

Versie: Openbaar

Efficiency in de theaterbranche

de Oosterpoort & de Stadsschouwburg Groningen



15 Juni 2009,

J.G.A. van der Poel
s0041866
Faculteit BBT,
Universiteit Twente

Begeleid door:
Dr. Ir. C.P. Katsma

Aanpak & Verantwoording

Gedurende een periode van 10 weken, begin oktober 2006 tot en met december 2006, heb ik kunnen werken aan dit bacheloronderzoek. De Oosterpoort & de Stadsschouwburg Groningen heeft mij verzocht onderzoek te doen naar de informatieketen en de IT architectuur van de organisatie. Het uitgangspunt was om een visie en strategie te ontwerpen waarmee de informatieketen integraal ontwikkelt kan worden. Gaandeweg is het inzicht in de probleemkluwen gegroeid en heeft de opdracht een breder karakter gekregen. De onderzoeksaanpak is veranderd van een zeer technische benadering naar een onderzoek waarbij meer aandacht is voor bedrijfs- en veranderkundige aspecten. De vele interacties tussen de organisatie en haar omgeving, publiek, leveranciers, impresariaten, uitzendkrachten, lokale overheid, sponsors vragen om gestroomlijnde processen. Voorafgaand aan de preanalyse wilde de OPSB weten welke IT innovaties en koppelingen tussen systemen de informatieketen zouden stroomlijnen. Na de preanalyse is het onderzoek zich gaan richten op het spanningsveld van beschikbare middelen en het hoge ambitieniveau. IT is in dit vraagstuk niet het enige antwoord, niet de meest toegankelijke oplossing en zo blijkt ook geen op zichzelf staande oplossing. Dit rapport leert de OPSB waar resultaten te boeken zijn die de efficiëntie en effectiviteit van de organisatie ten goede komt zonder complexe automatiseringsprojecten. Daarnaast is het de bedoeling de OPSB een spiegel voor te houden en een aantal voor de organisatie nog onbekende terreinen te verkennen zoals procesmanagement. Het adviesrapport heeft behoorlijke relevantie gekregen voor de verdere ontwikkeling van de afdeling MIO, de afdeling waar ik begeleid werd. Samen met betrokken medewerkers van MIO zijn ideeën aangescherpt, genuanceerd en uitgeprobeerd. Door de vele discussies hebben mijn adviezen ook meer bruikbare waarde voor het bedrijf en andersom vinden de betrokken medewerkers herkenning bij de beelden die ik hier schets. Voor hen kan dit rapport ook dienen als naslagwerk

De resultaten van dit onderzoek zijn op 14 december 2006 gepresenteerd aan het Management Team van de OP&SB en de medewerkers van de afdeling MIO. Na deze presentatie zal dit adviesrapport ter afsluiting worden voorgelegd aan Nynke Stellingsma, algemeen directrice van de OP &SB. Waarna het rapport ter beoordeling zal worden voorgelegd aan mijn begeleider vanuit de Universiteit Twente, de heer Dr. Ir. C.P. Katsma. Tot slot wordt deze bacheloropdracht afgesloten met een Colloquium.

Managementsamenvatting

Bij de Oosterpoort & de Stadsschouwburg (OPSB) zorgt een schaarste aan tijd, ruimte en middelen voor grote druk op de organisatie. In de periode voor 2006 is het niet mogelijk gebleken om een neutraal of positief resultaat neer te zetten, daardoor heeft de dienst Onderwijs Cultuur Sport & Welzijn (OCSW) Groningen een taakstelling opgelegd voor 2006. Afdelingen willen minder tijd inzetten om samen oplossingen te vinden en bezuinigen op de kwantiteit en kwaliteit van diensten intern en extern. De nadelen hiervan uiteten zich in de kwaliteit van bedrijfsprocessen en het probleemoplossend vermogen van de organisatie. Door de combinatie van de bedrijfscultuur en de geboekte resultaten van de laatste jaren bestaat er een sterk spanningsveld tussen het ambitieniveau en de beschikbare middelen.

In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat procesmanagement en procesverbeteringen de Oosterpoort & de Stadsschouwburg hogere efficiëntie en hogere effectiviteit opleveren. Het onderzoek concludeert dat 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. Een grote efficiëntie slag kan behaald worden door het integraal verbeteren van bedrijfsprocessen. Integraal verbeteren betekent dat voorafgaand aan een procesverbetering het beleid (inclusief ambitieniveau) waarnodig wordt herijkt en de punten worden bepaald waarover managementinformatie moet worden gegenereerd. Vervolgens wordt het proces herontworpen in samenspraak met de directe betrokkenen bij voorkeur naar richtlijnen vanuit de literatuur. De procesverbetering wordt op veranderkundige wijze geïmplementeerd. Wanneer een bedrijfsproces in aanmerking komt om te digitaliseren wordt een functioneel en technisch ontwerp van de informatiehuishouding gemaakt om vervolgens de betreffende applicatie(s) en koppelingen te configureren. Tenslotte wordt de organisatie afgestemd op de gedigitaliseerde werkwijze. De OPSB heeft een beheersstrategie voor activiteiten en processen nodig. Binnen de Oosterpoort & de Stadsschouwburg ontbreken veel prestatiemetingen, er is een overvloed aan beschikbare gegevens maar zelden worden deze gebundeld tot informatie. Hierdoor sluit de planning & control cyclus niet en kan de OPSB slechts beperkt een lerende organisatie zijn. De aanbevelingen op dit vlak zijn om eerst te bepalen wat relevante prestaties zijn en de waarden hiervan op een hoog niveau te benaderen, daarna kan waar nodig op detail niveau worden gezocht. Met eenvoudig toegankelijke informatie en goede schatters kan de prestatie voor een groot deel benaderd worden. Naast het meten van prestaties, levert de evaluatie nieuwe inzichten en nieuwe vragen op. Deze dragen bij aan goedkope 'quick wins' en procesverbeteringen.

De huidige informatietechnologie is niet in staat om de bedrijfsprocessen binnen de Oosterpoort & de Stadsschouwburg goed te ondersteunen. Wel zijn er op dit vlak mogelijkheden. Complexe projecten als digitale archivering en verdere integratie van informatiesystemen kosten veel tijd en expert ondersteuning. De OPSB zal deze projecten als zodanig moeten erkennen en zorg dragen voor de benodigde competenties. Een implementatie van nieuwe informatietechnologie is dan ook niet het passende antwoord voor de Oosterpoort & de Stadsschouwburg op dit moment. Het is waardevol om te investeren in de gebruikerservaring van de huidige IT systemen. Mogelijke interventies zijn extra training en een promotie van het algemeen belang van de applicaties. Wantrouwen en een lage acceptatie leiden nu tot een lage gebruikersdiscipline en daardoor tot veel fouten, incomplete informatie en overbodige communicatie.

De beoogde efficiëntie en effectiviteitsverbeteringen vormen een goede mogelijkheid om het vertrouwen van de OCSW te winnen. Met de OCSW als partner kan een middenweg gevonden worden in het spanningsveld tussen ambitie en beschikbare middelen.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding.....	6
1.1 Achtergrondinformatie	6
1.2 Preactie	7
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Verantwoording van de onderzoeksmethodiek	11
2 Theoretisch Kader	12
2.1 Richtlijnen voor Business Process Innovation.....	12
2.2 Een model voor plannen en beheersen.....	14
2.3 Introductie van het Technology Acceptance Model.....	15
2.4 Socio-technisch-systemen veranderen.....	16
2.5 Toepassing van de geïntroduceerde theorieën	16
3 Analyse van de huidige Situatie	18
3.1 Organisatie - leiding en verantwoordelijkheden	18
3.1.1 Veranderingen met de komst van het transactiemodel	18
3.2 Organisatie – het effect van de taakstelling	18
3.3 Organisatie – escalatie van problemen.....	19
3.4 Organisatie – de planning & control cyclus.....	20
3.5 Cultuur – het effect van schaarste	20
3.6 Cultuur – het effect van reorganisaties.....	20
3.7 Informatie – inzicht in processen en procesmanagement.....	21
3.8 Informatie –verloop van het primair proces.....	21
3.9 Voorbeeldproces - de kaartverkoopstanden.....	22
3.10 Technologie – analyse van de informatiesysteemarchitectuur	23
3.11 Technologie - integratie van systemen	25
3.12 samenvatting van de analyse	25
4 Ontwerp van de gewenste situatie	27
4.1 Organisatie – Hoe wordt de OPSB een lerende organisatie?	27
4.2 Cultuur – Hoe kan de OPSB omgaan met de tijdsdruk en de taakstelling? ..	28
4.3 Informatie –procesmanagement binnen de OPSB	29
4.4 Informatie – bij welk proces te beginnen?.....	29
4.5 Technologie – visie op het ontwikkelen van de informatiesysteemarchitectuur.....	30
4.5.1 Open Source software	31
4.5.2 Kansen	32
Hummingbird.....	32
CRM toepassing.....	33
4.6 Samenvatting van het ontwerp.....	33
5 Discussie	34
5.1 Kritische succesfactoren.....	34
6 Conclusie	35

6.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	36
Bijlagen & literatuurlijst	37
boeken & artikelen	37
Bedrijfsdocumentatie	38
Appendices.....	39
Appendix A - Glossary	39
Appendix B - Procesbeschrijving Kaartverkoopstanden.....	40
Appendix C Beslis criteria voor IT-oplossing urenregistratie	43
Appendix D Overzicht IT architectuur de Oosterpoort & de Stadsschouwburg ..	44

1 Inleiding

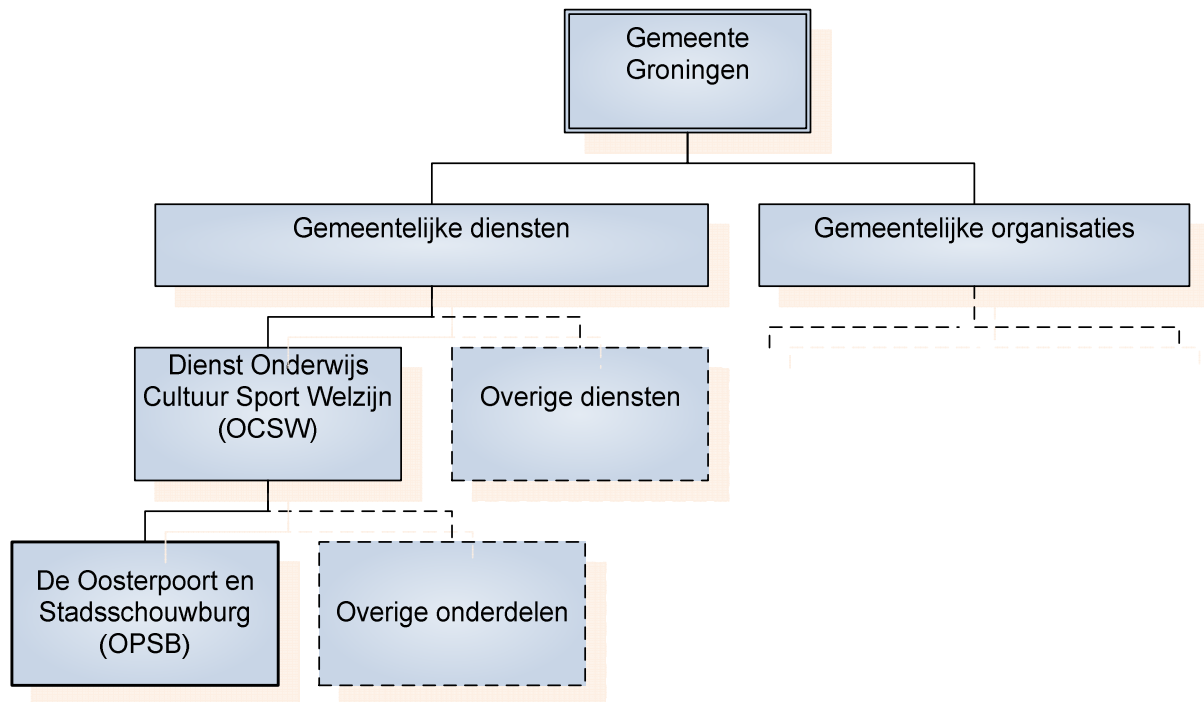
In het eerste hoofdstuk wordt het karakter van de opdracht bepaald. De historie, lopende projecten, infrastructuur en de politieke invloed zijn van groot belang voor de context van de opdracht. De preanalyse introduceert de rode draad van het onderzoek vanuit de probleemkluwen. Na de preanalyse volgen de probleemstelling en de onderzoeksvragen. Aan de hand van deze vragen wordt bepaald welke onderzoeksmethodiek het meest geschikt is. De probleemkluwen wordt in dit onderzoek benaderd vanuit 4 verschillende perspectieven die hun oorsprong hebben in de preanalyse. In hoofdstuk 2 worden verschillende relevante theorieën beschreven welke de OPSB richtlijnen geven voor procesmanagement, IT implementatie en acceptatie van technologie. Vanuit de perspectieven van de preanalyse wordt in hoofdstuk 3 een analyse van de huidige situatie gegeven. In hoofdstuk 4 wordt een ontwerp gemaakt voor de gewenste situatie. De aanbevelingen voor de gewenste situatie volgen uit theorie toegepast op de huidige situatie en inzichten opgedaan tijdens het onderzoek. De discussie in hoofdstuk 5 stipt een aantal kritische succesfactoren aan. Tot slot worden de conclusies samengevat in hoofdstuk 6 gevolgd door aanbevelingen voor verder onderzoek.

1.1 Achtergrondinformatie

De Oosterpoort & de Stadsschouwburg Groningen, hierna afgekort als OPSB, is een zelfstandig onderdeel van de gemeentelijke dienst Onderwijs, Cultuur, Sport en Welzijn (OCSW) Groningen, zie figuur 1. Bij de OP & SB werken ongeveer 60 mensen in vaste dienst. Inclusief het flexibele personeel zijn dit ongeveer 180 werknemers. In 2005 ontving de OPSB 245.000 bezoekers bij in totaal 634 voorstellingen. De focus van de OPSB ligt op het aanbieden van 'hoogwaardige Kunst' om daarmee de artistieke ambitie van de stad Groningen uit te dragen. De OPSB heeft de ambitie om het belangrijkste podium buiten de Randstad, top 5 in Nederland, te zijn. De OPSB beschikt over 5 zalen waar zeer diverse kunst wordt aangeboden. Met de missie om, in het hart van de samenleving een inspirerend actueel, gastvrij en technisch optimaal podium te bieden aan belangwekkende kunstenaars en daar zoveel mogelijk, maar vooral het juiste publiek bij zoeken dat van dat aanbod in een gastvrije en passende ambiance kennis kan nemen. De OPSB bestaat uit 2 gebouwen, de Oosterpoort heeft 3 zalen en de Stadsschouwburg heeft 2 zalen. Beide gebouwen zijn, recentelijk gerevitaliseerde, oude gebouwen. Een belangrijke bijkomende complicatie is de gehorigheid van de gebouwen. Door deze geluidsoverlast kunnen er in één gebouw zelden gelijktijdig meerdere evenement plaatsvinden. In de Stadsschouwburg komt daar ook nog eens bij dat beide zalen te beperkte capaciteit hebben om bepaalde uitverkochte voorstellingen winstgevend te laten zijn.

