

Erdem Tekin

Faculteit Management en Bestuur

Universiteit Twente



OPENBARE PUBLICATIE

BACHELORTHESIS BUSINESS ADMINISTRATION

Procesmanagement in de organisatie Het Kulturhus De Bijenkorf Borne

Voor het verkrijgen van de graad
Bachelor of Science

Maart 2013

Procesmanagement in de organisatie Het Kulturhus De Bijenkorf Borne

Bachelor Thesis

Auteur: Erdem Tekin
Studentnummer: s0121576
E-mail: e.tekin@student.utwente.nl

Universiteit: Universiteit Twente
Opleiding: Business Administration
Faculteit: Management en Bestuur

Opdrachtgever: Het Kulturhus De Bijenkorf Borne

Begeleiders: Dr. A.A.M. Ida Wognum
a.a.m.wognum@utwente.nl

Prof.Dr.Ir. Olaf Fisscher
o.a.m.fisscher@utwente.nl

Datum: 18 maart 2013



Het Kulturhus De Bijenkorf
Marktstraat 23
Postbus 110
7622 CP Borne
Nederland



Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
Postbus 217
7500 AE Enschede
Nederland

In deze openbare versie zijn Appendix D en F weggelaten. Voor nadere informatie kunt u altijd contact opnemen met:

Naam: Erdem Tekin

E-mail: e.tekin@student.utwente.nl

Voorwoord

Deze thesis vormt de afsluiting van mijn studie Bedrijfswetenschappen aan de Universiteit van Twente. Hierin doe ik verslag van onderzoek naar de processen binnen de organisatie van Het Kulturhus De Bijenkorf. Het Kulturhus is gelegen in hartje van Borne. Om deze processen zo goed mogelijk in kaart te brengen, ben ik hier drie dagen in de week werkzaam geweest. Tijdens mijn onderzoek heb ik kennisgemaakt met verschillende mensen uit verschillende afdelingen en hebben veel mensen, zowel binnen als buiten Het Kulturhus, het succesvol voltooien van mijn afstudeeropdracht mogelijk gemaakt. Via deze weg wil ik aan een aantal van deze mensen mijn dank betuigen.

Ik ben ten eerste mijn begeleider mevrouw Wognum dankbaar voor het aanbieden van deze afstudeeropdracht. Mijn zoektocht naar een goede afstudeeropdracht was lang en moeizaam, totdat haar aanbod op mijn pad kwam. Ten tweede ben ik dankbaar voor de acceptatie en vooral de hulp van de directeur en staf van Het Kulturhus. De collega's die ik heb mogen interviewen waren zeer vriendelijk en behulpzaam. Verder ben ik ook dankbaar voor de inzet en feedback die ik heb genoten van mijn twee begeleiders, mevrouw Wognum en de heer Fisscher. Mijn onderzoek is hierdoor in zeer positieve zin beïnvloed, en ik ben zelf tevreden met het resultaat. Tot slot wil ik mijn naaste vrienden en familie bedanken voor de motivatie en duwtjes in me rug die ik heb gekregen. Vooral in de laatste twee tot drie maanden had ik dit echt nodig, en heeft dit geleid tot de voltooiing van mijn afstudeeropdracht.

Enschede, 18 maart 2013

Erdem Tekin

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
1.1 Het Kulturhus	7
1.2 De Opdrachtschrijving	7
1.3 Plan van Aanpak	8
2. Onderzoeksopzet	9
2.1 Probleemstelling	9
2.2 Doelstelling	10
2.3 Onderzoeksvragen	10
2.4 Methode	12
3. Het Kulturhus: Organisatie en Omgeving	13
3.1 Kulturhus Kernwaarden	13
3.1.1 Historie	13
3.1.2 Het Kulturhus Filosofie	14
3.1.3 Visie, Missie en Doel van Het Kulturhus	15
3.1.4 Het Belang van Mijn Borne 2030	16
3.2 Organisatie	16
3.2.1 Vaste Gebruikers	16

3.2.2	Niet-vaste Gebruikers	18
3.2.3	Interne Structuur	18
3.2.4	Interne Ontwikkelingen	19
3.2.5	Het Kulturhus en Vrijwilligers	23
3.3	Omgeving	25
3.3.1	De Non-Profit Sector	25
3.3.2	Externe Omgeving	25
4.	Conceptueel Kader: Procesmanagement	28
4.1	Processen	28
4.1.1	Primaire, Ondersteunende en Management Processen	29
4.1.2	Functionele, Functieoverstijgende en Organisatieoverstijgende Processen	30
4.1.3	Strategische, Tactische en Operationele Processen	31
4.2	Procesmanagement	31
4.2.1	Procesmanagement vanuit de Functieschool	31
4.2.2	Van Functies naar Processen	33
4.3	Proces Mapping	34
4.3.1	Het Stroomschema	35
4.3.2	Informatieschema	37
4.3.3	Beoordelen van Processen	37
4.4	Conceptueel Model	38
5.	Procesmanagement: Beschrijvingen	41
5.1	De Muziekschool	41
5.1.1	Deelproces 1: Werving	44
5.1.2	Deelproces 2, 3 en 4: Planning van Lessen, Beoordeling van Leerlingen, en Evaluatie van Docenten	44
5.1.3	Deelproces 5 en 6: Aanbod van verschillende Stijlen Muziek en Instrumenten, Aanbod van Korte Cursussen	45
5.2	De Financiën	45

5.2.1	Deelproces 1 en 2: Management Informatie en Begroting	48
5.2.2	Deelproces 3 en 4: Inkoopfacturen en Verkoopfacturen	48
5.2.3	Deelproces 5 en 6: Leerlingen Administratie en Cursus Administratie	48
6.	Procesmanagement: Resultaten en Analyses	48
6.1	Procesanalyse per Proces – Operationeel Niveau	51
6.2	Procesanalyse per Afdeling – Tactisch Niveau	51
6.3	Procesanalyse per Organisatie – Strategisch Niveau	52
7.	Conclusie, Aanbevelingen en Discussie	54
7.1	Conclusie	54
7.2	Aanbevelingen	55
7.3	Discussie	57
	Referenties	58
	Appendix	60
	Appendix A: Figuren en Tabellen	60
	Appendix B: Figuren en Tabellen	64
	Appendix C: Interview Vragenlijst	68
	Appendix E: Operationele Procesanalyse Muziekschool en Financiën	69

1

Inleiding

Dit onderzoek gaat over het implementeren van procesmanagement bij een culturele organisatie, naar aanleiding van een nieuwe bestuursvorm en een fusie van stichtingen, met als doel om het succes van de organisatie te behouden en mogelijk te vergroten. De betreffende organisatie is Het Kulturhus De Bijenkorf Borne.¹ In de volgende paragrafen wordt de inhoud en structuur van het onderzoek nader besproken.

1.1 Het Kulturhus

Het Kulturhus in Borne is opgericht in april 2004 als een multifunctioneel ontmoetingscentrum. Het is een centrum voor educatie, dienstverlening, welzijn, kunst en cultuur. Het begrip Kulturhus komt uit Zweden en Denemarken. Het begrip is onder andere overgenomen omdat het bij het uitspreken een Twents karakter heeft, wat goed past bij het concept van het gebouw: een gemeenschapshuis waarbij mensen (jong en oud) samen kunnen komen voor verschillende culturele doeleinden.

1.2 De Opdrachtschrijving

Tot en met het jaar 2012 bestond de organisatie Het Kulturhus uit vijf stichtingen. In januari 2013 (huidige situatie) zijn de stichtingen gaan fuseren en is een nieuwe bestuursvorm gekozen. Deze veranderingen kunnen, qua efficiëntie en effectiviteit, een noemenswaardig effect hebben op het welzijn van de organisatie. Het Kulturhus heeft hierom besloten een onafhankelijk onderzoek te starten naar mogelijkheden om de fusie tot een succes te maken. De overdracht van de oude naar de nieuwe situatie kan met behulp van procesmanagement gerealiseerd worden. Met procesmanagement kunnen namelijk de huidige processen (inclusief taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, communicatie- en informatiestromen en mogelijke raakvlakken) omschreven en geanalyseerd worden. Uit deze analyse vloeien mogelijk aanbevelingen voort, die de organisatie helpen succes te behouden en te vergroten.

¹ Hierna te noemen 'Het Kulturhus'.

Ter verduidelijking wordt hieronder de kern van de probleemstelling geformuleerd. In het volgende hoofdstuk worden de probleemstelling en de onderzoeksvragen gedetailleerder besproken.

Probleemstelling:

De overgang naar een nieuwe bestuursvorm en fusie van stichtingen kunnen de organisatie beïnvloeden qua efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de aangeboden services. Hoe moeten de processen worden ingericht met behulp van procesmanagement, om de kans op succes van de organisatie in de huidige situatie te vergroten?

1.3 Plan van Aanpak

Om dit rapport zo overzichtelijk mogelijk te maken voor de lezer, wordt in deze paragraaf het plan van aanpak uiteengezet. In de onderzoeksopzet (hoofdstuk 2) worden de hoofd- en deelvragen geformuleerd, en eventuele randvoorwaarden en de methode van het onderzoek besproken. Hierin wordt ook de aanleiding van het onderzoek uiteengezet. Vervolgens wordt met behulp van een context beschrijving, intern en extern, de organisatie omschreven (hoofdstuk 3). Hierin wordt ook aandacht geschonken aan de ontwikkelingen in de organisatie. Verder is het noodzakelijk om een conceptueel kader te vormen waarin theorieën en technieken betreffende procesmanagement uiteengezet worden, die gebruikt kunnen worden in dit onderzoek (hoofdstuk 4). Wanneer het conceptueel kader is gevormd, kunnen de huidige processen beschreven worden. In deze beschrijving komen knelpunten en mogelijkheden tot verbetering naar voren. Hierin wordt ook gekeken naar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's), communicatie- en informatiestromen en overdracht op raakvlakken (hoofdstuk 5). Wanneer de processen zijn beschreven, kunnen deze geanalyseerd worden op verschillende niveaus en vanuit verschillende perspectieven (hoofdstuk 6). Vervolgens wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord en wordt er een conclusie getrokken. Hierin worden ook de aanbevelingen uiteengezet en worden er ook richtlijnen gegeven voor verder onderzoek. De conclusie zal afgesloten worden met een reflectie op het onderzoek (hoofdstuk 7).

2

Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden de randvoorwaarden van het onderzoek beschreven. Een afbakening is belangrijk om aan te geven wat de onderzoeker precies gaat bestuderen en onder welke voorwaarden en parameters dit gebeurt (Babbie, 2004). Het beschrijven van de randvoorwaarden is belangrijk om een aantal redenen. Ten eerste versterkt het de validiteit van het onderzoek. Mocht een lezer dit onderzoek willen testen, dan heeft diegene de randvoorwaarden waaronder het onderzoek is uitgevoerd nodig. Ten tweede is het belangrijk om duidelijk te specificeren wat men gaat onderzoeken. Met een duidelijke en specifiek geformuleerde hoofdvraag en bijbehorende deelvragen kan men de richting van het onderzoek nauwkeurig bepalen.

