	Security template maken bij grote evenementen (positie TSC & controleurs
productieleider	Draaiboek maken in Boeking, alle plaatsen onder het Event, tevens bijhouden
productieleider	Definitieve programma in Boeking zetten
productieleider	Achtergrond/pauze muziekjes bepalen en in Event zetten
Productieleider of salesmedewerker?	Contactonderhouden met zakelijke klant gedurende het proces (één aanspreekpunt) eventueel verwerken van extra specifieke wensen, overleg

productieleider	Controleren of het geregeld is bij de voorbereiding van de betrokkene afdelingen, overleg
productieleider	Genre overleg plannen/voorbereiden/uitwerken/notulen (versturen), overleg
	Inroosteren personeel, verschillende afdelingen (afgeleid van de pakketten)

Informatie overleggen: Uitvoeringsplan maken met afdeling podiumtechniek, controleren en overleggen met de ondersteunde afdelingen of afspraken in de voorbereiding zijn nagekomen. Regelen dat er een werkoverleg plaats vind met de direct betrokkenen van genre Zakelijk.

Voortgang bespreken tussen salesmedewerker en productieleider, extra controle, samenwerken. Er dient overleg te komen met ondersteunde afdelingen over de constructies/installaties en cateringkosten.

Wie is de contactpersoon (welke functionaris) gedurende het gehele proces van het evenement?

5.Uitvoeringsfase

Verantwoordelijkheden	Activiteiten/Taken/Bevoegdheden
productieleider	Uitvoering decoratieplan/specifieke inrichting evenement, coördineren en laten uitvoeren door PT
productieleider	Instructies uitleggen aan fotograaf
Productieleider	Parkeerruimte reserveren voor de zakelijke klant(en) of eventueel artiest(en)
productieleider	Kleedkamer(s) controleren op inrichting
productieleider	DJ verwelkomen en instructies uitleggen
productieleider	Briefing aan externe partijen (EHBO/TSC beveiliging)
productieleider	Controle ronde, veiligheid, schoon, juiste opstelling/oplevering etc. indien niet juist, aansturing naar de afdelingen
productieleider	Bepalen aanvang evenement
productieleider	Bepalen wanneer deuren open
productieleider	Bepalen wanneer einde evenement
productieleider of salesmedewerker?	Hoofdaanspreekpunt avond
Productieleider of salesmedewerker?	Eerste opvang met de zakelijke klant, verwelkomen

1.Wie is het hoofdaanspreekpunt bij de uitvoering van het evenement?

2.Welke functionaris doet de eerste opvang met de zakelijke klant bij de uitvoering?

6. Nazorgfase

Verantwoordelijkheden	Activiteiten/Taken/Bevoegdheden
1. Salesmedewerker of productieleider?	Evaluatie/nazorg met de klant
-	Klachten afhandelen wanneer van toepassing
productieleider	Nacalculatie maken, totale kosten evenement (+ bijkomende kosten)
-	Eindrekening/factuur sturen naar de klant, op basis van variabele catering/techniek kosten en 3D doorrekenen
-	Checken of de betaling is voldaan door de klant
overleg	Projectevaluatie met andere afdelingen, wat ging goed wat minder goed?
- iedereen	Werkuren registreren in TIME
salesmedewerker	Uitgaven/opbrengsten in Dashboard

Informatie overleggen: projectevaluatie met alle afdelingen, wat ging goed wat ging niet goed?

1. Wie is verantwoordelijk voor de evaluatie/nazorg met de zakelijke klant?

Uit deze schema's vloeien interviewvragen op voor de direct betrokkenen. De onderzoek zal bewust apart per medewerker dezelfde interviewvraag stellen, zodat ze elkaar niet kunnen beïnvloeden en duidelijk zijn/haar mening krijg te horen per onderdeel.