De organisatie heeft een turbulente tijd achter de rug van diverse reorganisaties. Forse structurele bezuinigingen bij gelijk ambitieniveau, hogere energiekosten en verplichte centrale inkoop door de gemeente (duurdere uitzendkrachten) gingen gepaard met diverse beleidsveranderingen en nieuwe concurrentie van een commercieel ingesteld podium, Martiniplaza. De afgelopen 12 jaar zijn er meerdere wisselingen geweest in de directie, met bijbehorende reorganisaties. Sinds januari 1997 kent de OPSB 2 directeuren een Algemeen Directeur en een Zakelijk Directeur. In deze opzet moest het zakelijke belang en economische motieven nogal eens wijken voor het artistieke belang. Het spanningsveld tussen een financieel gezonde programmering en artistiek inhoudelijk interessante programmering is groot. Tijd, middelen en ruimte zijn binnen de OPSB een groot schaarste goed. In de huidige situatie bekleedt Nynke Stellingsma als interim de functie van eindverantwoordelijk Algemeen Directeur. Thom van der Goot functioneert als Artistiek Directeur. Ook in 2006 en

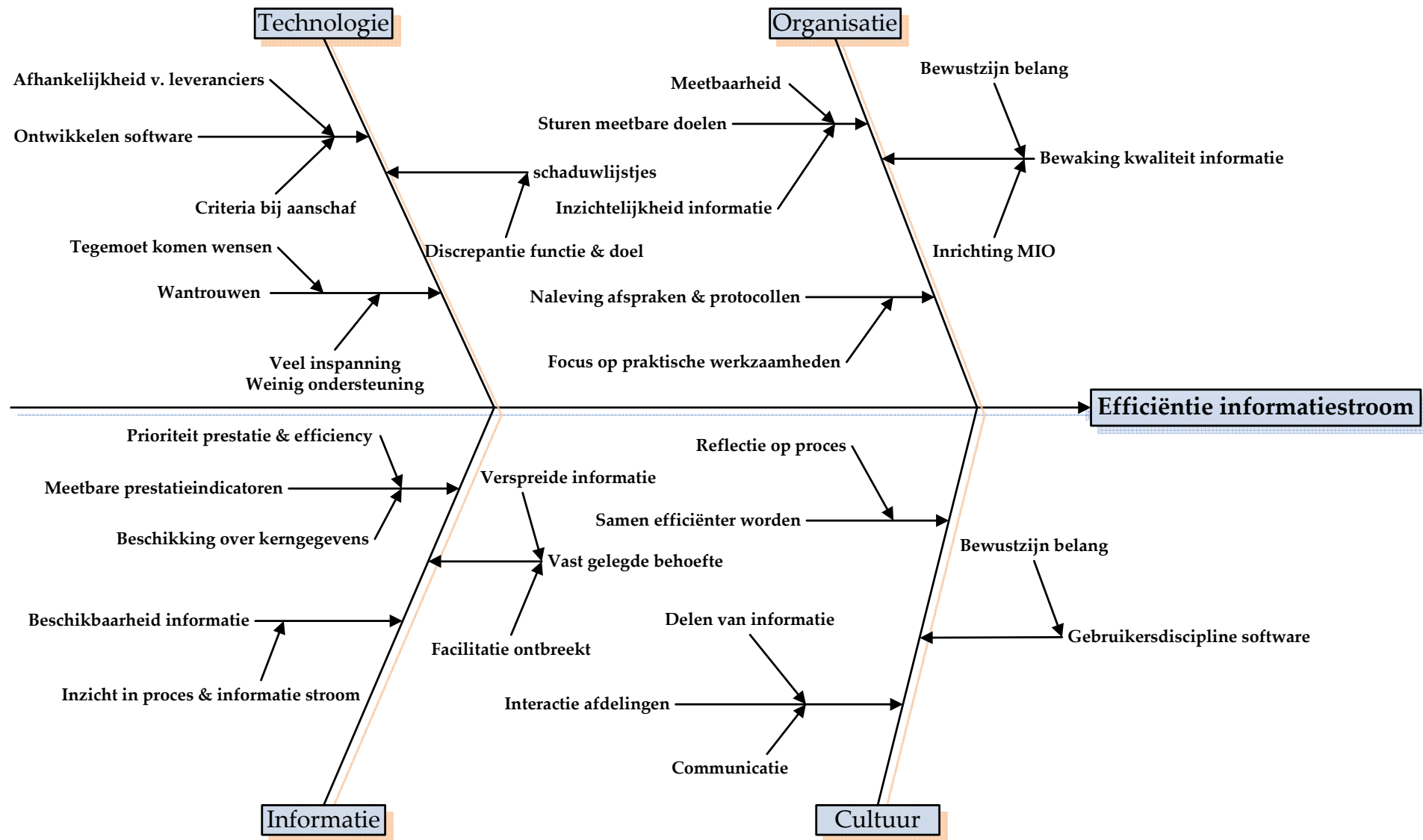
2007 is er een reorganisatie gaande bij de OPSB, de organisatie implementeert het Transactiemodel.



Figuur 1 de positie van de Oosterpoort en Stadsschouwborg binnen Gemeente Groningen

1.2 Preanalyse

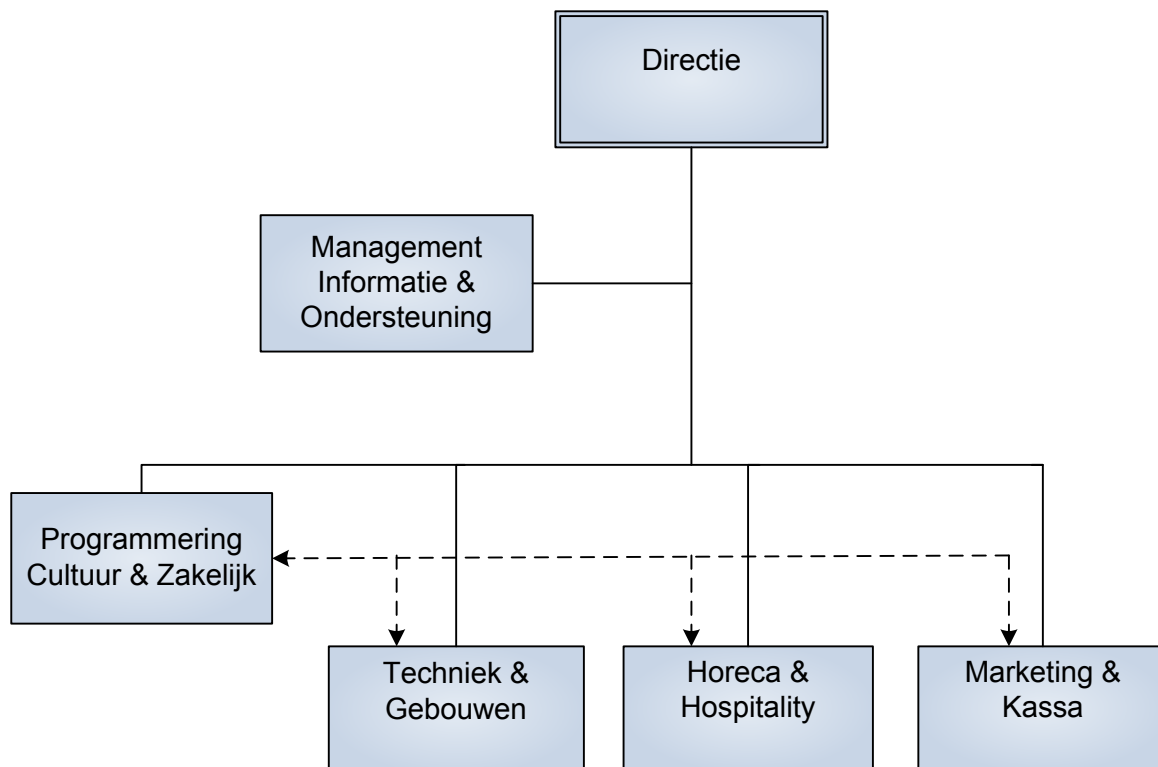
De organisatie is geanalyseerd met oog voor problemen die de efficiëntie van de informatieketen verzwakken. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat problemen in de OPSB niet hun oorsprong hebben in de complicaties en gebreken van de informatiesystemen. Het probleem heeft meerdere facetten dit wordt in het bijzonder duidelijk bij processen waar meerdere afdelingen betrokken zijn. De preanalyse helpt om structuur te geven aan het onderzoek. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een variant op het Ishikawa diagram om de probleemkluwen te structureren. Problemen hebben onderling causale verbanden en dieper liggende oorzaken. De onderzoeksvraag is de 'kop' van de visgraat, aan de horizontale as zitten vier graten, de probleemclusters. De kern van de onderzoeksopdracht is de informatieketen binnen de organisatie. De informatiestroom bij bedrijfsprocessen en transacties en het verwerken van deze informatie is hoofdonderwerp in dit onderzoek. Voor de situatie binnen de OPSB zijn problemen geclusterd in vier groepen: Technologie, Cultuur, Informatie en Organisatie. Langs deze 4 graten zijn de clusterspecifieke problemen gemodelleerd als kleine graten volgens een oorzaakgevolg hiërarchie. In het model is bewust gekozen om 2 clusters voor de 'harde kant' (IT en informatie) en 2 clusters voor de 'zachte kant' (Organisatie en cultuur) in te richten. Dit benadrukt dat het socio-technische karakter van het probleem. Om tot een goede oplossing te komen is er altijd een wisselwerking tussen technologie en organisatie nodig. Figuur 2 geeft de kluwen weer voor de OPSB. De 4 probleemclusters vormen de basis voor vier verschillende perspectieven op de probleemkluwen. Deze perspectieven zijn de bedrijfscultuur, de informatietechnologie, informatieketen en de bedrijfsvoering (organisatie). In de beschrijving van de huidige situatie en het ontwerp van de gewenste situatie zal steeds gewerkt worden vanuit een van de perspectieven.



Figuur 2 visgraatdiagram van de causale verbanden binnen de probleemkluwen

Analyse van de context

De taakstelling voor 2006 vanuit OCSW, de huidige reorganisatie en het reorganisatie verleden, de diverse bedrijfscultuur en het feit dat de OPSB een overheidsinstelling is hebben belangrijke consequenties voor het onderzoek. Tijdens het onderzoek, in het najaar van 2006, bevindt de organisatie zich midden in fundamentele veranderingen van de bedrijfsvoering en organisatiestructuur. Sinds de komst van Nynke Stellingsma in januari 2005, heeft het zakelijke belang van de OPSB meer accent gekregen. Door een opeenvolging van tegenvallers is het de OPSB afgelopen jaren niet gelukt om binnen de budgettaire kaders te blijven. Als gevolg hiervan heeft OCSW geëist dat de OPSB een duurzame begroting opstelt om op lange termijn minder afhankelijk te zijn van financiële injecties. Aan de inkomsten kant is er voor de OPSB weinig ruimte. Een verhoging van de toegangsprijzen met 1€ verslechtert de concurrentiepositie ten opzichte van andere vrijetijdsbestedingen drastisch terwijl door inkomstendeling met artiesten vaak maar 0,20€ tot 0,30€ netto extra wordt verdiend. Ook de prijzen in de horecagelegenheden kunnen niet blijven stijgen door de prijselasticiteit van consumpties. Er lopen initiatieven om subsidies en fondsen te werven voor bijzondere evenementen, maar de afhankelijkheid van de omgeving is groot. Om op eigen kracht een duurzame programmering neer te zetten zal de OPSB de uitgaven moeten terugbrengen. De kwaliteit en efficiëntie van de informatieketen speelt hierin een belangrijk rol. De informatieketen heeft effect op de onderhandelingsposities ten opzichte van leveranciers en artiesten, de kwaliteit van beslissingen en de benodigde tijd en middelen om een evenement voor te bereiden. In de periode voor 2005 heeft de OPSB een aantal zelfanalyses uitgevoerd waaronder het INK-model, met de keuze voor het Transactiemodel is hier een punt gezet achter INK. Het transactiemodel pakt de samenwerking tussen afdelingen en het bewustzijn van gevolgkosten aan, waardoor een meer bedrijfsmatige manier van opereren ontwikkeld kan worden. Ook zal een stafafdeling, Management Informatie & Ondersteuning (MIO) worden toegevoegd aan de organisatie. Deze stafafdeling bestaat inmiddels uit 4 medewerkers maar de missie en bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn nog in ontwikkeling. Figuur 3 laat het organigram van de OPSB zien volgens het Transactiemodel. Op dit moment bevindt de organisatie zich in een grijs overgangsgebied. De programmeurs hebben inmiddels budgetverantwoordelijkheid, al zijn de bij de stippelijntjes behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) nog niet uitontwikkeld. Het verschil met de bestaande structuur is dat in het transactiemodel een aantal verantwoordelijkheden meer decentraal komen te liggen. De programmeurs zullen transacties aan gaan om diensten van andere afdelingen in te kopen. Dit model eist van de ondersteunende afdelingen dus ook dat er inzichtelijk gemaakt kan worden hoeveel middelen er ingezet moeten gaan worden aan de hand van een prognose en wat bepaalde diensten dan kosten. Voor de programmeurs betekent dit dat zij zo accuraat mogelijk hun prognoses moeten kunnen maken.



Figuur 3 organigram van de ontwikkelingsorganisatie

De OPSB is als overheidsinstelling afhankelijk van beslissingen in de lokale politiek. De politiek heeft invloed op de hoogte van subsidies, het imago dat uitgedragen wordt en incidentele financiële injecties om groot onderhoud en revitalisaties door te voeren. Daarnaast zijn er een aantal verplichte vormen van samenwerking, welke extra beslag leggen op ruimte en tijd. Het gaat hier dan om coöperatie met amateurverenigingen en het Noord Nederlands Orkest(NNO), het huisorkest van de Oosterpoort.

Het management team geeft aan dat de informatieketen hapert omdat de technologie hen niet ondersteunt zoals zij ondersteund willen worden. Bovendien staat in de bedrijfscultuur hoogwaardige kunst centraal en krijgt het inzichtelijk maken van de gerealiseerde kosten weinig prioriteit.

1.3 Probleemstelling

De essentie van het probleem is om de organisatie, die jarenlang de focus heeft gehad op de artistieke kant van kunst programmeren, zo in te richten dat zij op lange termijn een financieel verantwoorde bedrijfsvoering kan neerzetten. De organisatie zal bedrijfsmatiger en efficiënter moeten opereren om met minder middelen meer te kunnen realiseren. De inrichting van de informatieketen speelt hierin een belangrijke rol en zal in dit onderzoek centraal staan. Een betere inrichting van de informatieketen verhoogt de kwaliteit van informatie, de productiviteit van processen, de doorlooptijd van informatie en reduceert verspilling en dubbel werk. Deze probleemkeuze leidt tot de volgende onderzoeksvraag.

Hoe kan de Oosterpoort & Stadsschouwburg haar informatieketen organiseren opdat deze duurzaam efficiëntere bedrijfsvoering faciliteert?

Onderzoeksvragen bij deze probleemstelling:

- 1) Welke ontwikkelingen zijn noodzakelijk om de huidige informatiesysteemarchitectuur verder te professionaliseren?
- 2) Welke beleidsveranderingen zijn nodig voor continue beheersing en verbetering van de doelmatigheid en efficiëntie van processen?

De financiële taakstelling van de dienst OCSW doet op zeer korte termijn een beroep op het ondernemerschap van de organisatie. De organisatie zal binnen strakke budgettaire kaders moeten blijven en een financieel bewustzijn moeten ontwikkelen. Nynke Stellingsma heeft bij haar aantreden in 2005 geëist dat er de dag na een evenement een A4tje op het bureau van de directie kan liggen met een overzicht van wat het evenement precies gekost heeft. Het feit dat dit eind 2006 nog niet mogelijk is duidt op barrières in de informatieketen. In de periode van het onderzoek heeft de OPSB geen inzicht in de bedrijfsprocessen en onderliggende informatiestroom. Dit inzicht is essentieel voor goed procesmanagement en passende ondersteuning van processen. In de preanalyse is naar voren gekomen dat de OPSB vier verschillende probleemclusters heeft. Technologie, Informatie, Organisatie en Cultuur.

Technologie, de automatisering van bedrijfsprocessen, de visie op innovatie van de informatiearchitectuur en het aansluiten van technologie op de wensen van de gebruikers. *Informatie*, het inzicht in de bedrijfsprocessen en onderliggende informatiebehoefte. Aanwezigheid van standaarden voor communicatie en projectmanagement.

Organisatie, ondernemerschap van werknemers, planning & control, het probleemoplossende en lerende vermogen van de organisatie.

Cultuur, de diversiteit in communicatie tussen afdelingen. De sterk verschillende werkwijzen van afdelingen. Het bewustzijn van het belang van kosten, de gebruikersdiscipline van software en het delen van informatie.

In dit rapport wordt onderzocht wat de huidige situatie van de OPSB is op elk van deze gebieden en welke verbeteringen er mogelijk zijn om tot een gewenste situatie te komen.

1.4 Verantwoording van de onderzoeksmethodiek

De onderzoeksmethodiek moet passen bij de OPSB en bij het doel van de opdracht. In dit onderzoek zijn twee methodes gehanteerd, passief onderzoek en action-research. Bij de OPSB werken professionals die goed zijn in hun vak en vaak al jarenlange ervaring hebben. Het gaat met name om een bewustwordingsproces ten aanzien van de verschillende probleemclusters. De bewustwording vergt een participatieve benadering terwijl de voor de probleemanalyse een observerende en verkennende aanpak het meest geschikt is. Daarom is gekozen voor een combinatie van onderzoeksmethoden. Het passiefonderzoek past goed bij de literatuurstudie en de eerste fase van het onderzoek. Bedrijfsdocumenten, observatie van processen en het verzamelen van objectieve bedrijfsgegevens. Deze observerende fase nam de eerste 4 weken van het onderzoek in beslag. Na deze fase heb ik een onderzoeks aanpak gehanteerd die zich richt op de mensen binnen de organisatie dit vergt van de onderzoeker een actieve rol. In de actieve rol heb ik kunnen deelnemen in vergaderingen over het ontwerp van de stafafdeling MIO en de projectgroep urenregistratie. In deze situatie vervulde ik een expertrol voor de organisatie en terwijl ik door de participerende aanpak tegelijkertijd draagvlak kon creëren en praktijkkennis opdoen. In deze fase kon ik samen met de organisatie voorstellen ontwikkelen en informeel bespreken. In het geval van de kaartverkoopstanden konden we een idee zelfs uitproberen. Daarnaast heb ik semigestructureerde interviews afgenomen met alle afdelingshoofden. Aanvullend heb ik met een aantal werknemers gesproken die een bijzondere rol vervulden zoals assistent niet-klassiek, Kassa, techniek SB en alle MIO medewerkers.

2 Theoretisch Kader

In dit onderzoek is literatuur gezocht om de huidige situatie te analyseren, theoretische onderbouwing te geven voor procesverbeteringen en inzicht te geven in proces management. De fundamenteen voor een naadloos geïntegreerde informatiestroom liggen in het management van de bedrijfsprocessen. Best practices en theorie uit het Information System vakgebied kunnen steun bieden bij beslissingen voor de OPSB. Gezien de overgang naar het transactie model en de wens om in de toekomst een integrale IT oplossing aan te schaffen besteedt dit hoofdstuk ook aandacht aan socio-technisch veranderen.