2.1 Probleemstelling

In de inleiding werd duidelijk dat de aanleiding van het onderzoek in de kern aan twee factoren kan toegewezen worden, namelijk de fusie en nieuwe bestuursvorm. Een fusie van stichtingen kan kostenefficiënte generen door middel van schaalvoordelen, het vergroten van inkomsten en het spreiden van subsidies van de gemeente naar afdelingen waar het nodig is, met de lumpsum methode. Met de fusie gaat de organisatie ook een nieuwe bestuursvorm hanteren, namelijk het Bestuur-Directie model. In dit model is er één bestuur die als toezichthouder functioneert, en één directie (de directeur) die de uitvoerende taken van de organisatie op zich neemt. Met deze bestuursvorm zijn alle stichtingen op strategisch niveau (in het bestuur dus) vertegenwoordigd. Echter, bij een dergelijke fusie kan efficiëntie en effectiviteit van de organisatie en de nieuwe bestuursvorm alleen bereikt en vergroot worden, als in het kader van overdraagbaarheid de organisatorische processen correct omschreven worden met behulp van procesmanagement. Hierbij is het van belang een duidelijke schets te maken van taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, communicatie- en informatiestromen en raakvlakken. Tevens moeten werknemers in bepaalde posities in het bezit zijn van de juiste informatie. Hieronder volgt nogmaals de kern van de probleemstelling.

Probleemstelling:

De overgang naar een nieuwe bestuursvorm en fusie van stichtingen kunnen de organisatie beïnvloeden qua efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit van de aangeboden services. Hoe moeten de processen worden ingericht met behulp van procesmanagement, om de kans op succes van de organisatie in de huidige situatie te vergroten?

2.2 Doelstelling

De probleemstelling vormt de aanleiding van dit onderzoek. Het is verstandig om als organisatie de gevolgen die dergelijke organisatorische veranderingen met zich meebrengen te analyseren, om eventuele knelpunten in kaart te brengen. Deze knelpunten moeten immers verholpen worden, teneinde succes van de organisatie te behouden of zelfs te vergroten. Het doel van dit onderzoek is om, met het oog op de fusie en nieuwe bestuursvorm, de synergie tussen de verschillende gefuseerde afdelingen van Het Kulturhus met behulp van procesmanagement te optimaliseren. Procesmanagement is het beheersen en besturen van processen. Dit is voor elke organisatie van belang, aangezien elke organisatie uit processen bestaat, onafhankelijk van haar omvang. Met procesmanagement kan men inzichten verkrijgen in bestaande processen, door te verduidelijken wat er gebeurt in een organisatie, wie wat doet, waarom en hoe. Deze inzichten zijn belangrijk voor Het Kulturhus, omdat deze handvaten geven om als organisatie eenheid te bereiken. Het bereiken van eenheid is, door de fusie van vijf stichtingen en het nieuwe bestuur, een grote uitdaging. Alle afdelingen moeten op elkaar afgestemd en met elkaar geïntegreerd worden, opdat succes van de organisatie behouden of zelfs vergroot kan worden.

In de gestelde tijd- en omvanglimiet is het niet mogelijk om alle afdelingen mee te nemen in het onderzoek. Daarom is samen met de opdrachtgever besloten om te focussen op één primair en één ondersteunend proces, respectievelijk De Muziekschool en De Financiën. De reden van deze focus heeft ook te maken met het feit dat processen verschillen per niveau. Een primair proces heeft te maken met de kernactiviteit van de organisatie. Een ondersteunend proces helpt primaire processen in stand te houden. Het omschrijven van processen die op niveau verschillen kan de validiteit van het onderzoek verhogen. Voor de afdelingen en vormen van processen die niet meegenomen worden in de daadwerkelijke analyse is er een andere oplossing bedacht; het ontwikkelen van een aanpak voor ontwerp en invoering van procesmanagement, zodat de organisatie zelf deze richtlijnen kan hanteren en toepassen voor de gehele organisatie, ter waarborging van kwaliteit en flexibiliteit. De termen kwaliteit en flexibiliteit kunnen in sommige gevallen extremen van elkaar zijn. Het is daarom belangrijk om de juiste balans te vinden tussen deze termen. Hieronder wordt de kern van de doelstelling geformuleerd.

Doelstelling:

Het optimaliseren van de synergie tussen de verschillende afdelingen van Het Kulturhus met gebruik van procesmanagement, rekening houdend met de nieuwe bestuursvorm en fusie van stichtingen.

2.3 Onderzoeksvragen

Om het onderzoek overzichtelijk te houden moet er een focus gelegd worden met specifieke onderzoeksvragen. Deze zijn hieronder uiteengezet. De hoofdvraag is gebaseerd op het vorige onderdeel, namelijk de doelstelling van het onderzoek.

Hoofdvraag

- Hoe moeten, na de fusie van de vijf stichtingen en met de nieuwe bestuursvorm, de processen in de verschillende afdelingen van het Kulturhus met behulp van procesmanagement ingericht worden, teneinde de synergie tussen deze afdelingen te optimaliseren?

Met deze hoofdvraag krijg je meteen een idee wat de organisatie wil bereiken en met welke hulpbron dat moet gebeuren. Het gaat om de invoering van procesmanagement in de verschillende onderdelen van de organisatie, terwijl er rekening wordt gehouden met de nieuwe bestuursvorm en fusie van stichtingen. Met behulp van specifieke deelvragen volgt hieronder de afbakening van het onderzoek.

Deelvragen

De eerste deelvraag heeft betrekking op de context beschrijving: het beschrijven van de organisatie, intern en extern, om situatie-specifieke eigenschappen van de organisatie te leren kennen. Wanneer de context is beschreven, worden de ontwikkelingen binnen de organisatie besproken. Deelvraag 1 is als volgt:

- Hoe kan de organisatie-context beschreven worden, inclusief de ontwikkelingen binnen de organisatie?

Deze eerste deelvraag dient als basis voor het onderzoek. Het is namelijk een beschrijving van de huidige situatie (inclusief de ontwikkelingen). Het doel van het onderzoek is het optimaliseren van de synergie tussen de gefuseerde afdelingen. Procesmanagement is het middel dat wordt gebruikt om dit doel te realiseren. Een conceptueel kader moet daarom eerst gevormd worden. Deelvraag 2 is als volgt:

- Welke aanknopingspunten biedt de literatuur voor het in kaart brengen van processen?

Deze deelvraag is het conceptueel kader van het onderzoek. Hierin worden processen en procesmanagement gedefinieerd en uiteengezet. Vervolgens worden modellen gepresenteerd waarmee de bestaande processen in kaart gebracht kunnen worden. Eerder in dit onderzoek werd vermeld dat niet alle afdelingen meegenomen konden worden in de analyse. Daarom wordt er een select aantal processen omschreven, en geanalyseerd op knelpunten en mogelijkheden tot verbetering. Deelvraag 3 is als volgt:

- Hoe zien de geselecteerde kernprocessen eruit, welke knelpunten doen zich hierbij voor en welke mogelijkheden tot verbetering zijn er te identificeren?

Met deze deelvraag worden de primaire en ondersteunende processen omschreven. Hierbij wordt ook aandacht geven aan de mogelijke knelpunten die aanwezig zijn in de bestaande processen. In de conclusie wordt dan de hoofdvraag beantwoordt, waarin ook alle aanbevelingen gemaakt zullen worden. Tevens wordt ook bepaald of de doelstelling van het onderzoek is behaald.

2.4 Methode

Dit onderzoek zal vooral gebruik maken van kwalitatieve methoden om informatie te vergaren. De primaire manier van informatiewinning zal geschieden aan de hand van diepte-interviews. Het doel van deze interviews is het vergaren van zoveel mogelijk informatie met betrekking tot relevante processen, om vervolgens vanuit procesmanagement deze processen te kunnen beheersen en besturen. Vooraf moet echter eerst het conceptueel kader samengesteld worden, zodat de interviewer gericht en specifiek vragen kan stellen over de bestaande processen. Op basis van dit kader is er een vragenlijst opgemaakt die bij alle interviews gebruikt zal worden (Appendix C). De respondenten zijn geselecteerd op basis van interviews met de afdelingshoofden van de Muziekschool en van de financiën. In deze gesprekken werden eerst de deelprocessen geïdentificeerd en vervolgens gelinkt aan bepaalde proceseigenaren. Proceseigenaren zijn de mensen die het proces primair uitvoeren. De proceseigenaren zijn vervolgens geïnterviewd op basis van de vragenlijst. De verkregen data is de primaire bron van informatie voor dit onderzoek. Op basis hiervan zijn namelijk de stroomschema's ontworpen en geanalyseerd. De analyse is op twee manieren uitgevoerd, namelijk procesmatig en vanuit de functieschool (beide besproken in conceptueel kader). In beide analyses zijn gezocht naar knelpunten en mogelijke verbeterpunten. De interviews zijn te vinden in Appendix F.

3

Het Kulturhus

Organisatie en Omgeving

Het is belangrijk om aan het begin van een onderzoek eerst achtergrondinformatie te verzamelen over de betreffende organisatie. De relevante situatie specifieke eigenschappen van Het Kulturhus worden in dit hoofdstuk uiteengezet. Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen. Een algemene deel, de interne context inclusief toelichting op de twee belangrijke ontwikkelingen in de organisatie, en de externe context. Dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 1:

- Hoe kan de organisatie-context beschreven worden, inclusief de ontwikkelingen binnen de organisatie?

3.1 Kulturhus Kernwaarden

In dit onderdeel worden de algemene kernwaarden van Het Kulturhus besproken. Deze eigenschappen betreffen de historie, de Kulturhus filosofie, visie missie en doel van de organisatie, en het belang van Mijn Borne 2030.

3.1.1 Historie

Het Kulturhus De Bijenkorf is gelegen in het centrum van Borne, nabij Hengelo. Borne is een redelijk kleine stad met ongeveer 21.000 inwoners. Hoewel het een kleine stad is, is Borne wel een zelfstandige gemeente. De voordelen hiervan zijn namelijk belangrijk voor de organisatie. Het Kulturhus is een redelijk nieuw concept en een redelijk nieuwe organisatie, welke mede tot stand is gekomen door een gebrekkige huisvesting van stichting Welzijn Borne, de Muziekschool en de bibliotheek. De gemeente Borne zag er een organisatorisch voordeel in om deze organisaties in één gebouw te plaatsen. Daar kwam ook nog eens bij dat in de jaren volgend op 2004 de economie redelijk goed in de lift zat; er waren genoeg beschikbare subsidies om dit concept te verwezenlijken. Eind april 2004 was het zover. Het Kulturhus De Bijenkorf was een feit, een prachtig gebouw binnen het centrum van Borne. Tegenwoordig het kloppende hart

binnen de sociale, culturele en maatschappelijke structuur van Borne. Dat uit zich ook in de cijfers: gemiddeld 200.000 bezoekers per jaar.²

De reden waarom Het Kulturhus genoemd is naar de Bijenkorf heeft te maken met het wapen van Gemeente Borne.³ In het jaartal 1957 is aan de Gemeente Borne Koninklijk een ‘wapen’ verleend, waarvan de beschrijving als volgt luidt: ”In azuur een bijenkorf van goud, vergezeld van drie bijen van goud met uitgespreide vleugels, geplaatst twee boven en één onder. Het schild gedekt met een gouden kroon van drie bladeren en twee paalen”. Aangezien Het Kulturhus zo nauw is verbonden met de sociaal-culturele gemeenschap, heeft men besloten om deze naam te gebruiken in de naam van de organisatie. Zie Figuur 3.1 voor het Gemeentewapen.