2.1 Richtlijnen voor Business Process Innovation

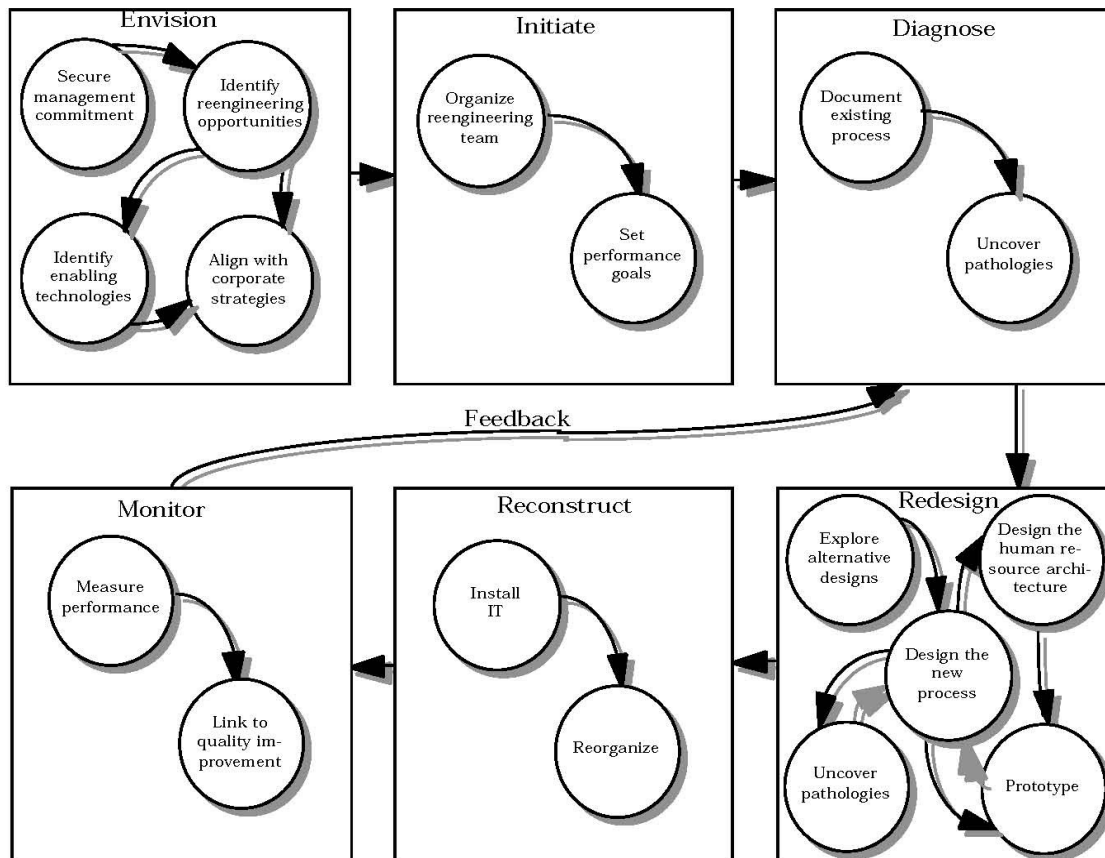
De moderne 'best practice' is om de beschikbare IT en het bestaande proces als uitgangspunt te nemen voor het ontwerp van nieuwe processen (Reijers, 2005). Reorganisaties binnen de OPSB hebben zich vooral gericht op de organisatiestructuur. In de huidige transformatie naar het transactiemodel worden wederom processen en IT architectuur niet heringericht. Het advies is om het herontwerp van de organisatiestructuur samen te synchroniseren met het herontwerp van de processen en onderliggende informatieondersteuning.

De procesrevolutie is gekenmerkt door een verandering in het beeld van organisaties als een verzameling departementen met verschillende functies en outputs naar een beeld van systemen en van onderling verbonden processen die functies overschrijden en organisatorische activiteiten verbinden. (Tushman, 2003) Procesmanagement omvat volgens Tushman 3 praktijken, het in kaart brengen 'mappen' van processen, het verbeteren van processen en het vasthouden aan de systemen van verbeterde processen. Het stapsgewijze karakter van innovatie maakt de analyse van de huidige en gewenste situatie een essentiële fase in bedrijfsproces verbetering. (de Bruin et al., 2000). Binnen de OPSB valt regelmatig de term workflow, een workflow is een specifiek type bedrijfsproces: het levert diensten of informatieproducten. Van der Aalst en Berens (2001)

Uit de literatuur (Tushman, 2003) blijkt dat de meerwaarde van procesverbeteringen zit in verhoogde opbrengsten, minder tijdsverlies en verspilling door fouten en het opnieuw moeten doen van werk. Gestroomlijnde processen ontstaan door zo veel mogelijk activiteiten te schrappen die geen waarde toevoegen. Waarde wordt ook toegevoegd door betere relaties met klanten, leveranciers en artiesten. Kortere verbindingen binnen de organisatie verhogen de efficiëntie doordat zij de communicatie tussen afdelingen stroomlijnen en dus gedeelde activiteiten verkorten.

Tushman plaatst wel een kanttekening bij procesmanagement, het is een bedreiging voor innovatie. De ruimte voor creativiteit komt onder druk te staan in een cultuur van efficiëntie en Total quality management (TQM). Dit betekent voor de OPSB dat zij goede keuzes moeten maken welke zaken efficiënt en strak gemanaged kunnen worden en waar de professionals hun autonomie en creativiteit moeten kunnen hebben. Tushman's 8^e stelling stelt dat procesmanagement het reactievermogen en prestaties van de organisatie verbetert in tijden van incrementele technologische verandering. Klassieke procesmanagement theorie, Hammer (1990), stelt dat er grote voordelen liggen in het verenigen van bedrijfsproces reorganisatie met de ontwikkeling van Informatie Systemen (IS) in plaats van een bestaand proces te automatiseren. Hammer's filosofie is een proces te optimaliseren door zoveel mogelijk overbodige stappen te schrappen in plaats van het proces zoveel mogelijk te automatiseren. IT is in Hammer's filosofie geen doel maar een 'enabler'. Hammer is voorstander van een radicale aanpak waarin alle bestaande bedrijfsprocessen vanaf 'nul' worden getekend zodat processen naadloos geïntegreerd kunnen worden. Bij het herontwerp wordt direct de rol van IT meegenomen zodat de ondersteunende kracht van IT

ten volle wordt benut. Recentere literatuur bouwt verder op deze filosofie maar waarschuwt voor de radicale benadering. Organisaties kiezen zelden voor deze aanpak (Davenport, 1994) vanwege gebrek aan tijd en geld of om het risico te vermijden van een volledige procesreorganisatie. De filosofie van het veranderen van een compleet proces in plaats van alleen het systeem heeft een grote impact gehad en is tegenwoordig de basis voor veel IT gerelateerde projecten. De Process Reengineering Life Cycle (Guha 1993) is een veel geciteerde methodologie om bedrijfsprocessen te reorganiseren (BPR). Het is een te uitgebreide methode voor de OPSB maar Figuur 4 laat goed zien dat de technische implementatie slechts een klein deel is.



Figuur 4 Process reengineering life cycle, methodologie om bedrijfsprocessen te reorganiseren.

Het is raadzaam voor De OPSB om gebruik te maken van voorschriften uit de literatuur voor het herontwerp van processen. Reijers (2005) beschrijft in zijn framework 29 best practices voor het ontwerp van processen, deze heeft hij vervolgens geëvalueerd aan de hand van de impact op kosten, kwaliteit, flexibiliteit en tijd. In zijn theorie heeft hij aandacht voor de volgende gebieden in procesontwerp, klanten, uitvoer van bedrijfsprocessen, gedrag van bedrijfsprocessen, de organisatie, Informatie Technologie, de externe omgeving.

De best practices die het meest van toepassing zijn op de OPSB worden hier kort benoemd.

- Het schrappen van overbodige of dubbele stappen in een proces om overlap van activiteiten te voorkomen. Efficiëntie op taakniveau wordt met name bereikt door het plannen van de samenstelling van taken. het combineren van kleine taken in samengestelde taken en het opknippen van grote taken in werkbaar kleinere taken leidt tot kosten en tijdsbesparing.
- Herindelen van de volgorde van taken, rooster taken zodat op elkaar lijkende taken opvolgend zijn. Verplaats taken zo dicht mogelijk naar het moment waarop

deze nodig zijn. Een goede samenstelling en indeling van taken maken het proces efficiënter en verhogen de kwaliteit.

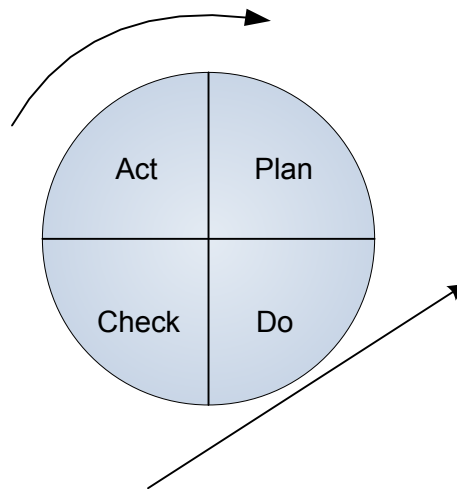
- Parallel uitvoeren van activiteiten om de doorlooptijd te verkorten. Een toepassing hiervan kan zijn het communiceren van informatie in het kaartverkoopproces.
- Uitzonderingen verstoren een proces. Reijers stelt dat het proces ontworpen moet worden voor typische orders en dat uitzonderlijke orders afgezonderd moeten worden van het standaardproces. Werknemers moeten eerst bekend raken met de eigenschappen van de uitzonderlijke order. Door de uitzonderingen door eenzelfde persoon te laten behandelen kan deze hier specialistische kennis in opdoen. Deze kennis en extra aandacht is nodig om verbeteringen te kunnen aanbrengen.
- Scheid verantwoordelijkheden, voorkom dat de verantwoordelijkheid voor taken verdeeld is over mensen van verschillende afdelingen. Het idee hierachter is dat taken met gedeelde verantwoordelijkheid makkelijker genegeerd worden of onderwerp van conflict zijn. Dit leidt tot een betere kwaliteit en hogere reactiesnelheid van de organisatie.
- Empower. Geef medewerkers meer decentrale autoriteit. Dit vermindert inefficiënties die kunnen ontstaan doordat afdelingshoofden toezicht moeten houden en werk moeten goedkeuren. Het gevaar bestaat dat de kwaliteit van beslissingen achteruit gaat, doordat fouten minder snel herkend worden. De OPSB zal bewuste afwegingen moeten maken over het verdelen van verantwoordelijkheden binnen een proces.
- Controleer of informatie en materialen compleet en correct zijn voordat dit doorgestuurd wordt. Dit is anders dan typische controle taken die zich richten op het oplossen van problemen ontstaan in eerdere fases. De extra controle kosten extra tijd maar voorkomen dubbel werk, herstellen van fouten en verhogen de kwaliteit van het proces.
- Automatiseer taken, maar waak voor de flexibiliteit. Een geautomatiseerd proces kan minder goed omgaan met variatie en uitzonderingen. Een standaard interface communiceert beter tussen verschillende afdelingen en andere partijen. Fouten, incomplete formulieren en miscommunicatie kunnen zo worden voorkomen. Dit is een aanbeveling die met name waardevol is voor de communicatie tussen de programmeurs en de uitvoerende afdelingen. In de huidige situatie is deze communicatie namelijk zeer divers en zorgt voor extra werkdruk.

2.2 Een model voor plannen en beheersen

In het concept van plannen en beheersen staat continu verbeteren centraal, een toonaangevend model op het gebied van kwaliteitsmanagement is de Deming cycle, ook wel PCDA cycle (Plan, Do, Check, Act). Een sluitende planning & control cyclus is essentieel voor het ontwikkelen van een efficiëntere bedrijfsvoering. Het plannen en beheersen van bedrijfsprocessen kent binnen de OPSB veel moeilijkheden. In de planningsfase geven afdelingshoofden aan dat er te weinig informatie beschikbaar is om een goede begroting op te stellen. Met name de Check en Act fase zijn onderontwikkeld in de OPSB. In Figuur 5 staan zijn de vier fasen in cyclische volgorde gemodelleerd, het model is een iteratieve cyclus, de organisatie leert en ontwikkelt op incrementele wijze.

- PLAN, het opstellen van een plan voor de uitvoering van processen en vaststellen van normen en concrete doelstellingen.
- DO, het uitvoeren van de geplande processen.

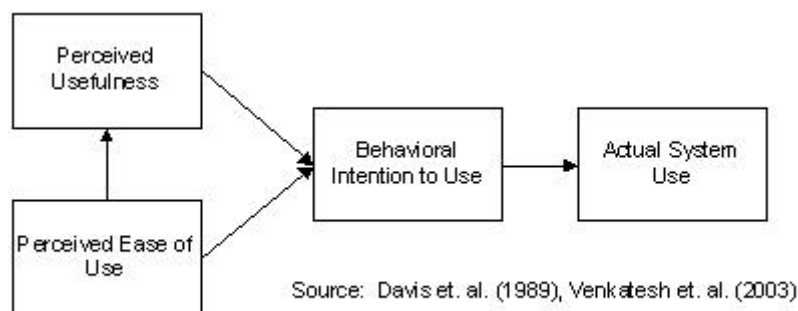
- CHECK, het controleren van de processen op de uitvoering en registreren van afwijkingen op de norm. Meet de beoogde resultaten.
- ACT het evalueren van afwijkingen en resultaten en neem actie. Herontwerp de processen indien nodig voordat deze opnieuw worden uitgevoerd.



Figuur 5 Deming Cycle, model voor ononderbroken verbetering van kwaliteit

2.3 Introductie van het Technology Acceptance Model

In het vakgebied Information Systems is veel onderzoek gedaan naar de acceptatie, het gebruik en succes van technologie. Deze theorie kan de OPSB helpen bij het ontwikkelen van een visie op en interventies voor IT management binnen de OPSB. Vooraanstaande theorieën zijn het Technology Acceptance Model (TAM) (Davis et al. 1989, Venkatesh et al. 2003) en het IS succes model (Delone and McLean, 1992). Met name het TAM model is interessant voor de OPSB aangezien het gebruikerswantrouwen en de gebruikersdiscipline de IT functie verzwakken. Het daadwerkelijk gebruik van de huidige systemen is niet volledig noch consistent, wat zorgt voor een lage kwaliteit van informatie in de applicaties.



Figuur 6 Technology Acceptance Model, invloedrijk model dat systeem gebruik voorspelt

Figuur 6 toont de meest recente versie van TAM, in deze versie (Venkatesh et al. 2003) is het gefalsifieerde concept 'Attitude' geschrapt. Dit model maakt duidelijk dat gebruikers een systeem als nuttig moeten ervaren. Daarnaast speelt de perceptie van gebruiksgemak een grote rol. Eindgebruikers kunnen onzeker zijn over het juiste gebruik of worden afgeschrikt door de complexiteit van een systeem. Bij de OPSB valt in het bijzonder PVM, de kaartverkoopondersteunende applicatie op. PVM is een uitgebreid systeem waarvan binnen de OPSB weinig expert kennis is. Het TAM model laat zien dat 'marketing', training en

transformationeel leiderschap (stimulerend in het belang van het grote geheel) geschikte interventies zijn. De huidige strategie van de OPSB richt zich op het controleren en naleven van regels ten aanzien van gebruik, deze strategie beïnvloedt de perceptie van gebruikers niet in positieve zin. Het gebruik van TAM heeft verdere toegevoegde waarde doordat het kan ondersteunen bij de aanschaf van nieuwe IT systemen, het model biedt een instrument om de acceptatie te voorspellen. In de literatuur (Petter et al, 2008) is het ervaren gebruiksgemak (Perceived ease of use) de meest gebruikte maatstaf voor kwaliteit van een system.

2.4 Socio-technisch-systemen veranderen

Participatief veranderen is iets waar de OPSB veel mee bezig is. De OPSB richt zich hiermee op inspraak van medewerkers bij veranderingen maar niet zo zeer op de combinatie van technologie en systeem. Boonstra (Boonstra & Vink, 2004) stelt dat ontwikkelen en implementeren van technologie gepaard moet gaan met het ontwikkelen en veranderen van de organisatiestructuur. Het idee hierachter is dat technologische veranderingen een impact hebben op hoe processen lopen de rol van medewerkers. Structuur en technologie kunnen dus niet onafhankelijk van elkaar worden veranderd. Reijers (2005) stelt dat technologische veranderingen mede door de complexiteit van het nieuwe procesontwerp radicale veranderingen zijn. Technologisch verandering is een sociaal-culturele uitdaging, die ontstaat door de sterke effecten op de betrokken mensen. Weerstand is dan ook een reëel gevaar dat ondervangen moet worden. De realisatie van technologisch en organisatorische verandering is een complex proces en veel organisaties halen niet de gewenste uitkomst. Boonstra stelt dat een innovatieve organisatie een bijpassend lerend vermogen moet hebben. Een organisatie moet lerend vermogen en heeft daar tijd voor nodig. De organisatie moet zich tijdens de implementatie daar ruimte voor geven. Project succes is afhankelijk van de bereidheid en de kunde van management om niet alleen hun individuele of functionele verantwoordelijkheden na te streven maar ook de collectieve verantwoordelijk voor de organisatie in zijn geheel. (Hout, 1995)

2.5 Toepassing van de geïntroduceerde theorieën

In dit hoofdstuk zijn 4 geheel verschillende theorieën gepresenteerd. De theorieën zijn niet van toepassing op slechts een deel van het probleem maar zorgen ervoor dat oplossingen passen in het 'grotere geheel'. Een oplossing op technologisch vlak heeft invloed op het proces, op de planning & control cyclus en zal geïmplementeerd moeten worden met een bepaalde strategie. Het TAM model is niet alleen van toepassing voor de aanschaf van nieuwe IT systemen maar helpt bij het doen van interventies. In tabel 1 is een overzicht te vinden van de adviezen voor de OPSB op basis van de in dit hoofdstuk gepresenteerde theorieën. In de derde kolom wordt aangegeven op welke situatie of onderwerp het advies betrekking heeft en waar dat terug komt in het rapport.