Figuur 3.1: Gemeentewapen Borne

3.1.2 Het Kulturhus Filosofie

De organisatie werkt vanuit de visie dat actieve deelname aan het sociaal maatschappelijke leven leidt tot een gezonde, leefbare en stabiele omgeving. Het bestuur en management hebben daarom acht kernwaarden opgesteld die naar de missie van Het Kulturhus leiden. Wanneer alle werksoorten in de organisatie en de exploitatie binnen deze kernwaarden worden uitgevoerd, zullen de maatschappelijke doelen worden bereikt. Hieronder worden de kernwaarden kort opgesomd.⁴

Kernwaarde 1: Verbinden van mensen

Het Kulturhus moet mensen verbinden uit alle sociale klassen, met uiteenlopende interesses, van verschillende leeftijden, met verschillende doelen, met verschillende vragen en zorgbehoeften etc.

Kernwaarde 2: Laagdrempelig en voor iedereen

Het Kulturhus is er voor iedere burger van Borne. In commercieel opzicht wil de organisatie zelfs een regionale functie. Het gebouw en de organisatie is voor iedereen makkelijk toegankelijk, zowel fysiek als met inhoudelijke programma's.

Kernwaarde 3: Volgen van de behoefte van de burger, nu en in de toekomst

De omgeving bepaalt het aanbod van de organisatie, niet de interne organisatie zelf. Het Kulturhus is zo ingericht dat deze adaptief en dynamisch ingesteld is, zodat waar nodig snel kan worden ingespeeld op de wensen van de burger.

² Alle informatie in 3.1 is afkomstig van presentaties en gesprekken met medewerkers van Het Kulturhus.

³ <http://www.gemeenteborne.nl>

⁴ <http://www.kulturhusborne.nl>

Kernwaarde 4: Kwaliteit en professionaliteit

De organisatie wil constant haar productaanbod verbeteren en niet zozeer vergroten. Denk aan theatervoorstellingen, inhoudelijke cursusmogelijkheden, bibliotheekdiensten en muziekonderwijs. Daarnaast wil Het Kulturhus het verenigingsleven zo veel mogelijk ondersteunen en faciliteren en daarmee ook de kwaliteit ervan hooghouden.

Kernwaarde 5: Continuïteit

De organisatie wil continuïteit in het huidige aanbod van diensten en producten. Denk hierbij aan zorg die ouderen krijgen. Deze kan niet abrupt gestopt worden.

Kernwaarde 6: Verschilligheid – betrokkenheid op basis van verantwoorde bedrijfsvoering

De organisatie wil verantwoord ondernemen zodat de duurzaamheid van de organisatie veilig word gesteld. Het Kulturhus wil echter wel innovatief van aard zijn en risico's nemen om extra financiële bronnen te werven, teneinde de kwaliteit van het culturele product te verbeteren.

Kernwaarde 7: Innovatie

De organisatie wil een proces op gang brengen van constante vernieuwing van producten en diensten. Dit betekent dat Het Kulturhus zowel nieuwe producten wil bedenken voor haar bestaande doelgroepen, als producten ontwikkelen voor nieuwe doelgroepen. Met het concept Kulturhus loopt Borne landelijk voorop. Het doel is gesteld om deze positie te behouden.

Kernwaarde 8: Verbinden van maatschappelijke vraag door integraal aanbod

Het Kulturhus wil inspringen op de maatschappelijke behoefte, door per afdeling én organisatiebreed met al haar werksoorten aan te haken bij en te anticiperen op maatschappelijke thema's.

3.1.3 Visie, Missie en Doel van Het Kulturhus

Miller en Cardinal (1994) stellen dat de complexiteiten van de huidige omgeving en de onzekerheid over de toekomst ervoor zorgen dat managers vaak focussen op korte termijn problemen en doelen. Daarnaast wordt er ook gesteld dat in het algemeen het formuleren van missies en doelen een positief effect heeft op de prestaties van een organisatie. Doelen in een organisatie brengen de volgende voordelen met zich mee: een gevoel van legitimiteit van de organisatie (een 'reden van bestaan'), gemotiveerde en toegewijde werknemers, effectieve verdeling van hulpbronnen onder afdelingen, duidelijke richtlijnen voor acties en beslissingen, en tenslotte kunnen doelen als standaard dienen voor prestaties (Daft, 2006). Het Kulturhus heeft haar eigen visie, missie en doelen opgesteld.⁵ Een visie is een methode om de richting van de organisatie voor de toekomst te bepalen. De visie van Het Kulturhus is als volgt:

- Een actieve deelname aan het sociaal maatschappelijk leven leidt tot een gezonde leefbare en stabiele omgeving.

De missie van een organisatie is een statement welke bij alle activiteiten de rode draad vormt. De missie van Het Kulturhus bestaat uit drie delen en luidt als volgt:

⁵ Informatie afkomstig uit presentaties

- Samenwerking aanjagen
- Het bevorderen van culturele ontwikkeling
- Het zo goed mogelijk faciliteren van de vaste gebruikers

De doelen van Het Kulturhus richten zich met name op de maatschappij en het hooghouden van de sociaal-culturele output. Ze luiden als volgt:

- Vormen van passende operationele organisatie
- Genereren van zoveel mogelijk bezoekers
- Vormen van een cultureel/theater programma
- Aanjagen verenigingsleven

3.1.4 Het Belang van Mijn Borne 2030

Mijn Borne 2030 is de eerste toekomstvisie die in Nederland gemaakt is door (onder andere) de gemeenschap.⁶ Een uitzonderlijk project waarbij burgers van Borne samen met Gemeente Borne en tal van maatschappelijke partners samen hebben gewerkt om een toekomstplan te construeren voor hun eigen stad. Allereerst heeft de regiegroep drie bouwstenen geïdentificeerd: trends, identiteit en ambities. Om de bouwstenen te identificeren heeft de Gemeente Borne steeds input gevraagd aan haar inwoners. De bouwstenen hebben geleid tot vier mogelijke scenario's. Deze zijn Vaart der Volkoren, Twentse Stad, Dynamische Dorpen en Genieten en Koesteren. Met behulp van stemmen is het scenario Dynamische Dorpen door de gemeenschap gekozen tot toekomstvisie van Borne.

Wat is de relevantie van Mijn Borne 2030 voor dit onderzoek? Het Kulturhus heeft in de gekozen toekomstvisie een prominente rol gekregen. Dit betekent dat hoewel we in een economische recessie zitten, er niet verder mag bezuinigd worden op de organisatie. Natuurlijk kan het voorkomen dat af en toe subsidies worden herzien, maar alsnog geniet Het Kulturhus een onaantastbare centrale sociaal-maatschappelijke rol in de gemeenschap.

3.2 Organisatie

In het begin van de oprichting van Het Kulturhus werd het gebouw gebruikt door vaste gebruikers, commerciële gebruikers, verenigingen, horeca, een professioneel theater en een film- en muziekhuis. Ter verheldering worden in dit onderdeel de relevante gebruikers geïdentificeerd waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen vaste gebruikers en overige gebruikers. De structuur van de organisatie behoort in de interne context en wordt dus ook in dit onderdeel besproken. Verder worden de recente ontwikkelingen in dit onderdeel besproken en wordt er tot slot ook aandacht gegeven aan vrijwilligers.

3.2.1 Vaste Gebruikers

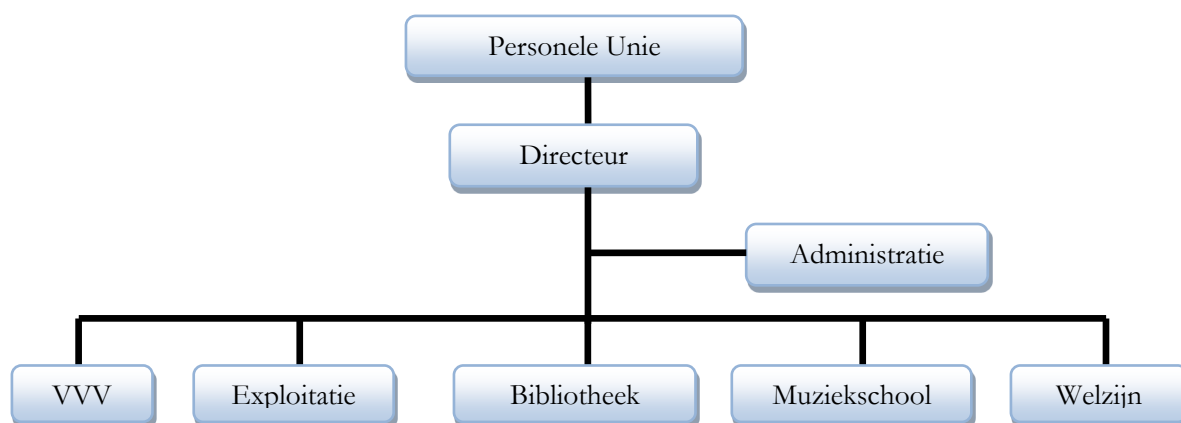
Onder deze categorie vallen de instellingen die gehuisvest zijn in het gebouw. Hieronder in de tabel een overzicht van de vaste gebruikers.

⁶ <http://www.mijnborne2030.nl/>

Stichtingen	Overige Vaste Gebruikers
Openbare Bibliotheek Borne	Activiteitscentrum
Stichting Welzijn Borne	Steunpunt Informele Zorg
Stichting Exploitatie Kulturhus Borne	RTV Borghende
VVV Borne	ROC
Muziekschool Borne	Maatschappelijk Werk Carint

Tabel 3.1 : Vaste Gebruikers

In het begin hadden de in Tabel 3.1 genoemde stichtingen elk een eigen directeur. De samenwerking tussen de stichtingen zat toen nog op een laag niveau. Dit kwam omdat het een nieuwe organisatie was en mensen van verschillende afdelingen elkaar simpelweg nog niet kenden. Het is een groot gebouw, dus de fysieke afstand heeft hierbij ook een rol gespeeld. Echter, in januari 2006 werd er besloten om de organisatie te herstructureren. De Personele Unie werd opgericht, met één directeur en vijf coördinatoren. Dit heeft ervoor gezorgd dat de verschillende afdelingen meer met elkaar gingen samenwerken, niet alleen facilitair, maar ook inhoudelijk. De organisatie kwam er als volgt uit te zien.