Tabel 1 toepassingen van theorie voor de OPSB

	Advies aan de OPSB	Plaats in het rapport
Organisatie		
<i>Implementatie</i>	Betrek IT en procesontwerp bij organisatieveranderingen	3.1. Het transactiemodel.
<i>Planning & Control</i>	Besteed meer aandacht aan het sluiten van de cyclus, 'Check' en 'Act'.	3.4 & 4.1. De OPSB als lerende organisatie.
Informatie		
<i>Procesontwerp</i>	Ontwerp processen volgens richtlijnen uit de literatuur, zoals Reijers (2005).	4.3. procesontwerp.
<i>procesmanagement</i>	Breng processen in kaart, verbeter processen en houd vast aan verbeterde systemen.	3.7-3.8, 4.3. procesmanagement.
Cultuur		
<i>TAM</i>	Investeer in trainingen en de gebruikersperceptie.	3.10, acceptatie van technologie.
<i>Weerstand</i>	Erken technologische verandering als complex proces en geef tijd en ruimte voor het ontwikkelen van lerend vermogen.	3.6, 4.2. sceptische houding ten opzichte van IT en veranderingen.
Technologie		
<i>Aanschaf</i>	Stel vooraf betere criteria op en neem de informatiebehoefte van eindgebruikers daarin mee.	3.10. Inrichting van het IT landschap.

3 Analyse van de huidige Situatie

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie geanalyseerd vanuit de vier verschillende perspectieven, organisatie, cultuur, technologie en informatie. Per perspectief worden eigenschappen van de organisatie beschreven.

3.1 Organisatie - leiding en verantwoordelijkheden

De OPSB kent 2 directeurs, Algemeen directrice Nynke Stellingsma, eindverantwoordelijke, en Thom van der Goot, artistiek directeur. Het management team (MT) bestaat uit de directie en drie afdelingshoofden, het 'MT plus' bestaat uit het MT plus de programmeurs. Budgetverantwoordelijkheid ligt op dit moment bij de afdelingshoofden en de programmeurs. Naast afdelingshoofden zijn er tevens afdelingscoördinatoren en teamleiders. Zakelijke Evenementen (ZE) en Gebouwenbeheer hebben een afdelingscoördinator. De Horeca en Productietechniek in de Stadsschouwburg worden aangestuurd door teamleiders evenals de Productietechniek en Kassa in de Oosterpoort. Daarnaast zijn er binnen de afdeling horeca Voorstellingsbegeleiders (V's) dit zijn werknemers die ieder een deel van de taken van Horeca (roosteren, inkoop, keuken) uitvoeren overdag en 's avonds als V leiding geven aan het (flexibele)horeca personeel. Verantwoordelijkheden voor processen in de vorm van proceseigenaren zijn niet vastgelegd. Dit heeft dan ook zijn weerslag in de omgang met elkaar, regelmatig is onduidelijk bij wie de verantwoordelijkheid ligt van bepaalde taken binnen een werkproces. Medewerkers zijn en voelen zich wel verantwoordelijk voor de uitkomst van activiteiten maar nog te vaak wordt deze verantwoordelijkheid niet beleefd bij de invoer of creatie van een proces. Het aanleveren van informatie aan uitvoerende afdelingen is een proces dat vaak verkeerd loopt. In theorie zou dit volledig digitaal moeten gebeuren. In de praktijk loopt er veel communicatie langs het systeem en is de evenementen planner niet altijd volledig en betrouwbaar.

3.1.1 Veranderingen met de komst van het transactiemodel

De OPSB bevindt zich eind 2006 midden in de overgang naar het transactiemodel. In het transactiemodel, figuur 3 op blz. 10, krijgen afdelingshoofden extra belang bij het meten van de afdelingsprestaties, programmeurs krijgen belang bij het goed prognosticeren van bezoekersaantallen. In hoofdstuk 1 is ingegaan op de gevolgen voor de organisatiestructuur. Voor dit onderzoek is met name het gevolg voor de informatiebehoefte van belang. Afdelingen zullen onderling transacties aan gaan om diensten in te kopen. Daarom wil de OPSB de kosten van diensten nauwkeurig in kaart brengen, zogenaamde 'driedimensionale kosten' van een voorstelling. Hiervoor is een 3D-model in ontwikkeling, dit model moet het gehele kostenplaatje van een evenement in beeld brengen. Naast de uitbetaling van de artiest worden er bij een evenement ook verkoop- en gevolgkosten gemaakt. Er wordt gebruik gemaakt van diensten van de uitvoerende afdeling Marketing, Horeca en Techniek. Inzicht in wat deze diensten kosten of opleveren is in de huidige situatie zeer beperkt en het bundelen van gegevens uit verschillende bronnen tot managementinformatie gaat erg moeizaam. Het verkorten van de planning & control cyclus is niet mogelijk als de benodigde informatie om op te controleren en te sturen niet beschikbaar is.

3.2 Organisatie – het effect van de taakstelling

Voor 2006 heeft de OPSB een taakstelling van 5% gekregen bij een gelijkblijvend ambitieniveau. Dat wil zeggen dat de organisatie zich niet kan beperken tot slechts

lucratieve cabaret voorstellingen maar ook kostbare opera's zal moeten blijven programmeren. De werkmaatschappij OPSB is de afgelopen jaren niet in staat geweest om de bedrijfsvoering in zijn totaliteit met positief of neutraal resultaat neer te zetten. Daarom heeft de dienst OCSW nu extra aandacht voor de OPSB. Om vertrouwen te winnen is het noodzakelijk beheersbaarheid en kostenbewustzijn na te streven. Afdelingshoofden proberen 'in control' te raken over taken en verantwoordelijkheden van de eigen afdeling. Budgetverantwoordelijkheden werden tot zeer recent niet altijd even breed gedragen, en in het verleden kon het voorkomen dat er op directieniveau geen besluitvorming was wanneer de begroting werd overschreden. Binnen de OPSB is veel controle en bijsturing nodig om budgethouders volledige en juiste informatie te laten aanleveren. Tijdens interviews hebben afdelingshoofden aangegeven dat op dit vlak de grootste informatiebehoefte ligt. Zij missen ondersteuning vanuit de organisatie om inzicht te krijgen in inzet van middelen en bijbehorende kosten. De afdelingshoofden verwachten oplossingen vanuit de IT. De behoefte aan ondersteuning is binnen de OPSB een synoniem geworden voor de behoefte aan een technologisch hoogstaand informatiesysteem (Enterprise System of ERP systeem). In dit onderzoek wordt geëvalueerd waar de werkelijke informatiebehoefte zit en hoe de OPSB waar kosten bespaard kunnen worden.

3.3 Organisatie – escalatie van problemen

De organisatie is niet in staat structureel goed om te gaan met probleemsignaleringen. Onder werknemers bestaat een sterk gevoel dat problemen niet opgelost kunnen worden. Het gevoel is terecht, follow-up vanuit het management is niet voldoende, echter dat maakt de problemen niet onoplosbaar. Veel problemen worden wel aan de lunchtafel besproken echter worden deze zelden opgespeeld naar het juiste niveau. Werknemers nemen inmiddels vaak niet meer de moeite om achter een probleem aan te gaan, bang om teleurgesteld te worden en tijd te verspelen. Als een probleem wordt gedeeld is dat vrijwel altijd het 'doorspelen' van een probleem, waarna het probleem vaak blijft zweven in een grijs gebied en een probleemhebber in de toekomst minder snel aandacht zal vragen voor zijn probleem.

De gevolgen van moeilijkheden in het gehele proces leiden tot een negatieve blik op het functioneren van de organisatie en dit heeft zijn terugslag op de activiteiten binnen de eigen afdeling. Proces zijn regelmatig jaren onveranderd gebleven. Werknemers hebben het idee dat het veranderen of aanpassen van de eigen taak op operationeel niveau niet bijdraagt aan een structurele oplossing. Een voorbeeld: de afdeling Kassa heeft voor het aanmaken van evenementen in het kassasysteem zo'n 40 verschillende gegevens nodig per evenement. Deze gegevens moeten van diverse afdelingen komen, marketing geeft aan of er speciale acties lopen, afdeling MIO wijst een 'FIS-code' toe, een ID nummer waaronder de voorstelling het financieel informatie systeem (FIS) in gaat, de betreffende programmeurassistent geeft informatie over de aanvangstijden, prijs, zaal, beschikbare stoelen e.d. Op de afdeling Kassa weet men dat iedere programmeurassistent zijn informatie op een andere manier aanlevert en Kassa weet hoe ze de informatie het liefst krijgen. Toch zijn er geen standaardformulieren of te waarborgen afspraken over de aanlevering van deze voor de afdeling zeer essentiële informatie.

Niet alleen de escalatie route ontbreekt, belangrijk is ook dat de organisatie geen gedeelde visie heeft voor processen over meerdere schijven. Daarnaast staat in sommige gevallen de politieke prioriteit en belang haaks op het bedrijfsbelang dit bemoeilijkt oplossingen welke alleen gerealiseerd kunnen worden middels bevoegdheid en steun vanuit hogere kringen.

3.4 Organisatie – de planning & control cyclus

De planning & control cyclus staat binnen de OPSB in de steigers, op tactisch niveau worden begrotingen opgesteld maar de controle stuit op veel problemen. Op het moment dat een probleem speelt in bijvoorbeeld de informatievoorziening dan loopt de OPSB vast op oplossingen en 'muren' van afdelingen. Op operationeel niveau speelt de P&C cyclus ook voor zaken zoals het inplannen van personeel voor een bepaalde voorstelling en het controleren en registreren van de daadwerkelijke inzet per voorstelling of per week. Afgelopen jaren is gebleken dat het verbeteren van zicht op inzet van middelen, prestaties en kosten moeilijk is. Afdelingshoofden en budgethouders zijn niet in staat bedrijfskundig interessante informatie op een snelle manier op te leveren, daarnaast is de OPSB niet in staat om managementinformatie uit de huidige informatiesystemen te winnen. De oorzaak hiervan wordt regelmatig gezocht in het niet kwijt kunnen van de juiste gegevens in de beschikbare software applicaties en de bewerkelijkheid van het opvragen van gegevens bij andere afdelingen. De kwaliteit van informatie en de efficiëntie van de informatiestroom zijn laag. Bovendien is vaak niet duidelijk welke prestatie-indicatoren bepaald zijn welke bedrijfsinformatie relevant is voor een probleem. Dit maakt het lastig om te kunnen controleren en bij te sturen op de planning. Doordat de cyclus niet sluit is het voor de OPSB moeilijk om een beheersbare programmering neer te zetten. De mix van type voorstellingen risico budget, riskant en risicoloos verhuren aan NNO en koor is niet in balans. Daarnaast is het moeilijk om een passende toegangsprijs te bepalen met name voor Klassiek. De programmeurs hebben geen zicht op de winst van Horeca. Als een zaal met 525 stoelen uitverkocht is, kan het zijn dat de recette niet dekkend is, echter het netto resultaat voor de onderneming is onbekend. Deze verstoringen in de planning en control cyclus leiden er toe dat afdelingen en de organisatie onvoldoende overzicht hebben om activiteiten en werkprocessen te kunnen beheersen. Met alleen planning, zonder control is het zeker niet vanzelfsprekend dat de proceseigenaar 'leert' en zijn processen innoveert om te komen tot een efficiëntere of effectievere inzet van middelen.

3.5 Cultuur – het effect van schaarste

De verschillende culturen zijn een gegeven binnen de OPSB omdat het programmeren van Klassiek, Zakelijke Evenementen, popmuziek en jeugd voorstellingen sterk verschillende disciplines zijn. De schaarste van tijd en middelen wordt gemeenschappelijk gedeeld bij alle afdelingen. Tijdens interviews met afdelingshoofden werd meerdere malen gesteld dat er binnen de OP&SB 'altijd' te weinig tijd 'over' is. Het gevolg is dat de organisatie veel daadkracht mist als verschillende afdelingen een onduidelijk belang hebben bij oplossing. Te meer als zij ook niet verantwoordelijk zijn voor het probleem of de situatie. Daardoor moet er binnen de OPSB een duidelijk (eigen)belang of een vastgelegde verantwoordelijkheid zijn voordat partijen eigen tijd inzetten om een bijdrage te leveren aan een oplossing of project.

3.6 Cultuur – het effect van reorganisaties

De context van de OPSB is zeer relevant voor verdere, technologische en organisatorische ontwikkelingen. De reorganisaties en wisselingen in de directie hebben invloed op de tijdsdruk en die wordt beleefd door medewerkers. De aanstaande veranderingen zullen herverdelingen en aanvullingen van taken omvatten en dit leidt tot weerstand en politiek gedrag. Een andere complicerende factor is dat het werk, inhoudelijk voor een heel groot deel al jaren hetzelfde is en er veel standaard processen zijn. Daardoor is er bij tenminste een deel van het personeel een conservatieve houding ten opzichte van technologie en verandering. Inmiddels is het contact zakelijker, via de evenementen planner worden werkinstructies door gegeven en per E-mail wordt aanvullende informatie gecommuniceerd.

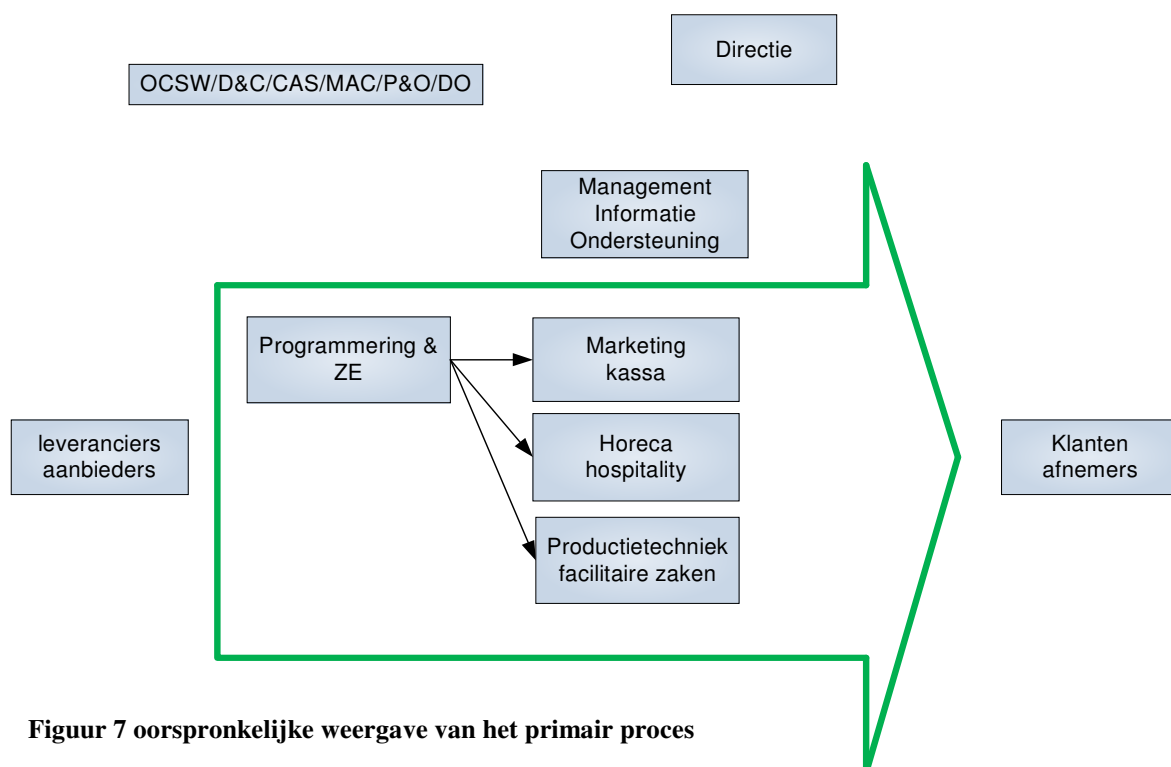
Niet iedereen is even bedreven in de omgang met computergebaseerde oplossingen. Daardoor wordt soms romantisch teruggedacht aan de schriften, archiefkasten en grote agenda's gewerkt werd.

3.7 Informatie – inzicht in processen en procesmanagement

Doordat werknemers verantwoordelijk zijn voor eigen prestaties en van de eigen afdeling is het erg moeilijk om de kwaliteit van processen op een integraal niveau te verbeteren. In de literatuur beschreven in hoofdstuk twee wordt gesteld dat goed proces management inhoudt dat de organisatie processen in kaart heeft, processen innoveert en verbetert en de systemen van verbeterde processen beheerst. De OPSB is op dit moment een afdelingsgerichte organisatie en heeft slechts beperkt zicht op de diverse werkprocessen binnen de organisatie en onderliggende informatie en productstromen een overzicht van het primair proces en bij behorende bedrijfsprocessen is te vinden in figuur 8. Voor de optimalisatie van een proces is de OPSB nu afhankelijk van individuele ingevingen, iemand kan zich storen aan het feit dat informatie niet gedeeld wordt en hier iets aan doen, maar vaker nog worden deze waarnemingen gelaten voor wat het is.

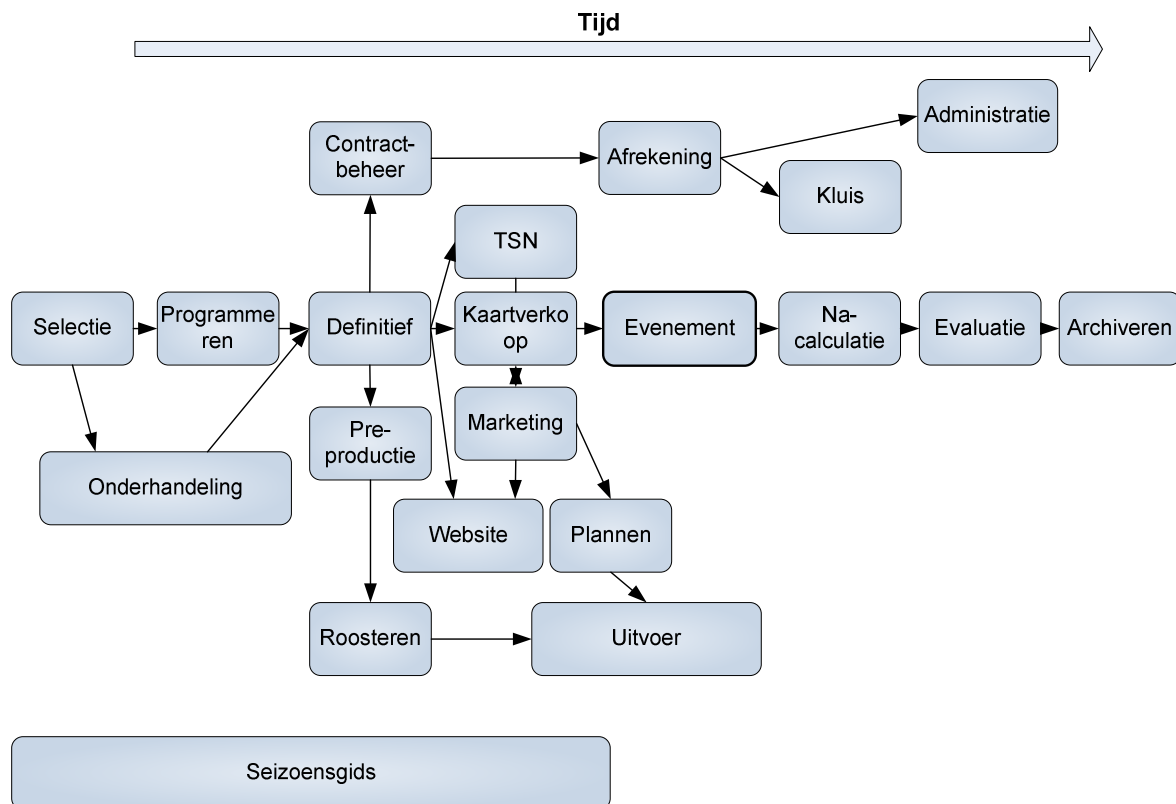
3.8 Informatie –verloop van het primair proces

De OPSB zet op aanbodsgerichte wijze per jaar ongeveer 650 evenementen op de markt. Pop concerten, Koren, Cabaret, Wereldmuziek, Jeugdvoorstellingen, Dans, Opera's, Muziektheater, Toneel, Jazz/Blues/Roots en Festivals. Het primaire proces zoals dat nu benoemd is binnen de OPSB loopt van de selectie van aanbod tot de uitvoering van de voorstelling. De organisatie gebruikt voornamelijk de visualisatie van het Primair Proces zoals in figuur 7 (Bron: quick scan 2005). Op grond van de waarnemingen en interviews gedurende het onderzoek is voor hetzelfde primaire proces een alternatief te modeleren. Dit model is weergegeven in figuur 8 en voorgelegd aan de afdeling MIO. Het nieuwe model is een meer procesgericht model, waarin meerdere detail niveaus zijn aan te brengen. Dit model geeft structuur aan verschillende processen binnen de organisatie, het kan dienen als



Figuur 7 oorspronkelijke weergave van het primair proces

uitgangspunt voor probleeminventarisaties en procesinnovaties. Uit het primaire proces ontspringen bedrijfsbrede processen, welke een beroep doen op middelen van verschillende afdelingen. Het primaire proces begint niet met een klantvraag, maar begint bij de selectie en planning van evenementen. De programmeur gebruikt hiervoor eigen criteria, hij/zij heeft autonomie binnen culturele richtlijnen vanuit de politiek. Voor de uitvoerende afdelingen is het geboekte evenement de productieorder, zij werken aan het evenement op aanbodsgestuurde wijze. De voorraden en werkdruk kunnen hierdoor niet goed gestuurd worden vanuit de uitvoerende afdelingen. In de voorbereidende fase is er veel contact met externe partijen zij leveren promotiemateriaal, een rider waar Techniek zijn informatie uit haalt en Marketing zorgt voor het juiste publiek bij de juiste voorstelling. Een evenement is het resultaat van een arbeidsintensief proces maar de serie van 650 evenementen per jaar vormt onderling zeer grote overeenkomsten. Zeker evenementen uit het zelfde genre volgen vaak een zelfde productieproces. De werkzaamheden zijn echter activiteitgeoriënteerd en processen zijn nauwelijks gestandaardiseerd. Daardoor verloopt de productie van een evenement niet altijd geroutineerd en is controle lastig.



Figuur 8 voorstel nieuwe modellering van het primaire proces

3.9 Voorbeeldproces - de kaartverkoopstanden

In een van de eerste interviews wist een medewerker de situatie treffend te omschrijven. 'Eigenlijk ben ik de hele week zo druk met praktische dingen, dat ik er niet aan toe kom om af en toe alles te evalueren'. In deze fase van het onderzoek was al duidelijk dat heel veel werknemers een grote tijdsdruk ervaren en dat er soms problemen blijven liggen omdat niemand de tijd neemt er genoeg aandacht aan te besteden. Reflectie en optimalisatie bovendien beperkt tot de individuele taken van de professionals. Zelden worden er samen met andere afdelingen innovaties gedaan in gedeelde processen. Uit het kaartverkoopproces blijkt hoe belangrijk het voor de OPSB is om oplossingen op procesniveau te zoeken. In appendix B is een gedetailleerde beschrijving van het proces terug te vinden.

Vrijwel alle afdelingen hebben belang bij hebben de kaartverkoopstanden, de 4 programmeurs, marketing, Horeca & Techniek en ook de controller financiën is gebaat bij een accurate stand van zaken. Werknemers weten van elkaar welke cijfers er nodig zijn op de afdeling maar oplossingen voor de inefficiënties zijn nooit op procesniveau gezocht terwijl dit een voorbeeld is waarbij het centraliseren van de informatie een heel grote efficiëntie slag kan opleveren. Op dit moment is er een 'officieel' cijfer in Event dat direct wordt gehaald uit PVM, dit cijfer betreft alleen de totaalstand van het eigen kassasysteem, kaartverkoop door derden wordt hier niet in meegenomen. Omdat het cijfer in Event niet compleet is en omdat niet iedereen even behendig is met Event worden er door marketing, de programmeurassistent Niet-Klassieke muziek en de financiële man in de Oosterpoort lijsten aangemaakt in Excel om verkoop door derden te combineren met de stand uit PVM. Iedereen houdt op zijn eigen manier dus de standen bij, wat een arbeidsintensieve klus is. De kaartverkoopstand van Ticket Service Nederland (TSN) zijn alleen op de begane grond beschikbaar. Gebruikers van deze kaartverkoopstand lopen naar een speciale computer om daar een print te maken, vervolgens moesten de cijfers vanaf de print overgetypt worden in de eigen Excel bestanden en Event. Dit leidt tot meerdere 'waarheden' en verlies aan kwaliteit van de informatie.

3.10 Technologie – analyse van de informatiesysteemarchitectuur

De IT architectuur is onsamenhangend. De informatiesystemen zijn vooral operationele systemen en de applicaties functioneren met beperkte koppelingen onderling bovendien is er beperkte expertise waardoor niet alle mogelijkheden benut worden. De organisatie is in 2006 een 'quick scan' project gestart om de status van de IT integratie te bepalen. De quick scan is de basis geweest om een nieuw overzicht op te stellen in dit rapport. Dit overzicht is gegeven in Appendix D en illustreert de integratie tussen de diverse databases, applicaties en 'werkdocumenten'. In 2000 is de OP&SB begonnen met automatisering van het primaire proces. Er zijn destijds op zichzelf staande softwarepakketten aangeschaft om te voorzien in de actuele behoeften. Tijdens het implementatietraject is de focus geweest op het 'automatiseren' en het kunnen oproepen van managementinformatie. Over koppelingen met andere pakketten, de informatiebehoefte proces en organisatie breed, en de duurzaamheid van de oplossingen is destijds weinig nagedacht. Het succes van de systemen wordt ook beïnvloed door de lage acceptatie van technologie. Als het systeem niet overzichtelijk is, moeilijk in het gebruik en niet in alle gewenste functionaliteiten kan voorzien dan werkt dat in een vicieuze cirkel. Het systeem bevat minder gegevens, is minder up to date en gaat inderdaad steeds minder goed voorzien in de behoefte. Bovendien gaan werknemers mensen gebruik maken van schaduwlijstjes, papieren en eigen Excel sheets om gaten in functionaliteit en flexibiliteit van het systeem te overbruggen. Voor de applicatiebeheerder werpt dit een mist op voor het zicht op de informatieketen. Sinds 2006 zijn ontwikkelingen opgezet, er zijn afspraken gemaakt tussen gebruikers over het tijdig en compleet invullen van de softwareapplicaties. Wat het naleven van de afspraken in de weg staat zijn incompetenties, onvolkomenheden en technische complicaties van de bestaande software systemen. Gebruikers ervaren de programma's soms meer als verplichting dan als ondersteuning.

Artifax Event levert aan een groot aantal theaters in Nederland haar evenementenplanner Artifax Event. Het software programma is in 2.5 jaar ingericht aan de hand van de eisen en vragen die destijds gesteld zijn. De leveranciers van software pakketten hebben hoge beloftes gedaan over service verlening en ondersteuning. De OPSB wil de software doorontwikkelen op basis van knelpunten en wensen inventarisatie onder de gebruikers. De vrijheid om het programma zelf te ontwikkelen is echter beperkt tot het schrijven van SQL queries. Daardoor

ligt de realisatie van oplossingen bij de leveranciers die hier, nu blijkt weinig prioriteit voor hebben zelfs nadat betalingen zijn uitgesteld of ingehouden. In het geval van Event kan de software vrijwel niet doorontwikkelt worden. Er zijn geen extra tabellen beschikbaar om nieuwe informatie in op te slaan, controle functies inbouwen of het kunnen koppelen van financiële informatie aan items, inzet van techniek of wensen aan de Horeca zijn hierdoor onmogelijk. PVM, het systeem dat de kaartverkoop ondersteunt, brengt in kleine stapjes updates uit. Al is het niet in staat om te voldoen aan de belangrijkste wensen van de OPSB zoals de kaartverkoop door derden, VVV, Ticket Service Nederland (TSN) of ELPEE (cd-winkel). Ondersteunende afdelingen zoals Horeca en Productie techniek willen graag alle voor hen relevante informatie kunnen opvragen uit het systeem en deze informatie niet van diverse locaties moeten verzamelen. Daarnaast is Event niet in staat om eenvoudig overzichten en draaiboeken 'op maat' te geven. Er is 1 standaard draaiboek. De beperkingen die de afhankelijkheid van de leveranciers met zich mee brengen zorgen voor een toenemend wantrouwen naar de systemen onder de eindgebruikers. Dit wantrouwen leidt tot een negatieve spiraal, minder gebruik maken van de systemen met als gevolg dat de systemen minder betrouwbaar zijn, welke de gebruikersdiscipline behoorlijk onder druk zet. Binnen de OPSB bestaat het idee dat de systemen 'complex, niet-gebruikersvriendelijk en incapabel' zijn. Eindgebruikers halen minder uit het systeem dan er in zit. Werknemers hebben een antipathie ontwikkeld voor Event en, in mindere mate, ook voor PVM. Als er een specifieke wens is of een speciaal contract past deze niet in het systeem. De software de schuld van het feit dat er geen managementinformatie beschikbaar is.

Met de start van het 3D-model project is duidelijk geworden dat het kunnen combineren van financiële informatie en overige evenementinformatie in Event niet mogelijk is. Event iDeals, het programma voor het online opslaan van deals met artiesten, PVM en FIS, het financiële systeem van de dienst OCSW, kunnen niet op zo'n manier geïntegreerd worden dat informatie uit verschillende bronnen verzameld en geanalyseerd kan worden. Naast technische integratie is de culturele diversiteit van de afdelingen een factor. Iedere afdeling werkt op zijn eigen manier aan sterk verschillende evenementen. Het programmeren van opera verschilt sterk met het programmeren van een jongeren evenement of een popconcert. Het verkrijgen van inzicht in de 3 dimensionale kosten van een evenement is daardoor een opdracht die veel eist van de organisatie en systemen.

Door de frustraties over de losse applicaties, en de moeilijk te verzamelen informatie bij de verschillende afdelingen is de OPSB geïnteresseerd in alternatieven om in de toekomst bedrijfsgegevens op 1 centrale plek op te slaan. Het centrale systeem kan dan uitgerust worden met analysetools om zo het Management Team te voorzien in haar informatiebehoefte.

CRM

Binnen Zakelijke Evenementen is de behoefte aan een CRM applicatie ontstaan om de follow-up te doen op een onverwacht succesvolle campagne. Zakelijke Evenementen (ZE) heeft dit jaar haar strategie aangepast, ZE is actief op zoek naar bedrijven om haar producten aan te bieden. Bedrijven krijgen de keuze uit 5 verschillende vormen van samenwerking, variërend van 'adopteer een evenement' tot 'een avondje naar de schouwburg met zakenrelaties'. Begin november zijn 900 sponsors van Fc Groningen benaderd. ZE rekende op een respons van ongeveer 5%, 30 tot 50 reacties. De werkelijke respons bleek bijna 20% te zijn, meer dan 150 serieuze reacties kwamen binnen. Het team om de follow-up te organiseren is erg klein en binnen de OPSB zijn geen mogelijkheden om te ondersteunen met behulp van IT. Het is zeer waarschijnlijk dat de organisatie zal proberen de follow-up onder te brengen in Excel. De potentie van de nieuwe sponsors biedt een businesscase voor CRM.

3.11 Technologie - integratie van systemen

Binnen de OPSB zijn veel verschillende informatiebronnen ontstaan voor dezelfde gegevens, zoals de kaartverkoopstanden en urenregistratie. Veel van deze informatie is geïsoleerd opgeslagen in 'eigen' Excel bestanden de bestanden zijn wel via een netwerkschijf beschikbaar voor andere afdelingen. Om overzicht en beschikbaarheid van kerngegevens te realiseren wil de OPSB de informatieketen integraal verder ontwikkelen. Door het gebrek aan goede integratie van informatiesystemen moeten soms gegevens uit het ene pakket handmatig worden overgetypt als invoer voor het andere pakket. Tegelijkertijd worden, door de behoefte aan managementinformatie, steeds uitgebreidere eisen gesteld aan het kunnen combineren van diverse gegevens. De OPSB heeft pogingen gedaan om Event te gebruiken als basis / bron systeem waarin alle evenement informatie inclusief financiële informatie gekoppeld kan worden. Deze pogingen zijn snel gestaakt toen bleek dat beperkingen in Event zelf en de integratie met andere applicaties grote barrières vormen. PVM en Event zijn van nature gericht zijn op ondersteuning van operationele taken en minder geschikt als datamining of decision support systemen. Extra complicerende factor is dat de theaterwereld redelijk unieke eisen stelt aan informatiemanagement. Daardoor zijn IT oplossingen niet standaard over te nemen. Tijdens het onderzoek zijn bij wijze van experiment Hummingbird en Planon onderzocht. Hummingbird is recentelijk aangeschaft door de Gemeente Groningen, Planon is de 'Integrated Workplace Management Solution' van het UMCG ziekenhuis in Groningen. Al snel is Planon losgelaten aangezien het een bedrijfsbrede oplossing. Slechts de reserveringen module richt zich enigszins op de functionaliteit die de OPSB zoekt, namelijk een workflow gebaseerde evenementen planner. De Planon module is echter zeer 1-dimensionaal. Wel is een kleine inventarisatie gemaakt in paragraaf 4.5 van de gevolgen en kansen die Hummingbird biedt voor de organisatie.

3.12 samenvatting van de analyse

De belangrijkste constatering per perspectief zijn in Tabel 2 samengevat. Op basis van deze constatering zal in hoofdstuk 4 de gewenste situatie worden ontworpen.