Figuur 3.2 : Organogram t/m 2012

De vijf stichtingen werden allemaal gerepresenteerd door een coördinator van haar eigen afdeling. De Personele Unie vormde zo het bestuur van de organisatie. De directeur heeft de verantwoordelijkheid op zich genomen om samenwerking tussen de stichtingen zoveel mogelijk aan te jagen. Op die manier zorgt de directeur ervoor om de sociaal-maatschappelijke functie van Het Kulturhus te maximaliseren.

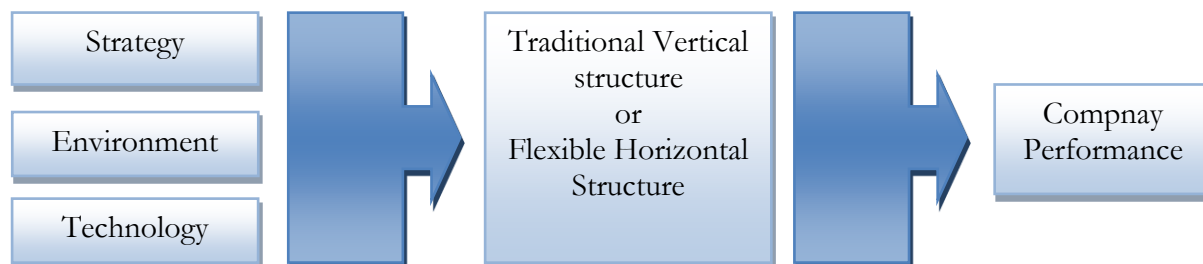
3.2.2 Niet-vaste Gebruikers

Het gebouw wordt ook gebruikt door niet-vaste gebruikers. Denk aan het verhuren van kamers voor laag maatschappelijk tarief, theater voorstellingen, films, en muziek voorstellingen. Hiervan gebeurt veel op initiatief van burgers. Het enige wat Het Kulturhus in dergelijke gevallen doet, is het faciliteren van de activiteit. Voorwaarde daarvoor is dat het moet passen in het concept van Het Kulturhus. Dat wil zeggen, cultureel en sociaal-maatschappelijk verantwoord. Een kort voorbeeld daarvan is een advocaten firma die een kamer wilde huren. Hoe kun je dat passend maken in de filosofie van Het Kulturhus? Een spreekuur houden waarbij burgers en bezoekers kosteloos advies kunnen vragen over rechtelijke zaken. Op die manier geef je iets terug aan de maatschappij. En dat is waar Het Kulturhus om draait.

3.2.3 Interne Structuur

Veel organisaties worstelen met de vraag hoe te organiseren. Organiseren is namelijk een krachtig middel om strategische doelen te bereiken. Vaak zijn reorganisaties noodzakelijk, vanwege bijvoorbeeld nieuwe strategieën, veranderende marktomstandigheden en innovatieve technologieën. De structuur van de organisatie kan namelijk het succes van de organisatie significant beïnvloeden. Organisatorische structuur wordt gedefinieerd als de manier waarop taken zijn verdeeld, hulpbronnen worden gebruikt, en afdelingen worden gecoördineerd (Daft, 2005). Structuur kent vele vormen en kwaliteiten. In de volgende alinea's worden voor Het Kulturhus relevante vormen en kwaliteiten besproken, volgens de theorie van Daft (2005). Daarna wordt de specifieke situatie van de betreffende organisatie uiteengezet.

Zoals eerder vermeld kent structuur vele vormen en verschillende voordelen. Het kiezen van een structuur om de gewenste bedrijfsprestaties te bereiken moet gebaseerd zijn op de strategie, omgeving en technologie waarmee de organisatie te maken heeft. Deze drie begrippen zijn namelijk de contingentie factoren die de structuur van de organisatie bepalen. Een juiste fit kan het verschil zijn tussen succes en falen (Figuur 3.3).



Figuur 3.3 : Contingentie Factoren die Structuur Beïnvloeden (Daft, 2005)

De meest aan de basis liggende strategische doelen zijn *kostleiderschap*, *efficiency*, *stabiliteit*, *differentiatie*, *innovatie* en *flexibiliteit*. Wanneer de eerste drie strategische doelen van toepassing zijn heeft de organisatie in navolging van de theorie een verticale structuur. De overige drie doelen zijn van toepassing wanneer de structuur horizontaal van aard is (Appendix A, Figuur 1.1). Het verschil in structuren heeft te maken met de manier waarop beslissingen worden genomen. Bij een verticale structuur (centralisatie) worden de meest belangrijke (strategische) beslissingen aan de top genomen. Bij een horizontale structuur (decentralisatie) worden beslissingen ook naar tactische en operationele niveaus gedelegeerd.

Vervolgens moet structuur ook een juiste fit hebben met de omgeving van de organisatie. De omgeving van een organisatie kan omschreven worden als *stabiel* en *onstabiel*. Een stabiele organisatie betreft zekerheid qua klanten, concurrentie, toekomst etc. Het tegenovergestelde kan gezegd worden over

een onstabiele omgeving. De typeringen vragen verschillende structuren (Appendix A, Figuur 1.2). Een verticale organisatie heeft nut bij een stabiele omgeving. Een horizontale organisatie heeft nut bij een onstabiele omgeving, vanwege het feit dat gedecentraliseerde organisaties sneller kunnen inspringen op veranderingen in de omgeving.

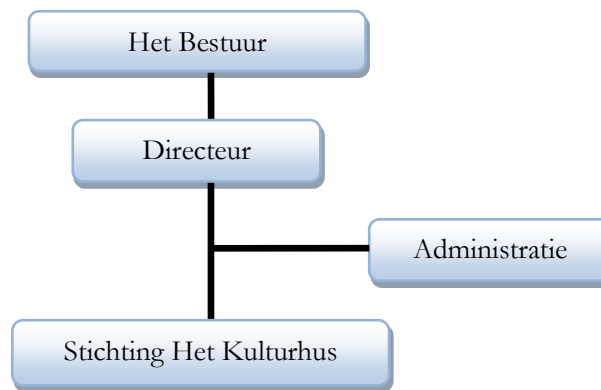
Structuur van Het Kulturhus

Het Kulturhus is een kleine tot middelgrote service organisatie. De strategie van de organisatie kan getypeerd worden als ‘differentiatie’. Denk aan alle verschillende services die de organisatie verleent aan de samenleving. Ten tweede kan er gezegd worden dat de omgeving waarin Het Kulturhus opereert onstabiel van aard is. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat de demografie van haar doelgroep zeer variërend is. Kleine kinderen tot ouderen, jongeren en volwassenen, gehandicapten, film- en muziekfanaten etc. Verder is de omgeving ook onstabiel omdat er veel verschillende services op verschillende tijdstippen worden verleend. Een deel van haar bezoekers kunnen beschouwd worden als stabiele factoren (bijvoorbeeld Welzijn), maar Het Kulturhus probeert haar services ten allen tijde innovatief en vernieuwend te houden. De instroom van vooral nieuwe bezoekers is daarmee niet duidelijk.

Als bovenstaande omstandigheden in ogenschouw genomen worden, kan geconcludeerd worden dat Het Kulturhus volgens de theorie een horizontale structuur zou moeten hebben, waarbij de strategie getypeerd kan worden als differentiatie, innovatie en flexibiliteit en de omgeving als onstabiel. In werkelijkheid is dit ook het geval. De organisatie heeft een relatief platte structuur, en de vijf afdelingen zijn bevoegd om een bepaald deel van de beslissingen zelf te nemen. De directeur wordt met regelmaat betrokken bij beslissingen en is in nauw contact met de afdelingen. Verder kunnen de afdelingen als team beschouwd worden en is ook dit in lijn met de besproken theorie. Tot slot is Het Kulturhus te typeren als een service organisatie. Service organisaties zijn meestal flexibel, informeel en gedecentraliseerd. Horizontale communicatie is hoog omdat werknemers informatie en hulpbronnen onderling veel delen om klanten tevreden te houden en problemen snel op te lossen. De verleende services zijn ook vaak variërend, wat als gevolg heeft dat teams vaak klein zijn (ook in lijn met besproken theorie). In geval van gestandaardiseerde services is het mogelijk om een verticale structuur aan te houden (bijv. McDonalds). Maar in het geval van Het Kulturhus is het niet mogelijk om alle verleende services te standaardiseren.

3.2.4 Interne Ontwikkelingen

De twee belangrijke ontwikkelingen, de fusie en nieuwe bestuursvorm, zijn tegelijkertijd ook de oorzaak en aanleiding voor dit onderzoek. Eerder werd in dit hoofdstuk de structuur van de organisatie uiteengezet. De situatie voor 2013 kan getypeerd worden met het organogram in Figuur 3.2. Elke stichting was afzonderlijk en de bestuursvorm was de Personele Unie. Na jaren van groei en ontwikkeling heeft de organisatie besloten om te fuseren, waarbij een nieuwe bestuursvorm gehanteerd wordt. Vanaf 2013 is dus dit ook het geval. De huidige organisatie kan geïllustreerd worden met het onderstaande organogram.

*Figuur 3.4 : Organogram 2013*

Wat gelijk opvalt is de afwezigheid van de vijf stichtingen. De afwezigheid vertaalt zich in een cultuuromslag in de organisatie. De organisatie is nu één stichting, en elke medewerker werkzaam in de organisatie is nu een Kulturhus-medewerker in plaats van bijvoorbeeld een Muziekschool-medewerker. Het veranderen van de bestuursvorm is natuurlijk ook belangrijk. De rollen van het bestuur en de directie zijn formeler vastgelegd, waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook duidelijker zijn voor de betreffende partijen. De nieuwe bestuursvorm is ook een indicator van groei in de organisatie. Deze groei kan mogelijk worden gemaakt met de fusie, aangezien dit leidt tot eenheid binnen de organisatie. De gevolgen van de twee genoemde ontwikkelingen voor de invoering van procesmanagement worden in de onderstaande paragrafen besproken.

Het Bestuur-Directie Model

Het tweede wat opvalt in het organogram is de nieuwe bestuursvorm. Dit model wordt vaak gebruikt bij kleine tot middelgrote organisaties. Het totale bestuurlijk proces ligt in de handen van het bestuur. De overige aspecten van het bestuurlijk proces, zoals de voorbereiding en uitvoering van het beleid, zijn meestal in handen van een directie. Verder heeft de organisatie vaak één directeur en is de staf meestal klein. De directeur regelt veel zaken zelf en regelmatig maakt hij/zij gebruik van het bestuur. In dit model is het vooral het bestuur die als toezichthouder optreedt (Code Cultural Governance, 2006). In onderstaande figuur zijn de overige twee bestuursmodellen ook kort omschreven.