Tabel 2 herontwerp parameters

	Essentie van de analyse
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Gebrek aan een gedeelde visie op procesniveau.• Problemen worden niet op de juiste manier gesignaleerd en aangepakt.• Door gebrek aan controle en evaluatie leert de OPSB weinig van opgedane ervaringen.
Cultuur	<ul style="list-style-type: none">• Binnen de OPSB heerst een kritische cultuur ten opzichte van veranderingen.• Er is een laag niveau van acceptatie van technologie
Informatie	<ul style="list-style-type: none">• Er is geen zicht op bestaande processen.• De OPSB heeft de informatiebehoefte niet in kaart• De organisatie richt zich op de verkeerde informatie, zij vraagt niet door naar dieper liggende oorzaken.

Technologie	
	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="715 241 1485 342">• De IT architectuur bestaat uit slecht geïntegreerde losse applicaties die voornamelijk op operationeel niveau ondersteunen.<li data-bbox="715 349 1485 421">• De bestaande IT applicaties ondersteunen onvoldoende in de informatiebehoefte.

4 Ontwerp van de gewenste situatie

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan voor het ontwerp van de gewenste situatie. Het is niet binnen de scope van de opdracht om implementatieplannen op te stellen. Wel is er een voorbeeldproces genomen, het kaartverkoopproces, om aan te tonen welke ruimte er is voor procesverbeteringen binnen de OPSB.

Om het ambitieniveau te kunnen blijven halen en om een duurzame organisatie te zijn moet de OPSB blijven ontwikkelen. De uitdaging voor de OPSB is dan ook om transparanter, flexibeler, creatiever en stabiel te worden en hiernaar te blijven streven. De maatschappij ontwikkelt zich in hoog tempo, nieuwe uitgaansgelegenheden en vrijetijdsbestedingen duiken op, verwachtingen van de politiek en van de burger worden steeds hoger, en ook leveranciers, artiesten en werknemers verwachten steeds meer. De informatietechnologie aangeboden op de markt blijft zichzelf ontwikkelen. Intern moet de organisatie zich gaan ontwikkelen om de kwaliteit van de programmering te kunnen waarborgen. De OPSB zal bedrijfsmatiger moeten gaan werken om het primaire proces te optimaliseren en te blijven ontwikkelen. Om aan de taakstelling te voldoen bij gelijkblijvend ambitieniveau zal de OPSB bovendien verhoogde efficiëntie moeten realiseren en creatiever worden als organisatie.

4.1 Organisatie – Hoe wordt de OPSB een lerende organisatie?

Vraag dieper door op problemen. In de huidige situatie komt het vaak voor dat een probleem bekend is maar de organisatie er niet adequaat op kan reageren. De organisatie heeft moeite met het inzichtelijk maken van het probleem. Door een proceseigenaar belang te geven bij het stellen van kritische vragen wordt voorkomen dat de kwaliteit van een proces afneemt. Het 'graven' naar de wortel maakt het inzicht in het probleem veel beter. De organisatie kan zo probleemorzaken beter benoemen en het bij de essentie aanpakken. Daarnaast zorgen diepere vragen voor andere perspectieven op een probleem. Sturen we wel de juiste prestatie-indicator. Klopt onze manier van meten wel? Welke alternatieven hebben we? De probleemsigalering heeft een goede follow-up nodig zodat werknemers vertrouwen hebben dat hun oplossingen en ideeën van waarde zijn. Deze aanpak werkte voor de kaartverkoopstanden. De oplossing bleek verrassend goedkoop en simpel. De gebruikers van het TSN systeem dachten dat zij alleen toegang hadden tot het TSN netwerk via één aangewezen PC. Zonder onderbouwde verklaringen werd dit probleem ondoorzichtig gehouden, de gebruikers dachten dat er licentie afspraken (met TSN) of restricties waren vanuit het gemeentelijk netwerk. Het dieper doorvragen leidde er toe dat TSN is gebeld om te vragen waarom de standen alleen via de PC beneden beschikbaar waren. TSN kon direct vertellen dat de kaartverkoopstanden ook via een website te bereiken zijn vanaf iedere computer. TSN had tot dan toe nooit geweten dat de OPSB behoefte had aan online toegang tot de cijfers. Deze quick win bespaart veel werk en tijd die ging zitten in het ophalen en overtypen van de standen, bovendien voorkomt het type fouten. Alle gebruikers kunnen nu direct hun gegevens importeren op hun eigen computer.

Om een lerende organisatie te zijn moet de planning & control cyclus sluiten. De organisatie zal vaker moeten evalueren op andere vlakken dan dat nu wordt gedaan. Daarnaast moet de OPSB waarborgen dat ervaringen meegenomen in nieuwe beslissingen. Het is paradoxaal om niet te kijken waar er tijds winst gehaald kan worden omdat er te weinig tijd voor is. Evaluatie van processen, evaluatie van activiteiten en evaluatie van prestaties kunnen heel waardevolle informatie opleveren voor soortgelijke situaties in de toekomst. Dit kan geïllustreerd worden met aantal praktijk voorbeelden van evaluaties die nu niet plaatsvinden maar wel winst voor de OPSB kunnen opleveren. De programmeur komt te weten dat het geluid als te hard werd ervaren bij een concert. Hoe met deze constatering wordt omgegaan verschilt per programmeur en per concert. Terwijl er wellicht structurele

oorzaken aan te grondslag liggen of fundamentele gevolgen voor volgend concert bezoek zijn. Er wordt bij de prognose geen rekening gehouden met eventuele klachten van voorgaande edities. Als programmeurs, per toeval, een aantal zware evenementen kort achter elkaar programmeren. Dan kan dit voor het personeel van techniek betekenen dat zij het maximum aantal uren halen waardoor er of creatief geroosterd moet worden, of extra uitzendpersoneel ingezet moet worden. Evaluatie kan opleveren dat een dergelijke programmering in de toekomst beter gespreid wordt zodat er minder piek belasting is.

De OPSB zal prestaties ook meetbaar moeten maken. 'Investeren in een niet meetbare ambitie is investeren in frustratie'. Als doelen en prestaties meetbaar zijn kan hier op gestuurd worden door leidinggevenden. Op het moment dat resultaten afwijken van de norm of het streven kan de manager met (creatieve) interventies komen. Het afdelingshoofd moet de juiste instrumenten hebben en toegang tot informatie. In de gewenste situatie is het hoofd zich bewust van zijn informatiebehoefte, de juiste prestatie-indicatoren en kan hij hier gericht op doorvragen. Het afdelingshoofd moet niet verblind raken door grote hoeveelheden 'interessante bedrijfskundige informatie'. De afdeling moet eerst tijd besteden aan het formuleren van de vraag en welke informatie nodig is. Pas dan kunnen analyse tools en rapporten op maat managementbeslissingen ondersteunen. Tijdens het onderzoek bleek dat de afdelingshoofden heel gedetailleerde gegevens en moeilijk beschikbare informatie willen hebben. De afdelingshoofden lopen over het algemeen stuk op deze vragen als deze vertakken in nog meer vragen waarbij informatie nodig is van verschillende afdelingen. In de gewenste situatie beginnen afdelingshoofden met een vraag op abstract niveau, waarop al dan niet met ondersteuning van software of een expert een globaal antwoord gevonden kan worden. Bij het beantwoorden van de abstracte vraagstelling komen vervolgens concretere punten, opvallendheden naar voren waarna met voortschrijdend inzicht steeds gerichter de benodigde managementinformatie opgehaald kan worden.

Om een probleem op te lossen wordt het vraagstuk opgedeeld in meerdere deelvragen. Mensen gaan meer vragen stellen en krijgen belang bij het winnen van informatie. Het zoeken naar antwoorden op een kleine overzichtelijke vraag maakt steeds meer mogelijk.

Ondernemerschap vereist ook een goed probleemoplossend vermogen. De manager moet geen plafonds zien waar ze niet zijn, uitgaan van een negatief antwoord of niet geloven in een oplossing of verandering. Verwijzen naar een onmogelijkheid of probleem, met ofwel een andere afdeling ofwel de technologie zorgt voor een negatieve vicieuze cirkel waarin het probleemoplossende vermogen van de organisatie steeds verder af neemt. Begeleiding in het stellen van de juiste vragen en het zoeken van antwoorden op de juiste plaats kunnen stimuleren dat er minder knelpunten onopgelost blijven. Managers en medewerkers hebben zelfvertrouwen en tijd nodig om ondernemend te kunnen zijn.

4.2 Cultuur – Hoe kan de OPSB omgaan met de tijdsdruk en de taakstelling?

Maak tijd voor evaluatie en creativiteit. De hoge tijdsdruk remt de creativiteit van medewerkers en schept een pessimistische cultuur waarin niets mogelijk lijkt te zijn. De taakstelling heeft in de OPSB deze sfeer versterkt in plaats van het ondernemerschap van de mensen aangewakkerd. In de gewenste situatie is er meer ruimte voor reflectie, samenwerking en 'creatieve' dingen. De OPSB moet voorkomen dat medewerkers het beeld hebben dat het werk 'serieproductie' en routinewerk is. Dat ontnemt initiatief bij mensen oplossingen op operationeel niveau zien. Creativiteit en reflectie kunnen leiden tot hogere productiviteit, een betere werksfeer, en hogere kwaliteit. Medewerkers signaleren knelpunten maar zelden worden deze doorgespeeld naar het juiste niveau. Het stroomlijnen van processen met inspraak van belanghebbenden kan tijdsdruk verminderen en 'ergernissen' aanpakken.

Andere oplossingen om de tijdsdruk te verminderen zijn het standaardiseren van communicatie tussen afdelingen en selectief zijn met managementinformatie. In paragraaf 4.1 werd al benoemd dat informatie relevant moet zijn, daarnaast moet de manager ook een balans vinden tussen wat het kost aan tijd en geld om aan informatie te komen en wat de informatie oplevert. Het verschil in cultuur tussen afdelingen zorgt voor moeizame communicatie. Door vaker een standaard protocol of formulier te gebruiken kunnen sowieso een aantal spanningen tussen afdelingen weggehaald worden.

4.3 Informatie –procesmanagement binnen de OPSB

De OPSB kan bedrijfsmatiger, efficiënter en effectiever, opereren door het terugbrengen van overbodige activiteiten en het stroomlijnen van werkprocessen. De winst van het integraal verbeteren van werkprocessen zijn tijdsbesparingen, minder fouten, minder overlappende activiteiten en betere resultaten gerealiseerd kunnen worden. Door bedrijfsprocessen te blijven optimaliseren kan er met dezelfde middelen steeds meer. ‘Best practices’ uit de literatuur zoals behandeld in sectie 2.1 bieden richtlijnen voor herontwerp van processen. Het procesontwerp heeft invloed op kosten, kwaliteit, flexibiliteit en doorlooptijd van een proces. Tijdens het onderzoek is het mogelijk geweest om op eenvoudige wijze het proces van de kaartverkoopstanden te verbeteren. Het signaleren van dubbel werk en het doorvragen op de achterliggende reden daarvan was voldoende om tot een creatieve oplossing te komen waardoor dit werk te centraliseren zodat nog maar één keer de informatie opgehaald en bewerkt hoeft te worden. Bijkomend voordeel is dat de kaartverkoopstanden nu voortkomen uit een bronbestand waardoor de kwaliteit van de informatie is verhoogd. Een procesbeschrijving van de kaartverkoop is te vinden in appendix B. Het verkrijgen en onderhouden van inzicht en kennis in de bedrijfsprocessen vraagt structurele veranderingen in strategie. De OPSB stapsgewijs de processen moeten erkennen en in kaart brengen zoals ze nu lopen. Daarna kan gekeken worden naar procesverbeteringen en verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Des te meer ordening een werkproces kent, des te minder wordt er aan toeval en intuïtie overgelaten. Hierdoor wordt de ruimte voor overbodige communicatie, fouten en structurele inefficiënties beperkt en de kwaliteit van beslissingen vergroot. Risicoprocessen binnen de OPSB, waar informatie gedeeld wordt tussen verschillende afdelingen hebben extra belang bij goed procesmanagement. Risicoprocessen zijn de definitieverklaring van een evenement, het monitoren van kaartverkoopstanden, het contractenbeheer, de urenregistratie, en de nacalculatie. Deze processen hebben veel verschillende belanghebbenden, andere gegevensbronnen en kunnen veel baat hebben bij goede IT ondersteuning. In de gewenste situatie wordt een gedeelde visie ondersteund door verantwoordelijkheden.

4.4 Informatie – bij welk proces te beginnen?

De organisatie is toe aan snelle successen om vertrouwen te winnen bovendien is het procesgericht denken nieuw voor de OPSB. Daarom is het verstandig te beginnen met een weinig complex proces waar veel actoren baat bij hebben. De huidige IT architectuur is inflexibel en de acceptatie van de technologie laag is. Voor de OPSB geldt dat de kans op succes groter is naarmate procesverbeteringen minder afhankelijk zijn de mogelijkheden binnen de IT. Ondanks de aandacht tijdens het onderzoek voor het kaartverkoop proces is het niet wenselijk hier direct op verder te gaan, een volgende procesverbetering is namelijk afhankelijk van het kassasysteem, PVM. De ‘definitief verklaring’ is wel een goed proces om in een eerste fase te veranderen. Dit is een proces dat met een aantal afspraken of eventueel standaardformulieren eenvoudig verbeterd kan worden. Structuur in de definitief verklaring

levert een beter overzicht op welke informatie al wel of niet is ontvangen en het bespaart een veel onnodige communicatie.

In het 'definitief verklaringsproces' hebben alle uitvoerende afdelingen informatie nodig over het evenement, van de betrokken programmeur. Dit proces verloopt nu zeer gefragmenteerd. Binnen de stadsschouwburg verloopt de definitief verklaring vaak informeel of verbaal, de programmeurassistente schrijft in het draaiboek van techniek een aantal dingen en vult Event in. In de Oosterpoort gaat dit formeler, Zakelijke Evenementen, Klassiek en Niet-Klassiek gaan echter op 3 zeer verschillende wijzen om met het verspreiden van evenement informatie in de organisatie. Voor uitvoerende afdelingen kost het veel extra en onnodige communicatie om te werken met de 3 verschillende stijlen waarop ze informatie aangeleverd krijgen.

De rol van MIO

De kwaliteit van een proces kan gewaarborgd worden door een proceseigenaar aan te wijzen. De proceseigenaar is een specialist in het proces, deze weet hoe de werkstroom loopt, welke informatiebehoefte de betrokken hebben en hoe het proces gefaciliteerd wordt door bijvoorbeeld Informatie Technologie. Betrokkenen in het proces hebben een aanspreekpunt in de proceseigenaar die vervolgens kan handelen op basis van overzicht, ervaring en specialisme. Dit verkort de behandelingstijd voor uitzonderingen en verbetert de kwaliteit van beslissingen. Doordat er zicht is op het gehele proces en op de belangen van alle actoren kunnen er inefficiënties gesignaleerd worden. Een proceseigenaar heeft om de verantwoordelijkheid over een werkproces te kunnen dragen kennis, tijd en middelen nodig. De afdeling MIO is nog in oprichting maar in de huidige vorm is het een centraal en betrekkelijk onafhankelijke afdeling waar op dit moment 4 personen met diverse achtergronden werken. Het overzicht op de diverse werkprocessen ontbreekt nog, maar de kennis om verbeterprojecten te begeleiden of door de beschikbare software applicaties beter af te stemmen op een werkproces is aanwezig, of kan ontwikkeld worden. MIO heeft om de rol van bewaker of proceseigenaar te vervullen wel aanvullende bevoegdheden en verantwoordelijkheden nodig. De bedrijfscultuur is er niet naar dat afdelingspecialisten zich informeel laten begeleiden in hun rol binnen een proces. Een voordeel van een team als proceseigenaar is dat verschillende kennisgebieden snel toegankelijk zijn en 'best practices' kunnen worden opgeslagen. Opgedane ervaringen en kennis uit het verleden zijn ondergebracht bij meerdere mensen, wat de OPSB minder afhankelijk maakt van één persoon met een onvervangbare waarde.

4.5 Technologie – visie op het ontwikkelen van de informatiesysteemarchitectuur

De OPSB verwacht heel veel fouten en miscommunicatie te voorkomen door alle partijen met dezelfde brongegevens werken. Het kunnen registreren, verzamelen, bewerken en analyseren van alle gegevens binnen de organisatie wordt gezien als de ideale situatie. De stelling van dit onderzoek is dat het reëler is om de huidige systemen beter te benutten. Om meer uit de systemen te halen is gebruik erg belangrijk. Gebruikers moeten het systeem als nuttig en bruikbaar ervaren om ook daadwerkelijk een betere gebruikersdiscipline te ontwikkelen. In de gewenste situatie zijn het geen afspraken en verplichtingen maar intrinsieke motivatie die het gebruik bepalen. Voor IT projecten is het goed dat de OPSB op de hoogte is van ontwikkelingen op IT gebied, project management vaardigheden, programmaas van de overheid (OSSOS). Bij de aanschaf van IT is het belangrijk dat er eisen worden gesteld aan de flexibiliteit en duurzaamheid zodat het systeem niet teveel afhankelijk is van een leverancier en het doorontwikkeld kan worden en kan integreren met andere applicaties. De theater en evenementen scene is een kleine branche en commerciële of

the shelf software (COSS) gericht op workflow management of enterprise resource planning voor deze sector is niet aanwezig. De OPSB moet dus creatief zijn in de mogelijkheden. Hummingbird is een Content management systeem dat vanuit de gemeente Groningen verplicht zal worden gesteld. De workflow module zou ingericht kunnen worden om bepaalde delen van bedrijfsprocessen binnen de OPSB te ondersteunen. Tevens zijn er mogelijkheden op het gebied van Open Source software voor bijvoorbeeld een CRM applicatie.