	RvT-model	B+D-model	Bestuur-model
Besturen	door directie	door directie en bestuur	door bestuur
Toezicht houden	Door raad van toezicht op directie	door bestuur op directie en bestuur onderling	bestuur onderling
Verantwoording afleggen			
*intern	door directie aan raad van toezicht	door directie aan bestuur en bestuur onderling	bestuur onderling
*extern	via jaarverslag	via jaarverslag	via jaarverslag

Tabel 3.2 : Besturingsmodellen Matrix (Code Cultural Governance, 2006)

Van Personele Unie naar Bestuur-Directie model

De Personele Unie kan formeel gezien getypeerd worden als een Bestuur-Model (zie Tabel 3.2). Dit model werd tot en met 2012 gehanteerd. In de praktijk was de situatie echter anders. Informeel gezien, werd Het Kulturhus eigenlijk al bestuurd met het Bestuur-Directie model. Het was alleen op papier nooit geformaliseerd. Het overstappen naar het nieuwe besturingsmodel is in principe de formalisatie geweest van de informele structuur van de organisatie. Dit houdt in dat alles op papier werd vastgelegd. Denk hierbij aan de statuten en alle zaken die hierin zijn vastgelegd.⁷

Volgens de Code Cultural Governance (2006) is het gewenst dat de samenstelling van de directie uit een aantal profielschetsen bestaat, en vooral een scheiding maakt tussen de economische en de artistieke kant. Hierover is in het bestuur van de organisatie ook discussie geweest. Het bestuur heeft vervolgens toch besloten om één directeur aan te houden, aangezien beide profielschetsen in realiteit vervuld konden worden door de huidige directeur. Dit was ook mogelijk door de redelijk kleine omvang van de organisatie.

Consequenties voor Kwaliteit & Flexibiliteit

In dit onderdeel worden de gevolgen besproken van het nieuwe bestuursmodel en de fusie van de stichtingen voor de kwaliteit en de flexibiliteit van de organisatie. In principe heeft de formalisering op papier van het nieuwe besturingsmodel weinig gevolgen voor kwaliteit en flexibiliteit. De echte gevolgen zijn namelijk bestemd voor de toekomst van de organisatie.

Het eerste belangrijke gevolg heeft te maken met de financiële kant van de organisatie. De fusie van de stichtingen maakt het mogelijk om te werken met de Lumpsum methode. Dit houdt in dat de geldstromen van de organisatie gebundeld kunnen worden, en naar eigen inzien verdeeld kunnen worden over de verschillende afdelingen. Voorheen was dit niet mogelijk omdat sommige subsidies bestemd waren voor een specifieke afdeling. Je ziet meteen dat de flexibiliteit van de organisatie hiermee groeit en

⁷ Informatie afkomstig uit Interview met directeur.

daarmee ook de kwaliteit verhoogd wordt. De geldstroom kan namelijk verschoven worden naar afdelingen die het harder nodig hebben.

Vervolgens is het ook belangrijk om te vermelden dat de organisatie aan het groeien is. In de oude situatie, waarin veel zaken nog niet officieel gedocumenteerd waren, was de groei van de organisatie in principe gelimiteerd. Dit kwam omdat op papier geen duidelijke afspraken waren gemaakt omtrent de organisatie en haar activiteiten. Nu de organisatie overgestapt is op de nieuwe bestuursvorm, waarmee de statuten ook helder op papier zijn vastgelegd, kan de organisatie aangeven in welke mate en in welke richting de groei wenselijk is.

Ook de fusie van de stichtingen heeft gevolgen voor Het Kulturhus. De fusie heeft als gevolg dat mensen nu niet meer voor verschillende afdelingen werken, maar voor Het Kulturhus. Iedereen in de organisatie is nu een Kulturhus-medewerker. Deze cultuuromslag is nog volop in de ontwikkelfase en overall in de organisatie zijn mensen zich bewust van deze verandering. Het bestuur en de directie sturen de mensen een richting op waarin elkaar helpen, ondersteunen en leren kennen voor iedereen normaal wordt. De creatie van dit saamhorigheidsgevoel heeft positieve gevolgen voor de organisatie. Wanneer bijvoorbeeld een open huis wordt gepland, zorgt de organisatie ervoor dat bezoekers makkelijk met elke afdeling in contact kunnen komen. Mensen die bijvoorbeeld voor muziek komen, kunnen zo bekend raken met andere activiteiten.

Verder zorgt het saamhorigheidsgevoel ook ervoor dat werknemers niet alleen hun eigen afdeling kennen, maar ook beetje bij beetje wat meer oppikken van de overige afdelingen. Dit kan ervoor zorgen dat er makkelijker samenwerking plaatsvindt bij het plannen van een cultureel evenement of programma. De capaciteit van Het Kulturhus om zulke evenementen tot stand te brengen wordt hiermee ook vergroot. Aangezien mensen in de toekomst meer weten over elkaars werk, komen initiatieven makkelijker tot stand. Dit vergroot kwantitatief en kwalitatief het aanbod van de culturele activiteiten.

Ook wordt met de fusie de flexibiliteit van de organisatie vergroot. Het aanbieden van culturele activiteiten kan steeds meer plaatsvinden op organisatieniveau in plaats van afdelingsniveau. Het combineren van evenementen moet echter wel nagejaagd worden door de directie. Mensen zijn van nature niet open voor veranderingen (Daft, 2006). Managers zijn vaak de aangewezen personen om verandering te laten accepteren. In dit geval zouden de directie en de coördinatoren van de verschillende afdelingen deze taak op zich moeten nemen. Verandering wordt namelijk het beste geaccepteerd wanneer mensen hierin begeleid worden door leidinggevendenden. Het Kulturhus is echter een redelijk platte organisatie. Dat betekent dat er weinig leidinggevendenden zijn die deze begeleidende taak op zich kunnen nemen. Het is dan de taak van de directie om het idee van verandering over te brengen aan belangrijke mensen in de organisatie die danwel geen leidinggevendende zijn, maar wel een hoge mate van invloed hebben in de organisatie. Wanneer dit met succes wordt geïmplementeerd, zal de flexibiliteit van de organisatie vergroot worden.

Voorwaarden Nieuwe Bestuur en Fusie aan de Organisatie

Procesmanagement is een middel dat op het eerste gezicht primair draait om de inrichting van operationele en tactische activiteiten. Voor de operationele processen kan met invoering van procesmanagement snel en efficiënt gezocht worden naar knelpunten en mogelijkheden tot verbetering. Dit is echter niet voldoende voor een organisatie. Het belangrijkste en tevens ook het moeilijkste van procesmanagement is de vertaalslag van de organisatiestrategie naar operationele prestaties (Hardjono en Bakker, 2001). Met andere woorden, de voorwaarden die vanuit het bestuur aan de tactische en operationele niveaus worden gesteld, zijn belangrijk voor de implementatie van procesmanagement. Het nieuwe bestuur wil het succes van de oude organisatievorm behouden in de huidige organisatievorm. Het is hierbij belangrijk dat een mate van eenheid bereikt wordt, die de organisatie uiteindelijk kan

voortstuwen naar grotere successen. In de volgende hoofdstukken, waarin de processen schematisch in kaart worden gebracht, zal dus ook rekening worden gehouden met eenheid en integratie tussen de verschillende processen en verschillende niveaus. Ter verduidelijking, de drie factoren die vanuit het nieuwe bestuur en fusie gezien belangrijk zijn bij de boordeling van de operationele en tactische processen, zijn: eenheid, integratie en afstemming van processen met elkaar en op verschillende niveaus.

3.2.5 Het Kulturhus en Vrijwilligers

Vrijwilligers verschillen fundamenteel van vaste werknemers. Hoewel vrijwilligers vaak samen werken en in sommige gevallen werknemers vervangen, levert de incorporatie van vrijwilligers in de dienstverlening unieke uitdagingen op. Vooral in non-profit organisaties is het gebruik van deze soort arbeid een kritieke factor voor succes (Wisner, Stringfellow, Youngdahl en Parker, 2005). Het is zelfs zo dat in veel non-profit organisaties het gebruik van vrijwilligers het aantal werknemers overtreft.

Voor organisaties is het van belang om aandacht te schenken aan de beweegredenen en motivaties voor mensen die vrijwillig hun diensten aanbieden. Veel mensen worden vrijwilliger om altruïstische redenen: anderen helpen om ervaring op te doen in een bepaalde soort werkomgeving. Wat de beweegreden ook is, vrijwilligers worden niet net als werknemers beoordeeld op prestaties en zijn dan ook niet onderhevig aan controle op basis van dwangmacht. Het succesvol managen van vrijwilligers gebeurt op basis van de motivaties van de vrijwilliger. Door Wisner et al (2005) zijn zes factoren onderscheiden die vrijwilliger tevredenheid positief beïnvloeden en vervolgens indirect gevolgen hebben voor de duurzaamheid van de organisatie (Figuur 3.5, volgende pagina). Het tevreden houden van vrijwilligers kan er namelijk voor zorgen dat deze mensen voor een langere periode hun diensten aanbieden voor de betreffende organisatie (hiermee wordt ook de loyaliteit verhoogd), zijn waarschijnlijker om in de toekomst financieel een bijdrage te leveren, en zijn tot slot waarschijnlijker om vrienden, kennissen en familie aan te sporen om ook vrijwillig hun diensten aan te bieden. Elke van deze uitkomsten levert een substantiële bijdrage aan de duurzaamheid van de non-profit service organisatie.

Plan Flexibele Schema's. Vrijwilligers krijgen niet betaald voor hun werk. Meestal hebben deze mensen dan ook een fulltime baan bij een andere organisatie. Het komt daardoor vaak voor dat tijden van het vrijwilligerswerk conflicteren met het eigen werkschema. De keuze is dan snel gemaakt. Daarom is het belangrijk om zoveel mogelijk de vrijwilliger te accommoderen in het maken van een flexibel werkschema.

Oriëntatie en Training. Het integreren van oriëntatie en training in de service verlening helpt vrijwilligers de prioriteiten en doelen te begrijpen van de organisatie. Verder verschaft het de benodigde vaardigheden en kennis om de dienst goed te verlenen.

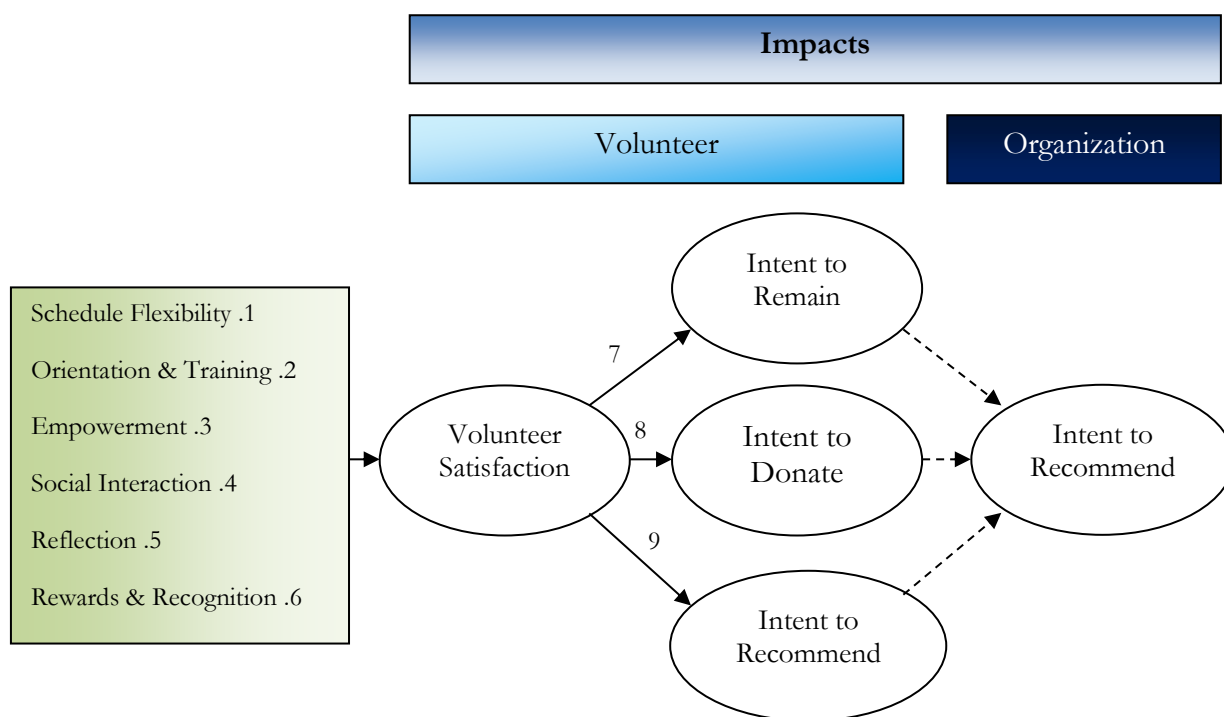
Empowerment. Vrijwilligers horen aan te voelen dat hun bijdrage en vaardigheden gewaardeerd worden door de organisatie, zelfs als zij geen loon krijgen als compensatie voor hun werk en ideeën. Vrijwilligers die in staat zijn om aanbevelingen te doen, initiatief te tonen en beslissingen te kunnen maken betreffende het werk, behoren tot de meest tevreden vrijwilligers.

Sociale Interactie. Vrijwillig werken is één van de sterkste mechanismen waar individuen de gemeenschap mee bouwen. Dienstverlening kan een gemeenschappelijk goed zijn waar mensen samenkomen om sociale lagen en relaties te creëren (Nunn, 2002). Sociale interactie zorgt ervoor dat vrijwilligers het gevoel krijgen van controle, het werk als comfortabel ervaren en een gebalanceerd gevoel krijgen van hunzelf.

Reflectie. Vooral bij negatieve ervaringen is reflectie een noodzakelijk middel om ervoor te zorgen dat het geen reden wordt voor vertrek. Denk aan moeilijke situaties waarbij de perceptie van de vrijwilliger

mogelijk conflicteert met de realiteit. De coördinator die de vrijwilligers begeleidt kan met reflectie helpen om de vrijwilliger in te laten zien dat hun bijdrage wel een wezenlijk verschil maakt.

Beloningen en Erkenning. Wanneer je vrijwilligers in de juiste positie plaatst, hun activiteiten overziet, en hun inzet waardeert en erkent, dan blijven ze voor de organisatie werken. Erkenning is dan hun loonstrook, maar dit moet wel continue gebeuren. Een jaarlijkse receptie is onvoldoende (Park, 2004). Non-financiële beloningen die de bijdrage van de vrijwilliger herkennen in de afwezigheid van formele compensatie, verstrekken een belangrijk signaal van de waarde die de organisatie aan vrijwilligers hecht.



Figuur 3.5 : De Service Vrijwilliger – Loyalty Ketting Model (Wisner et al., 2005)

Het Kulturhus heeft meer vrijwilligers dan betaalde werknemers. Een goed vrijwilliger management-systeem zou dan ook prioriteit moeten hebben binnen de organisatie. Niet alleen de duurzaamheid van de organisatie is van belang, maar ook de economische waarde van vrijwilligers. *Demand Price* en *Replacement Cost* zijn twee begrippen die de waarde van vrijwilligers in financiële termen kunnen uitdrukken (Bowman, 2009). Demand price is de prijs die de organisatie betaalt voor vrijwilligers (bijv. rekrutering, training en supervisie). Replacement cost zijn de kosten die gemaakt zouden worden als een vrijwilliger vervangen zou worden door betaalde werknemers. Beide kunnen significante redenen zijn voor het gebruik en behoud van vrijwilligers. Het Kulturhus zou met een dergelijke analyse de waarde van vrijwilligers beter kunnen inzien en mogelijk een vrijwilliger managementsysteem implementeren.

3.3 Omgeving

In dit onderdeel worden de externe eigenschappen van de organisatie besproken. Eerst wordt er een organisatie typologie gemaakt, waarmee bepaald kan worden wat voor soort organisatie het hier betreft. Vervolgens kan dan de externe omgeving van de organisatie in kaart gebracht worden.

3.3.1 De Non-Profit Sector

Een non-profit organisatie is een organisatie diens doel anders is dan het genereren van winst voor de eigenaars. Meestal zijn deze organisaties service gericht. De verschillen met profit organisaties zijn fundamenteel. Organisaties in de non-profit sector zijn lastiger te definiëren dan organisaties in de profit sector. Organisaties in de laatstgenoemde sector nemen beslissingen op basis van winstmarges. Succes wordt daarbij gemeten in percentages van opbrengsten en verliezen. Organisaties in de non-profit sector nemen beslissingen op basis van kwaliteit van de geleverde diensten met de beschikbare middelen. Succes wordt gemeten op basis van de hoeveelheid diensten de organisatie heeft geleverd aan haar doelgroepen (Anthony en Young, 2003). Met andere woorden, in hoe verre levert de organisatie een bijdrage aan de samenleving?

Het Kulturhus is in officiële zin een non-profit stichting. Dit betekent dat de organisatorische doelen te maken hebben met service en het leveren van een sociaal-culturele bijdrage aan de maatschappij. De diensten die Het Kulturhus aanbiedt, worden geleverd op basis van beschikbare middelen (bijv. kapitaal, materialen, human resources, vrijwilligers). Met name geld is een factor dat door de economische malaise van de afgelopen periode een steeds belangrijkere rol speelt in de beslissingsprocedure. Het Kulturhus is namelijk grotendeels afhankelijk van gemeentelijke subsidies. De organisatie heeft te maken gehad met bezuinigingen als gevolg van de huidige economie. Steeds meer zoekt het Kulturhus voor haar aanbod daarom een balans tussen diensten en middelen.

3.3.2 Externe Omgeving

Factoren buiten de grenzen van de organisatie die potentieel invloed kunnen hebben op de organisatie behoren tot de externe omgeving. De externe omgeving omvat de algemene omgeving en de taakomgeving (Daft, 2006). In dit onderdeel worden de factoren van de externe omgeving behandeld die mogelijk invloed kunnen hebben op Het Kulturhus (voor een compleet overzicht van alle factoren binnen de externe omgeving zie Appendix A, Figuur 1.3).

De Algemene Omgeving

Factoren binnen de algemene omgeving van Het Kulturhus zijn de sociaal-culturele, economische en de legaal/politieke omgeving.

De Sociaal-culturele Omgeving

Deze dimensie omvat de demografische karakteristieken en de normen en waarden van de algemene omgeving. Belangrijke karakteristieken zijn de geografische distributie, populatie dichtheid, leeftijd en educatie niveaus.

Het Kulturhus is voor vrijwel alle demografische doelgroepen van belang. Dit komt door het breed scala aan diensten die de organisatie levert. Verder kan er gezegd worden dat geografisch gezien Borne zelf de belangrijkste bron van bezoekers is (hieronder vallen ook dorpen die onder Gemeente

Borne vallen). In Tabellen 1.1, 1.2, 1.3 en 1.4 (Appendix A) wordt de populatie naar leeftijd, herkomstgroepering en burgerlijke staat van Borne afgebeeld evenals de educatie in de drie genoemde steden.⁸

De volgende aannames zijn gebaseerd op de bovengenoemde tabellen. Op grond van de tweedeling 0-45 jaar 53,5% en 45-80 jaar of ouder 46,5% kan er aangenomen worden dat er een redelijke mate van vergrijzing aanwezig is in Borne. Verder is Borne educatief gezien goed vertegenwoordigd in het voortgezet onderwijs, beroepsopleidende en beroepsbegeleidende leerweg en het hoger beroepsonderwijs. Aannames zijn gebaseerd op vergelijkingen met Enschede en Hengelo. Het wetenschappelijk onderwijs is proportioneel gesteld met Hengelo. Echter, het grote verschil tussen de twee steden komt duidelijk naar voren als Enschede in de vergelijking wordt meegenomen. In dat opzicht zijn Borne en Hengelo achtergesteld. De nabijheid van Universiteit Twente is minder effectief voor Gemeente Borne.

De Economische Omgeving

Deze dimensie omvat de algemene economische gezondheid van de regio waarin de betreffende organisatie opereert. In de huidige periode, waarin de crisis nog steeds een significant rol speelt, wordt de regionale economie vooral landelijk en internationaal beïnvloed. De nieuwe kabinetsformatie tussen de VVD en de PvdA en het overeengekomen regeerakkoord hebben gevolgen voor de Nederlandse samenleving. De meest relevante gevolgen voor Het Kulturhus worden hieronder behandeld (CPB, 2012).

Voor de periode 2013-2017 valt de economische groei lichter uit als gevolg van de kabinetsmaatregelen, 1,25% tegen 1,50% wanneer de maatregelen niet zouden worden ingevoerd. De gemiddelde koopkracht verandert per saldo niks. Echter, er vindt wel een herverdeling plaats. De lagere inkomens gaan licht vooruit qua koopkracht, de hogere inkomens leveren een beetje in. Verder valt de werkloosheid iets hoger uit dan zonder de maatregelen, 5,75% tegen 5%. De overige gevolgen in kwestie, belastingmaatregelen, bezuinigingen op onderwijs en zorg zullen vooral indirecte gevolgen hebben. Deze indirecte gevolgen komen neer op het feit dat het aantal bezoekers en het totale budget mogelijk krimp (in hoeverre kan niet gezegd worden).