Voorkom in de toekomst dat de organisatie afhankelijk is van één leverancier, zeker als de OPSB geen goede machtspositie heeft om op basis van nieuwe wensen en eisen bij de leverancier software aanpassingen aan te vragen. IT projecten zijn complex en gericht op de langere termijn, daardoor is het niet reëel om te verwachten dat bij de aanschaf en de inrichting van de software de juiste criteria gesteld worden. Afhankelijkheid is een barrière voor de benodigde flexibiliteit.

Voorafgaand aan de aanschaf is het belangrijk inzicht te hebben in hoe de software processen gaat ondersteunen. Dit levert inzicht op in welke koppelingen met bestaande systemen gemaakt moeten worden en welke rol het systeem krijgt in de gehele informatiearchitectuur.

Gebruikers acceptatie van de technologie moet verhoogd worden. De lage gebruikersdiscipline komt voort uit wantrouwen ten opzichte van de systemen. Richt het beleid op het verbeteren van de verwachtingen en de mogelijkheden van de systemen. Eind gebruikers zullen het systeem beter accepteren naar mate de verwachte bruikbaarheid voor eigen taken hoger is. Dit heeft een groter effect dan het verplichten van het gebruik. Een positieve ontwikkeling in deze richting is gaan op de afdeling marketing. Om vertrouwen in PVM terug winnen zoekt momenteel iemand die de tijd kan nemen om zich te verdiepen in de mogelijkheden van PVM's rapportage tool en kaartverkoop door derden. Bij aanschaf in de toekomst zal meer gelet moeten worden op de systeem kwaliteit. Systeem kwaliteit omvat gebruikersgemak, flexibiliteit van het systeem, betrouwbaarheid, reactietijd en de intuïtiviteit van het systeem (Petter et al., 2008). Uit de interviews binnen de OPSB zijn de volgende eigenschappen als zeer belangrijk gebleken: gebruiksgemak, eenvoud en overzichtelijkheid van de systemen, functionaliteit en 100% ondersteuning voor de activiteiten waar het systeem op gericht is.

Implementatieprojecten voor IT, zeker met een integraal karakter, zijn risicovolle en complexe projecten. De OPSB heeft intern onvoldoende expertise om dergelijk projecten zelfstandig op te zetten of IT projecten te managen. Vanuit de dienst OCSW en de DIA (Dienst Informatie en Automatisering) kan begeleiding en expert advies gevraagd worden. Zij kunnen de OPSB bekend maken met Informatie Systeem implementatie strategieën, aanvullende opleidingen, en technische ondersteuning. Daarnaast is het raadzaam om periodiek te verdiepen in de ontwikkelingen op de markt, 'Best Practices' van branchegenoten en projecten van de overheid (OSSOS¹). Project en beslis methodes zijn veelal uitgebreide plannen, daarom wordt hier niet dieper op ingegaan, wel is het noemenswaardig dat tijdens het onderzoek de SMART multicriteria beslismethode² is geïntroduceerd, waar enthousiast op gereageerd is.

4.5.1 Open Source software

De OPSB heeft er baat bij om ook open te staan voor Open Source software. De waarde van Open Source software voor de OPSB komt uit de extra alternatieven bij de selectie van software en de onafhankelijk van een leverancier. Met Open Source alternatieven² heeft de

¹<http://www.ossos.nl/>

²<http://sourceforge.net/>

OPSB een sterkere onderhandelingspositie ten opzichte van de leverancier van commerciële software die zijn meerwaarde moet verdedigen. De Nederlandse overheid al sinds 2004 het gebruik van Open Source software door overheden middels programma OSSOS.

Het door ontwikkelen van Open Source vaak enige expertise vereist. De website van OSSOS biedt de mogelijkheid om te zien van welke applicaties bekend is dat ze zeer competitief zijn met commerciële software en biedt een platform om ervaringen met applicaties, gebruikt bij andere gemeenten, te delen. In Appendix A is een korte uitleg van Open Source software gegeven.

4.5.2 Kansen

De mogelijkheden van de huidige software applicaties worden niet ten volle benut doordat gebruikers de systemen wantrouwen en zich liefst zo weinig mogelijk bezig houden met de software. Met behulp van een transformele leiderschapstijl kunnen eindgebruikers de waarde van IT voor de organisatie als geheel leren waarderen. Het verhogen van de acceptatie leidt tot hogere kwaliteit van informatie, waardoor de automatisering een hogere efficiënt en effectiviteit kan realiseren dan in de huidige situatie.

Op automatiseringsvlak heeft de OPSB veel kansen. De voornaamste barrières zijn het gebrek aan middelen om deze te benutten. Het advies is dan ook om hier ondersteuning voor te vragen bij de DIA en bij OCSW. In de toekomst zijn er mogelijkheden voor workflowmanagement omdat het Primaire Proces veel standaard activiteiten en beslissingen bevat. Workflowmanagement systemen zijn in staat om werkorders, informatie en (digitale) documenten efficiënt door de organisatie te versturen. Op deze manier wordt de kans dat iets blijft liggen, dat informatie niet wordt doorgegeven of dat er dubbele communicatie is gereduceerd. Echter 'enterprise oplossingen' zijn niet voor de korte termijn. Het is voor de OPSB met 50 werknemers niet realistisch om oplossingen te zoeken in dure en complexe systemen.

In de toekomst liggen er zeker kansen om op landelijk niveau initiatieven te nemen. In Nederland hebben theaters en poppodia de afgelopen jaren forse investeringen gedaan in kassasystemen en evenementenplanners. Op meer terreinen werken de theaters en podia samen, en als er gezamenlijk gezocht wordt naar geschikte software, dan is het voor bedrijven interessant om specifiek voor deze markt een product te ontwikkelen. Naast schaalvoordelen kunnen de podia ook oplossingen en kennis uitwisselen. Afhankelijkheid van één leverancier blijft wel een probleem maar hoe groter het collectief is, des te beter is de machtspositie ten opzichte van de leverancier.

Hummingbird

Hummingbird kan forse besparing aan papier, overzicht, communicatie en tijd structuur aanbrenge in de archieffunctie van de OPSB. Daarnaast kunnen met de workflow-functie veel handelingen voor worden geautomatiseerd voor een binnen gekomen stuk. Een centraal digitaal document waarin rechten om te lezen of te muteren goed zijn vastgelegd kan de processen van de definitief-verklaring en het contractbeheer veel efficiënter maken. Contractbeheer is op dit moment een proces waarin het contract meerdere malen wordt gekopieerd dit contract wordt tot de definitief-verklaring meerdere malen gemuteerd en bijzonderheden of extra afspraken komen hier ook terecht.

Sinds een de zomer van 2006 heeft de gemeente Groningen Hummingbird verplicht gesteld, de OPSB krijgt gratis beschikking over Hummingbird, een van de beste systemen op het gebied van Content Management. Hummingbird is een complex systeem maar, mits succesvol geïmplementeerd, kan een grote bijdrage leveren aan procesoptimalisatie. Hummingbird is met name bedoeld om de archieffunctie te ondersteunen, via

multifunctionals kunnen facturen en ingekomen poststukken gedigitaliseerd worden, waarna deze digitale documenten volgens de normen van Gemeente Groningen worden bewaard. Aanvullend zijn er ook mogelijkheden om een workflow te ontwerpen voor een evenement. Voorwaarde is dat de workflow goed ontworpen is goedgekeurd door de DIA. OCSW heeft een aantal FTE gereserveerd om de OPSB te begeleiden met de implementatie van Hummingbird. Daarmee wordt Hummingbird een van de belangrijkste ICT projecten in de nabije toekomst.

CRM toepassing

Stel een business case op voor een CRM applicatie. Door de plotseling verrezen kans voor ZE om een nieuwe klantgroep te benaderen heeft een CRM applicatie een gunstigere 'Return on investment'. Bovendien heeft Marketing recent twee grote marktonderzoeken laten uitvoeren. Deze ontwikkelingen geven momentum om van Excel databases over te stappen op CRM software. Naast een extra nieuwe klanten biedt CRM extra mogelijkheden voor marketing. Prioriteit voor een business case en een projectgroep voor de implementatie van de applicatie zijn nu raadzaam. Er zijn prima Open Source oplossingen, het advies is dan ook om deze ook mee te nemen in het implementatie project. Zeker in de toekomst kan het voor de OPSB heel interessant zijn.

4.6 Samenvatting van het ontwerp

De belangrijkste adviezen voor het ontwerp van de gewenste situatie zijn in Tabel 3 samengevat. Dit zijn de aanpassingen per perspectief die de OPSB helpen om de duurzaam efficiëntere bedrijfsvoering neer te zetten.

Tabel 3 overzicht van de adviezen voor het ontwerp van de gewenste situatie.

	Acties	Plaats
Organisatie		
	<ul style="list-style-type: none"> • Geef MIO een rol in het beheer en ondersteunen van processen • Borg procesmanagement in het beleid • Ondersteun de escalatieroute van problemen 	<p>4.4</p> <p>4.4</p> <p>4.1</p>
Cultuur		
	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik standaard formulieren voor communicatie tussen afdelingen waar mogelijk. • Maak ruimte voor evaluatie en creativiteit 	<p>4.2</p> <p>4.2</p>
Informatie		
	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor de juiste prestatie-indicatoren en maak deze meetbaar. • Breng de processen en onderliggende informatiestroom in kaart. • Herontwerp processen volgens best practices. 	<p>4.1</p> <p>4.3</p> <p>4.3</p>
Technologie		
	<ul style="list-style-type: none"> • Verhoog het acceptatie niveau van technologie. • Gebruik experts en zorg voor goed projectmanagement bij IT implementaties. • Verminder de afhankelijkheid van leveranciers • Neem Open Source oplossingen mee bij het selecteren van nieuwe systemen. • Maak gebruik van Hummingbird, maak gebruik van beschikbare ondersteuning. 	<p>4.5</p> <p>4.5</p> <p>4.5</p> <p>4.5.1</p> <p>4.5.2</p>

5 Discussie

De kosten voor het implementeren van de aanbevelingen zijn een barrière voor de OPSB. Het management ziet graag concrete besparingen. Van de programmeurs, 4 zeer verschillende personen, wordt meer verlangd in het nieuwe 'transactiemodel' kunnen zij nog meer taken buiten hun kerncompetentie (programmeren van voorstellingen) aan?

De middelen die nodig zijn om bedrijfsprocessen in kaart te brengen leveren direct rendement op. In het onderzoek is naar voren gekomen dat taken binnen de OPSB dusdanig sterk zijn verdeeld op afdelingsniveau dat de organisatie op procesniveau nog onvolwassen is en veel eenvoudige verbeteringen kan doorvoeren. De kennis die is opgedaan in dit onderzoek ten aanzien van de informatiebehoefte in het primair proces en de richtlijnen van Reijers (2005) beschreven in paragraaf 2.3 bieden een goede eerste stap. De verwachting is dat de aanbevelingen niet direct kosten besparen, wel kunnen zij personeel direct ontlasten in communicatie en taken. Een hogere kwaliteit van beslissingen leidt tot lagere kosten voor 'fouten' en kan bijdragen aan een hogere klanttevredenheid. Concrete kostenbesparingen zijn er voor de IT en de programmeurs in de vorm van een betere onderhandelingspositie op basis van een beter overzicht.

5.1 Kritische succesfactoren

De OPSB zal prestaties meetbaar moeten maken om bedrijfsmatiger te gaan opereren. De term 'managementinformatie' is te abstract, door te veel informatie te willen krijgen verdwijnt het overzicht en de daadkracht die moeten voortvloeien uit meetbare prestaties. Afdelingshoofden en in de toekomst proceseigenaren moeten, definiëren welke prestatie indicatoren worden gebruikt om de kwaliteit van een proces of activiteit te beoordelen en een norm te stellen. De OPSB zal de betrokkenen hierbij moeten begeleiden aangezien zij hier weinig ervaring of affiniteit mee hebben. MIO zou hierbij een rol kunnen vervullen evenals advies vanuit OCSW. Daarnaast kunnen het INK-managementmodel en de Business Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1993) een handreiking bieden. De prestatie indicatoren in deze modellen zijn in te delen naar perspectief. Financieel perspectief, klant perspectief, intern perspectief en het innovatie perspectief. Een typisch goede hoeveelheid prestatie-indicatoren is 15 á 20. In het Balanced Scorecard model is dat voor iedere categorie 4 tot 5 indicatoren. Echter het blijft een voorzet, de organisatie zal zelf moeten bepalen welke prestatie indicatoren geschikt zijn als stuurinstrument.

6 Conclusie

De Oosterpoort & Stadsschouwburg heeft diverse opties om de informatieketen te organiseren zodat deze een duurzaam efficiëntere bedrijfsvoering faciliteert. Het creëren van een gedeelde visie op procesniveau en het managen van processen tussen afdelingen, artiesten, overheid en klanten is de voornaamste oplossing. Om dit haalbaar te maken voor de OPSB zijn oplossingen en veranderingen nodig binnen vier verschillende probleemclusters. Geadviseerd wordt om niet te kiezen voor één oplossing maar om op meerdere vlakken, verbeteringen te maken. De probleemkluwen wordt in dit rapport benaderd vanuit de vier perspectieven omdat deze nauw met elkaar samen hangen. Verbeteringen en aanpassingen in een probleemcluster hebben direct invloed op de andere probleemclusters. In tabel 3 op pagina 33 is een overzicht te vinden van de geadviseerde acties voor de OPSB om te komen tot de gewenste situatie.

Het probleem van de informatieketen is geen puur technologisch probleem. Er is altijd een wisselwerking tussen technologie en organisatie. De OPSB zal IT oplossingen moeten zoeken die beter aansluiten bij de criteria van de organisatie en bij de eigen processen. Daarvoor zullen eerst de huidige processen in kaart gebracht moeten worden zodat deze op basis van best practices uit de literatuur verbeterd worden. De OPSB wordt meer volwassen volgens het INK-management model, als de organisatie een gedeelde visie op procesniveau kan ontwikkelen. Een volwassen organisatie die nastreeft continue processen te beheersen en te innoveren is in staat om te voldoen aan de taakstelling en een ambitieuze beheersbare programmering neer te zetten.

Het is moeilijk om de effecten van alle aanbevelingen te materialiseren, zeker op korte termijn zullen investeringen en veranderingen niet direct kostenbesparingen opleveren. Op de langere termijn leiden procesverbeteringen, een gezonde informatiearchitectuur, gerichte prestatie metingen en een lerende organisatie tot een steeds optimalere bedrijfsvoering. Op korte termijn bieden de aanbevelingen onvoldoende besparingen om een oplossing te vormen voor de financiële tekorten, de organisatie zal moeten investeren in nieuw beleid. Om deze investeringen te kunnen doen zal een ondernemingsplan bij de OCSW moeten worden voorgelegd. De aanbevelingen kunnen er toe leiden dat de dienst OCSW een groter vertrouwen krijgt in het beleid van de OPSB. OCSW kan op basis van dit rapport kans zien om de OPSB te begeleiden in het traject om een transparantere, beter beheersbare en consistentere bedrijfsvoering neer te zetten. Investeringen in initiatieven met een hoog potentieel kunnen voor de OCSW als geldschieter dan ook erg interessant zijn. De dienst heeft naast een financieel belang ook een verantwoordelijkheidsbelang voor projecten zoals de archieffunctie die aan wettelijke verplichtingen moet voldoen.

Op het gebied van IT zijn er voor de OPSB veel kansen, het Hummingbird project kan forse voordelen opleveren voor de OPSB worden mits het systeem goed geïmplementeerd, ingericht en benut wordt. Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat het zorgen voor een uitstekend integraal functionerend informatie systeem geen prioriteit heeft zolang vooraf nog niet de juiste strategie gevolgd wordt. Eerst moet er het inzicht zijn in welke processen op welke manier gefaciliteerd kunnen worden, welke mogelijkheden de IT biedt om betreffende werkstromen en informatiestromen te ondersteunen en aan welke criteria de IT oplossing moet voldoen. Op basis van deze aanbevelingen en resultaten kan de OPSB haar prioriteiten op automatiseringsvlak heroverwegen.

Op het gebied van procesverbeteringen, kan de afdeling MIO een grote rol gaan spelen als proceseigenaar, hierbij krijgt de OPSB een mogelijkheid om MIO te ontwikkelen tot een kenniscentrum waar de fundamenten voor automatiseringsprojecten en procesinnovaties worden gelegd. Vanuit deze kennis kunnen dan gericht passende oplossingen in een

integraal kader worden aangedragen. Bovendien kan MIO een belangrijke rol vervullen in het signaleren van procesinefficiënties, zij bewaken het overzicht op het geheel en kunnen projecten leiden om processen te verbeteren of om ondersteuning van processen te verbeteren. Het bedrijf heeft belang bij een sterk MIO, investeringen in opleiding en mogelijkheden en werknemers hebben grote invloed op vermogen van MIO om de Oosterpoort & de Stadsschouwburg te ondersteunen op zowel technologisch als sociaal-cultureel vlak.