De Legaal/Politieke Omgeving

Deze dimensie omvat de lokale, regionale en landelijke politieke activiteiten, wettelijke regels, richtlijnen en reglementen van de overheid die mogelijk invloed hebben op de betreffende organisatie. De meest relevante invloed voor Het Kulturhus is afkomstig van de Gemeente Borne. De organisatie is in nauw contact met de gemeente betreffende vergunningen, subsidies en bezuinigingen op de culturele sector. Vooral als gevolg van de nationale politiek zijn bezuinigingen het grootste probleemgebied van Het Kulturhus. Als een culturele non-profit organisatie is Het Kulturhus voor 50% afhankelijk van subsidies van de gemeente. Wanneer dat bedrag gedwongen krimpt, zal de organisatie zelf meer inkomsten moeten vergaren. Tot op heden echter is de organisatie echter innovatief bezig en houdt het daarom het hoofd opmerkelijk goed boven water.

De Taakomgeving

Factoren binnen deze omgeving betreffen klanten, concurrenten, leveranciers en de arbeidsmarkt. Hierna volgt een korte uiteenzetting van de relevante begrippen.

⁸<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/37F20C37-76C9-44FD-BC35-2F437C503422/0/Borne.pdf>

Klanten

Het aantal bezoekers is de meest doorslaggevende factor voor het succes van de organisatie. Het Kulturhus heeft zich daarom als doel gesteld om zoveel mogelijk bezoekers per jaar te trekken. De variatie in de doelgroepen die Het Kulturhus aanspreekt draagt dan ook goed bij aan het aantal bezoekers. Meer doelgroepen en meer specialisatie in diensten staat gelijk aan meer bezoekers.

Concurrenten

Het Kulturhus is een zeer bijzonder en uniek project sinds de oprichting van de organisatie. Daarbij speelt MijnBorne2030 ook een aanzienlijke bijdrage, aangezien de organisatie zelfs door de inwoners en gemeente van Borne een prominente rol heeft gekregen in de samenleving. Verder zorgen vooral het unieke karakter en de innovatieve aard van de organisatie ervoor dat de concurrentie (zoals nabijgelegen horeca, verenigingen en zorginstellingen) op een minimaal niveau blijft.

Leveranciers en de Arbeidsmarkt

Het Kulturhus is een dienstverlenende organisatie. Leveranciers zijn te verwaarlozen (deze zijn vooral van toepassing voor organisaties die producten verkopen). De arbeidsmarkt van het Kulturhus heeft echter wel een bijzonder karakter. Het is namelijk een organisatie waar veel meer vrijwilligers dan vaste werknemers werkzaam zijn. Vrijwilligers vallen niet onder de categorie 'arbeiders' en vertonen hierom geheel andere karakteristieken dan vaste werknemers. In sectie 3.2.5 zijn vrijwilligers daarom apart besproken.

4

Conceptueel Kader

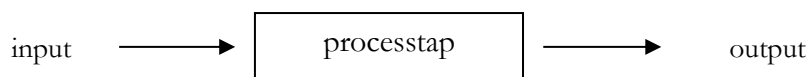
Procesmanagement

In dit onderdeel wordt het conceptueel kader ontwikkeld. Eerst worden vanuit een algemeen perspectief processen en procesmanagement besproken. Vervolgens wordt er gekeken welke technieken van toepassing kunnen zijn voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk zal antwoord geven op de 2^{de} deelvraag:

- Welke aanknopingspunten biedt de literatuur voor het in kaart brengen van processen?

4.1 Processen

Wat zijn processen? Een proces is een verzameling onderling samenhangende middelen en activiteiten die invoer omzetten in de uitvoer (Does, Roes, Trip, 1996). Deze processen hebben alles te maken met routines. Denk hierbij aan dagelijkse werkzaamheden die je zonder nadenken uitvoert, gewoontes als het ware. Het proces maakt zichtbaar via welke routines het werkt verloopt. In Figuur 4.1 is een simpele weergave van een proces te zien.



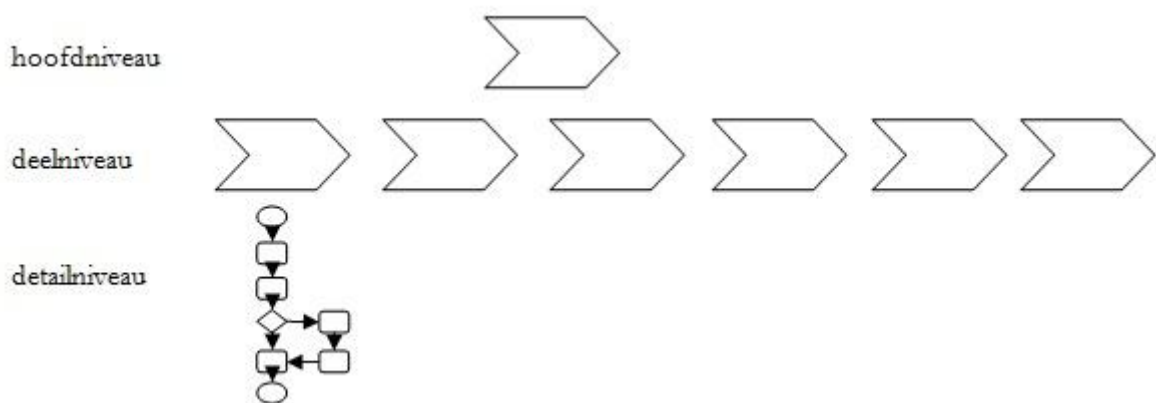
Figuur 4.1 : Proces, van input naar output (Hardjono en Bakker, 2001)

De processen van een organisatie zijn niet altijd even duidelijk aanwezig. Integendeel, afhankelijk van het gezichtspunt van waaruit je processen bekijkt, worden deze vaak verschillend ervaren. Voor de receptie begint het proces wanneer gasten aan de balie informatie vergaren. Voor de muziekdocent begint het proces wanneer een student met succes is ingeschreven en hij/zij daadwerkelijk begint met Muziekschool. De receptiemedewerker en de docent zullen dus hetzelfde proces anders benoemen. Iedereen is bezig met

zijn eigen routines en problemen en kijkt vaak niet verder. Procesmanagement probeert daarom processen vaak eenduidig vast te stellen.

Het bewust beheren en sturen van deze processen is dus procesmanagement (Dorr, 2006). Een manier om naar werkwijzen en organiseren van werk te kijken en vervolgens bewuste stappen ondernemen om de efficiëntie van processen te verbeteren. Afhankelijk van de definitie en benaderingswijze kunnen processen op verschillende manieren onderscheiden, benoemd, ingedeeld, geordend en gemarkeerd worden. Van de vele verschillende principes worden er hierna drie belangrijke besproken (Hardjono en Bakker, 2001).

Het is belangrijk om verschillende procesniveaus te definiëren en te onderscheiden van elkaar. Processen zijn namelijk niet gebonden aan één functie, afdeling, of organisatie. Daarom wordt hieronder onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten processen. Wanneer de processen worden omschreven zullen deze definities vaak gebruikt worden. Het bekijken van processen op meerdere niveaus helpt overigens ook om overzicht te houden. Processen kunnen namelijk groot beginnen en met een loop gedetailleerder in kaart gebracht worden (Figuur 4.2).



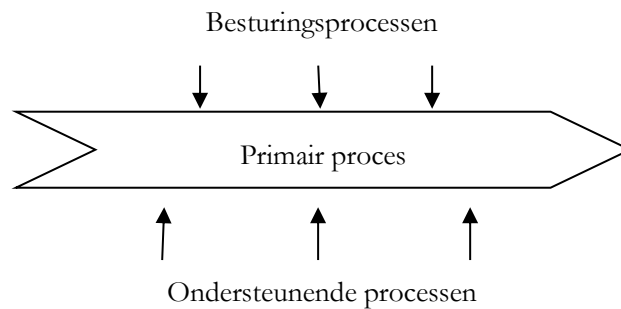
Figuur 4.2 : Proces, van input naar output (Hardjono en Bakker, 2001)

4.1.1 Primaire, Ondersteunende en Management Processen.

Primaire processen hebben vaak te maken met de core business van de organisatie en zijn vaak gekoppeld aan een product of een dienst, bestemd voor de externe klant. Een organisatie kan meerdere kernactiviteiten (primaire activiteiten) ontplooiën, en zodoende ook een grotere markt bedienen. Aangezien de primaire processen de kernactiviteit van de organisatie zijn, worden zij gezien als een eerste aangrijpingspunt voor prestatieverbetering.

Ondersteunende processen zijn voor de klant niet zichtbaar maar wel van essentieel belang voor het effectief kunnen uitvoeren van de primaire processen. Voorbeelden hiervan zijn financiële processen, personeels- informatie- en kwaliteitsmanagement.

Management- of besturingsprocessen dienen vaak het strategisch belang van de organisatie. Processen die de activiteiten van managers bevatten ter ondersteuning en aansturing van de primaire en ondersteunende processen. De samenhang tussen deze drie type processen wordt in Figuur 4.3 geïllustreerd.



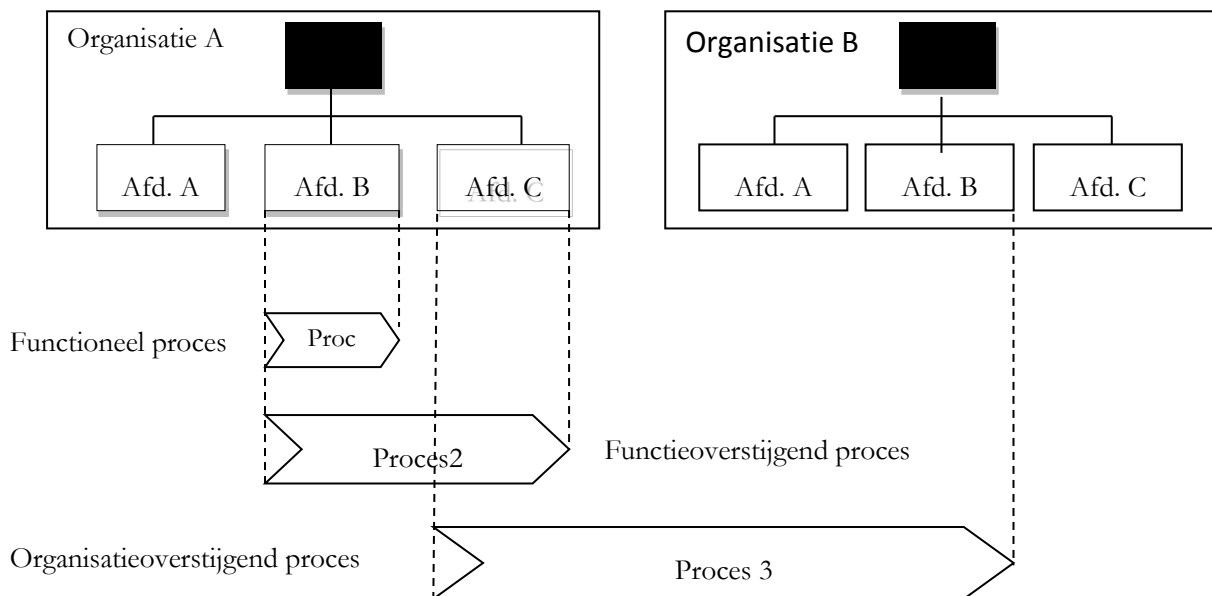
Figuur 4.3 : Samenhang Processen (Hardjono en Bakker, 2001)

4.1.2 Functionele, Functieoverstijgende en Organisatieoverstijgende Processen

Functionele processen worden in één afdeling of functiegebied uitgevoerd zonder in aanraking te komen met andere afdelingen. Het proces grenst zich dus aan de afdelingsgrenzen.