6.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft zich gericht op het bewust maken van de organisatie. De onderzoeksmethodiek was geschikt voor analyserend en verkennend onderzoek. Het afwisselen van een participerende en expertrol zijn belangrijk. De cultuur binnen de OPSB is sceptisch ten opzichte van nieuwe ideeën en veranderingen. Een participatieve aanpak kan deze weerstand verminderen. Tegelijkertijd heeft de OPSB ook veel behoefte aan expertkennis. Het bedrijfsmatige opereren en het bewustzijn van kosten en baten zijn nieuw voor de OPSB. Bij het ontwerpen van een integraal IT landschap en het optimaal inrichten van bedrijfsprocessen is expert kennis gewenst. Vervolg onderzoek kan het beste gedaan worden naar implementatiestrategie en veranderkundige aspecten van het probleem. Dit onderzoek richt zich dan op welke competenties nodig zijn en het opstellen van een implementatieplan.

Bijlagen & literatuurlijst

boeken & artikelen

Van der Aalst WMP, Berens PJS. (2001) Beyond worklowmanagement: product-driven case handling. New York: *ACM Press* p. p42–51. International ACM SIGGROUP Conference on Supporting Group Work.

van Aken, J.E.(1994). De Bedrijfskunde als ontwerpwetenschap, *Bedrijfskunde*, jaargang 66 (1).

de Bruin, B., Verschut, A., and Wierstra, E. (2000),“Systematic analysis of business processes”, *Journal of Knowledge and Process Management*, Vol. 7 (2), 87–96.

Boonstra, J.J. & Vink, M.J.(2004). Technological and Organizational Innovation: A Dilemma of Fundamental Change and Participation. In Storey, J. (ed.) *The Management of Innovation. The International Library of Critical Writings in Business and Management*. Chamberly, UK / Northampton

Davenport T. H. and Stoddard D. B.(1994). Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?, *MIS Quarterly*, Vol. 18, (2), p. 121-127

Drury, C., *Management & Cost Accounting*, 5^e druk, Thomson, 2002

Deming, W. Edwards. *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study. 1986. ISBN 0-911379-01-0

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30.

van Eck, P.A.T. e.a., *studiehandleiding Informatiesystemen*, 1^e druk, Universiteit Twente, Enschede, 2003

Fichman, R.G. & Moses, S.A.(1999) An Incremental Process for Software Implementation, *Sloan Management Review*.

Guha, S., Kettinger, W.J. and Teng, J.T.C., (1993). Business process reengineering: Building a comprehensive methodology. *Information Systems Management* Vol. 10 (3), pp. 13–22

Heerkens, J.M.G., *Inleiding Technische Bedrijfskunde*, reader deel 2: Inleiding Methodologie, Enschede

Hoffer, J.A. e.a., *Modern Systems Analysis & Design*, 3e druk, Prentice Hall, New Jersey, 2002

Hout & Carter (1995) Getting it done – new roles for senior executives, *Harvard business review* vol. 73 (6) p.133

Kaplan R S and Norton D P (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review* p. 71-80.

Laudon & Laudon, *Management Information Systems*, Prentice Hall, New Jersey, 2002

Maciaszek, L.A., *Requirements analysis and system design*, Addison-Wesley, 2001

Petter, S., DeLone, W., and McLean, E. (2008) Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships, *European Journal of Information Systems* 17, p 236-263.

Ravichandran, T., & Rai, A. (2000). Quality management in systems development: An organizational system perspective. *MIS Quarterly*, 24(3), 381–415.

Reijers H. A. and Mansar S. Liman (2005). Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega-international Journal of management* 33 (4) p 283-306.

Schuring, R.W., *Procesmodellering van dynamiek in organisaties*, Thesis University Twente, Enschede, 1997

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

White, S.A. (2004) 'Introduction to BPMN', *Business Process Trends*, July, www.bptrends.com.

Bedrijfsdocumentatie

Afdeling MIO, *Quick Scan Informatisering & Automatisering*, Groningen, 2006

Totaalplan Werkmaatschappij De Oosterpoort & de Stadsschouwburg Groningen, Groningen 2006

Blankenburgh, R. & Geisler, H., *Verbetering Primair Proces*, Groningen 2000

De Oosterpoort & De stadsschouwburg, werkbezoek DO van OCSW, Groningen 2006

Appendices

Appendix A - Glossary

Business Proces Modeling Notation (BPMN)

BPMN is een standaard voor het uittekenen van bedrijfsprocessen. De standaard BPMN is gebaseerd op UML Activity Diagrams waaraan extra symbolen en regels werden toegevoegd, zodat bedrijfsprocessen op een begrijpbare manier weergegeven kunnen worden.

Enterprise Resource Planning (ERP)

Software waarmee alle bedrijfsprocessen, waaronder voorraadsystemen, bedrijfsadministratie en logistiek zodanig met elkaar verbonden worden, dat *alle* vergaarde informatie door het *hele* bedrijf, door iedereen, bruikbaar is. Deze verregaande integratie maakt mogelijk dat gegevens eenmalig opgeslagen worden en daarna als bronbestand gelden voor alle gebruikers.

Open Source software

Open Source software is software waarvan de broncode vrij beschikbaar is. In het licentiemodel is het intellectueel eigendom en het (her)gebruik van de software en bijbehorende broncode dusdanig geregeld dat de licentienemer de broncode mag inzien, gebruiken, verbeteren, aanvullen en distribueren. Open standaarden zijn publiek beschikbare specificaties om een bepaalde taak te volbrengen (hard- of softwarematig) Doordat de standaard voor iedereen vrij toegankelijk is, neemt de uitwisselbaarheid tussen de verschillende soorten hardware- en softwareonderdelen toe. Voorbeelden van Open Standaarden zijn HTML, XML, PHP en JPEG.

Open Source software kent een aantal voordelen ten opzichte van Commerciële software, vaak is het eindproduct gratis of tegen zeer gering tarief beschikbaar. Bij actieve Open Source projecten werkt er vaak een brede groep ontwikkelaars aan de software, hierdoor zijn er regelmatig nieuwe releases, bug fixes en ontwikkelingen voor veel gevraagde extra functionaliteiten. Een ander verschil is dat de open broncode impliceert dat de gebruiker onafhankelijk is van de leverancier. Leveranciers van gesloten software hebben een grote machtspositie als de software eenmaal geïmplementeerd is, ontwikkeling, service en continuïteit zijn kernpunten waarbij de gebruiker vaak ongewenst afhankelijk is van de leverancier.

Appendix B - Procesbeschrijving Kaartverkoopstanden

Evenementen welke al voor de zomer definitief zijn geworden komen in de seizoensgids. De seizoensgids komt voor de zomer uit, vanaf hier begint de voorverkoop voor het komende seizoen. De voorverkoop loopt tot eind augustus. Het theaterseizoen start vervolgens halverwege September.

De eerste kaartverkoopstand is de stand van de voorverkoop, hierna begint een traject van verkoop gedurende het seizoen, de losse verkoop. Deze cijfers zijn voor alle afdelingen interessant. Ieder type voorstelling heeft zijn eigen patroon voor de tijdsintervallen tussen voorverkoop, losse verkoop en de verkoop aan de deur. Deze kaartverkoop wordt in de aanloop van de voorstelling nog beïnvloed door marketing uitingen en het uitkomen van 'de agenda' waarin de programmering voor de komende maand samengevat wordt.

Diverse belangen

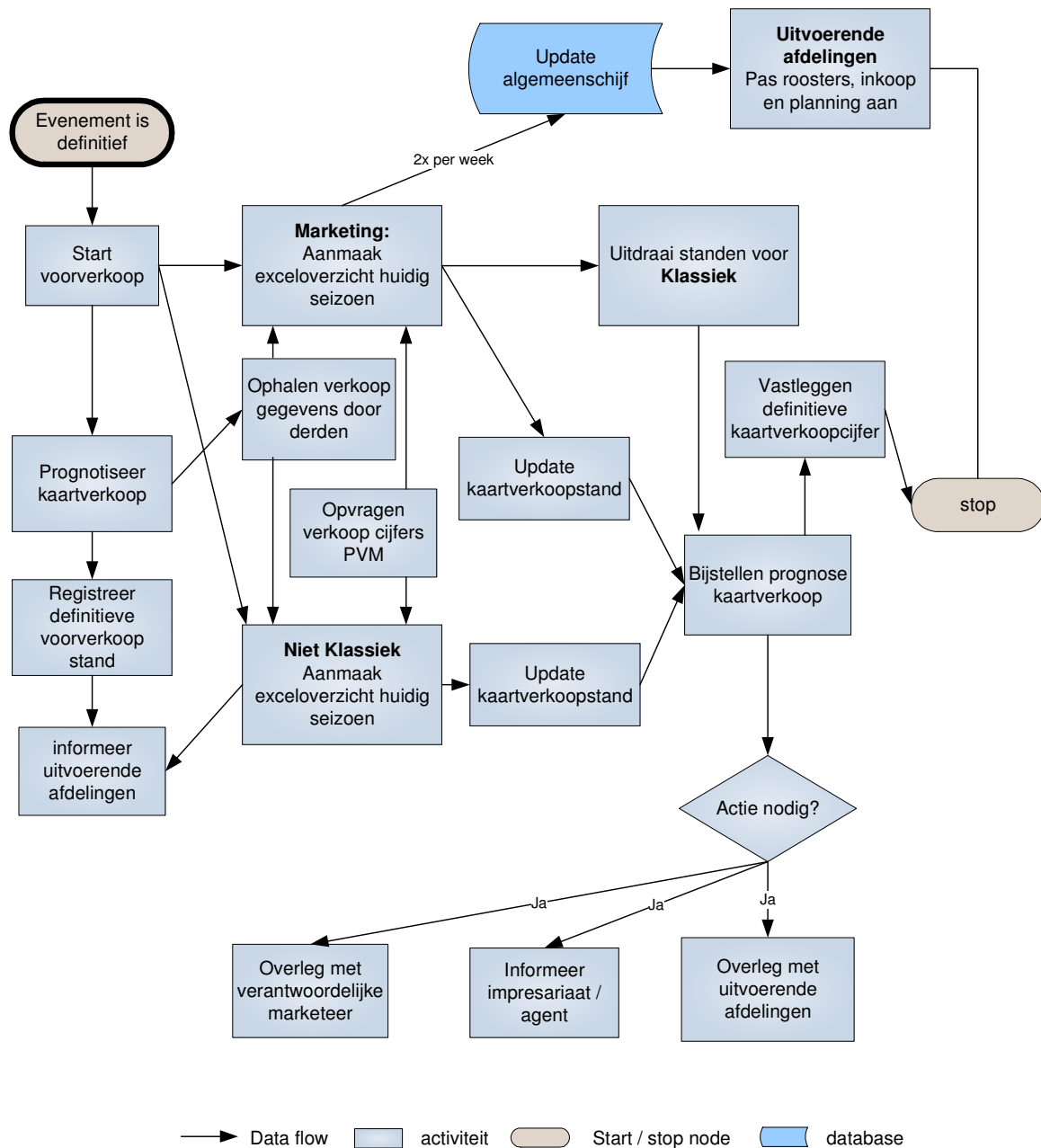
Voor de programmeurs Klassiek, Theater en Jeugd & Jongeren is met name het resultaat van de voorverkoop interessant. Het liefst ook afgezet tegen gegevens uit het verleden bij dezelfde of vergelijkbare evenementen, of afgezet tegen resultaten van podia in de rest van het land. De programmeur niet-klassiek moet regelmatig verantwoording afleggen per evenement naar betreffend impresariaat over het verloop. Daarnaast hebben de uitvoerende afdelingen, Horeca en Techniek baat bij de meest actuele kaartverkoopstand om daarbij het passend aantal werknemers in te kunnen roosteren. Tot slot liggen de kaartverkoopstanden ten grondslag aan beslissingen om 'extra' marketingacties in te zetten bij een bepaald evenement.

De kaartverkoopstand wordt bijgehouden door TSN en PVM, iedere bestelling die gedaan wordt, wordt direct verwerkt in de actuele kaartverkoopstand. Via een koppeling met PVM is in Event ook de meest actuele kaartverkoopstand van PVM beschikbaar. Resultaten van de kaartverkoop door TSN zijn beschikbaar op een stand-alone computer beneden in het gebouw op de afdeling Kassa waar andere belanghebbende een print kunnen maken.

Huidige proces

Op dit moment verzamelt iedere afdeling op zijn eigen manier de voor hem relevante kaartverkoopstanden. Afdeling Marketing haalt 2x per week een print van TSN en voegt deze samen met de standen van PVM in een excelbestand tot een overzicht van de verloop sinds de voorverkoop. In dit excelbestand staat ieder evenement en wordt er per week sinds de voorverkoop een kaartverkoopcijfer gegeven. De programmeur Klassiek krijgt het excelbestand van Marketing, onbewerkt, op aanvraag. Op dit moment stuurt een stagiaire op de afdeling Marketing wekelijks een update van het excelbestand. Dit wordt vervolgens gebruikt om te peilen hoe het loopt, of zaken volgens de begroting gaan (er is geen prognose meegenomen). De programmeurs Theater & J&J krijgen dit op vergelijkbare wijze aangeleverd. De programmeur Niet-Klassieke muziek heeft naast de PVM cijfers ook te maken met de TSN cijfers. Een voorstelling moet aangeleverd worden bij TSN voor een bepaalde deadline en vervolgens gaat op een zeker tijdstip in het seizoen de verkoop bij Ticket Service van start. Wekelijks, wil het impresariaat van een artiest weten hoe het met de verkoop gaat, en deze zet dit dan ook af tegen de verkoop van hetzelfde evenement in de rest van het land. Voor de programmeur Niet-Klassiek is een goed overzicht op de

kaartverkoopstanden zeer essentieel, deze wil daarom dagelijks een lijst met daarin zijn programmering van dit seizoen met per evenement 3 cijfers TSN, pvm plus een totaalstand. Bij ieder evenement ook een overzicht van de verandering t.o.v. vorige week, de prognose, de entreprijs, de recette. De afdeling Horeca loopt en passant binnen bij de programmeurs om even te informeren naar veranderingen & standen voor een bepaald evenement zodat zij hier hun personeel op kunnen roosteren. Afdeling Techniek kan de verkoopstanden opvragen via het netwerk.



Figuur 9 weergave van het proces kaartverkoopstanden

Oplossingsrichting:

1 Bestand iedere dag up te daten.

Input:

- Agenda / Evenementen
- Evenement voorzien van label (genre, programmeur)
- Actuele kaartverkoopstand
- Prognose per evenement
- Marketing actie-pad.
- Kaartprijs & servicekosten
- Kwaliteit van verkochte kaarten (korting / volle prijs)
- Historische gegevens

Output:

- Gespecificeerd naar behoefte & persoon
- Verloop kaartverkoopstand (sinds v.v.k., sinds vermelding in agenda, sinds marketinguiting)
- Patroon uit historie v.s. verloop nu
- Verkoopstand t.o.v. Prognose
- Recette t.o.v. begroting
- Datum

Appendix C Beslis criteria voor IT-oplossing urenregistratie

1. Breng het betreffende proces goed in kaart, wie zijn de belanghebbenden, welke informatie gebruiken ze, maken ze? Welke bewerkingen moeten er gemaakt worden en wie moet welke informatie gepresenteerd krijgen?
2. Stel criteria aan het IS op en geef een prioriteit aan ieder criterium
3. Genereer alternatieven
4. Scoor de alternatieven op de criteria
5. Kies voor het beste alternatief of herevalueer de scores en gewichten per criterium
6. Op basis van de bij punt 1 gewonnen informatie het informatiesysteem zo goed mogelijk inrichten naar de wensen van de organisatie, wel in balans met de andere criteria (Systeem moet duurzaam blijven, systeem moet overzichtelijk blijven, e.d.)
7. Systeem mee laten groeien met de wensen van de organisatie

TCO (Total cost of Ownership)

= kosten voor aanschaf & beheerkosten

Functionaliteit

= mate waarin de oplossing kan voorzien in de gewenste functionaliteit

Duurzaamheid

= houdbaarheidsdatum van de oplossing in de breedste zin

Ontwikkelingstraject

= tijdsduur en inspanning die gemoeid zijn met het ontwikkelingstraject

Inpasbaarheid

= mate waarin de oplossing ingepast kan worden in de bestaande infrastructuur

Acceptatie

= mate waarin de oplossing weerstand oproept bij gebruikers en organisatie

Gebruiksvriendelijkheid

= mate waarin de oplossing toegankelijk en op maat is voor medewerkers

Summier plan van aanpak voor Project Groep Uren:

- Inzicht huidige werkwijze urenregistratie & knelpunten
- Inzicht in gewenste situatie, hier mee samenhangend dus ook de gewenste ondersteuning d.m.v. een software oplossing.
- Formuleren oplossingsalternatieven
- Formuleren criteria ter beoordeling van de alternatieven
- Prioriteren criteria
- Inventariseren naar mogelijkheden van de alternatieven
- Beoordelen alternatieven d.m.v. criteria
- Verder gaan met de beste (2 a 3) alternatieven, formuleren Pakket van Eisen, financieel kader, haalbaarheid e.d.