Functieoverstijgende processen worden uitgevoerd in meerdere afdelingen en werken samen aan één eindproduct. De organisatiegrens is de procesgrens.

Organisatieoverstijgende processen worden in meerdere organisaties uitgevoerd en de begrenzing valt vaak onder een bedrijfstak of bedrijfsketen. Denk aan outsourcing van organisatie processen aan derde partijen. In Figuur 4.4 worden deze processen geïllustreerd.



Figuur 4.4 : Indeling van Processen naar Functioneel, Functie- en Organisatieoverstijgend (Hardjono en Bakker, 2001)

4.1.3 Strategische, Tactische en Operationele Processen

Op Strategisch niveau zijn processen vooral gericht op besluitvorming, informatievergaring en interpretatie. Processen hebben betrekking op het formuleren van beleid en strategie, gevolgd door uitvoering en controle daarvan.

Wat betreft processen op Tactisch niveau kunnen vier functionele gebieden onderscheiden worden: Marketing, Technologie, Personeel en Organisatie, en Informatie.

Op Operationeel niveau bevinden zich de processen die direct een bijdrage leveren aan de eindproducten zoals die aan de klant worden gepresenteerd (Appendix B, Figuur 2.1)

4.2 Procesmanagement

In de vorige sectie zijn processen op verschillende manieren en niveaus gedefinieerd. De volgende stap is procesmanagement. Elke organisatie is een verzameling van processen. Processen zijn activiteiten die waarde toevoegen aan het bedrijf, klanten bedienen en inkomsten genereren. Het managen van processen is de sleutel tot het succes van de organisatie. Managen van processen heeft betrekking op het besturen van organisatie-activiteiten. Procesmanagement is ook de manier waarop bepaalde (groepen) mensen omgaan met processen. De belangrijkste doelstelling is hierbij het verhogen van de effectiviteit en efficiency van alle waardetoevoegende processen in een organisatie, plus de eliminatie van processen die juist geen waardetoevoeging hebben voor het geheel (Terhürme en ter Welle, 2007). Vanuit operationeel en tactisch perspectief is procesmanagement een manier om processen te definiëren, te analyseren en uiteindelijk te verbeteren. Op strategisch niveau kan procesmanagement een hulpmiddel zijn om de strategische doelen van een organisatie te behalen.

4.2.1 Procesmanagement vanuit de Functieschool

De structuur van een organisatie wordt in hedendaagse organisaties nog steeds in belangrijke mate bepaald door functies en niveaus. De inhoud van functies, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de eisen die gesteld worden aan mensen, worden nauwkeurig omschreven in termen van vereiste vaardigheden (Wentink, 2005). Kenmerkend voor procesmanagement in de functieschool is, dat zij erop gericht is processen zo te beschrijven en te definiëren dat het mogelijk wordt de processen in zo klein mogelijke taken op te splitsen met als doel meer efficiency door korte leercurven en minimale tijdsbesteding. Een groep gespecialiseerde mensen, die samen een product voortbrengt, kan dit sneller dan één persoon die een geheel product zou maken (Terhürme en ter Welle, 2007). Alle opvattingen kunnen betrekking hebben op zowel de product-industrie als de service-industrie.

Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden

De organisatie is een systeem van verdeling van functies en taken, die op de een of andere wijze moeten worden gecoördineerd. Verdeling en coördinatie van taken zijn de basis voor de structuur van de organisatie. Aan de ene kant worden taken uitgevoerd, aan de andere kant wordt hierop toezicht gehouden.

Uitvoering van taken kan gebeuren op basis van arbeidsdeling en arbeidsspecialisatie (Hardjono en Bakker, 2001). Denk aan de verschillende afdelingen waar mensen werken en verschillende functies binnen dezelfde afdeling. In de uitvoer en dus ook in de taakverdeling komt dit tot uiting in *wie* doet *wat*, *waar*, *wanneer* en *hoe*. Iedere schakel in de taakverdeling is verantwoordelijk voor zijn/haar taken. (Wentink, 2005). Verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vaak parallel aan de eenvoudigheid of complexiteit

van taken. Met andere woorden, wanneer de taken eenvoudig zijn, hangt dat in veel gevallen samen met duidelijke verantwoordelijkheden/bevoegdheden. Wanneer de taken complex zijn, in veel gevallen incidenteel, hangt dat in veel gevallen samen met onduidelijke verantwoordelijkheden en/of bevoegdheden. Een mogelijke oplossing hiervoor kan gevonden worden in een belangrijk element in de organisatiestructuur, namelijk de definiëring van posities en rollen van de managers en medewerkers. Het gaat hierbij om formalisering van gedrag zodat werkprocessen gestandaardiseerd kunnen worden. Gedrag kan op drie manieren geformaliseerd worden (Wentink, 2005):

1. Formalisering door de functie: in de functieomschrijving zijn de gedragsspecificaties opgenomen.
2. Formalisering door de werkprocessen: niet de functie maar de inhoud van het werk zelf is object van specificatie.
3. Formalisering door regels: de organisatie institutionaliseert regels voor allerlei situaties, functies, processen en werkers.

Het gaat dus telkens om de vraag: *wie* doet *wat*, *waar*, *wanneer* en *hoe*? Een combinatie van de hierboven opgenoemde formalisering van gedrag kunnen leiden tot duidelijke specificaties van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook kan formalisering van gedrag gewenst worden om variabiliteit te reduceren en gedrag beter te voorspellen en te beheersen. Bovendien is het een hulpmiddel om de productiviteit en gelijke behandeling onder werknemers te verbeteren en/of verzekeren (Wentink, 2005).

Communicatie- en Informatiestromen

In de vorige paragraaf werd vermeld dat de verdeling en coördinatie van taken de basis zijn voor de structuur van de organisatie. De coördinatie van taken heeft voornamelijk betrekking op de wijze waarmee binnen de arbeidsdeling overzicht en systematiek wordt gebracht (Wentink, 2005). De coördinatie van taken is voor het management een belangrijke rol. Hiermee wordt namelijk toezicht gehouden en controle uitgeoefend. Communicatie- en informatiestromen zijn van uitermate belang voor een goede coördinatie tussen afdelingen en functies. Het gezagsbereik van managers, oftewel span of control, bepaalt in veel gevallen de manier waarop de communicatie (en daarmee ook de informatie) in de organisatie verloopt. Denk aan de hiërarchische structuur van een organisatie (vertical span of control). Hoe meer lagen, des te langzamer en minder accuraat de informatie van en naar afdelingen wordt gecommuniceerd. Andersom geredeneerd, in decentrale organisaties waar het aantal lagen minder is, kan de informatie sneller en accurater worden gecommuniceerd. Minder lagen betekent dus een hogere vorm van benaderbaarheid, met alle gevolgen van dien. Daartegenover staat de horizontale span of control. Dit betreft het aantal personen dat aan één leidinggevende rapporteert. Routine taken leiden vaak tot een grote horizontale span of control. Andersom leidt een turbulente omgeving vaak tot een kleine horizontale span of control. Grote horizontale span of control is dus wenselijk in gevallen van routine taken (meer autonomie), kleine horizontale span of control is wenselijk in turbulente omgevingen, waarbij het werken in teams vaker het geval is (Wentink, 2005).

Overdracht op Raakvlakken

Zoals eerder vermeld in dit hoofdstuk zijn processen niet gebonden aan specifieke functies en/of afdelingen. Processen kunnen met gemak meerdere functies en afdelingen beslaan. In dat geval wordt er gesproken over samenhang van taken, dat te maken heeft met overdracht in bepaalde processen.

Samenhang van taken kan worden gedefinieerd aan de hand van de begrippen interdependentie of wederzijdse afhankelijkheid. Het kan hierbij gaan om de mate waarin afdelingen of functies wederzijds afhankelijk van elkaar zijn wat betreft middelen en materialen, om specifieke taken uit te voeren. Een lage interdependentie betekent dat afdelingen (of functies) onafhankelijk van elkaar hun taken kunnen uitvoeren. In dit geval komen interacties, onderling overleg en uitwisseling van materialen weinig voor. Bij een hoge interdependentie is de afhankelijkheid daarentegen hoog, en worden materialen en middelen voortdurend uitgewisseld (Wentink, 2005). Er worden drie soorten van interdependentie onderscheiden (Thompson, 1967):

1. *Gepoold*: dit is de laagste vorm van interdependentie tussen afdelingen. Het werk stroomt niet heen en weer tussen afdelingen. Elke afdeling werkt zelfstandig in haar bijdrage aan de organisatie doelen. Meestal krijgen de eenheden middelen uit een gemeenschappelijke pool. Er is weinig coördinatie nodig.
2. *Sequentieel*: de output van de ene afdeling is de input voor een andere afdeling. Afdelingen zijn voor hun prestaties van elkaar afhankelijk. Er worden in dat geval hogere eisen aan het management gesteld.
3. *Wederzijds*: de output van proces A is de input voor proces B en de output van proces B is weer de input voor proces A. Dit is het geval bij intensieve technologie, waarbij een *scale* van producten en diensten aan een klant worden geleverd. Er is dan intensieve coördinatie nodig tussen marketing, ontwerp, ontwikkeling en productie om alle bedrijfsmiddelen optimaal in te zetten om aan klantbehoeften te kunnen voldoen. Aan het management worden hoge eisen gesteld. Er is sprake van frequente horizontale communicatie en veel planning en afstemming.

Bij elk van de bovenstaand genoemde soorten interdependenties is het belangrijk om bij overdracht van processen rekening te houden met elkaars functie en verantwoordelijkheid. Vooral bij sequentiële en wederzijdse interdependentie is dit van belang. Wanneer mensen bewust zijn van een proces van begin tot eind, zullen verantwoordelijkheden minder leiden tot conflicten. Formalisering van gedrag, besproken in de vorige sectie, is ook een hulpmiddel om elkaars verantwoordelijkheden te kennen en daarop in te spelen. Processen worden zodoende ook met formalisering makkelijker overgedragen zonder conflicten (Wentink, 2005).

4.2.2 Van Functies naar Processen

In de vorige sectie werd procesmanagement vanuit de functieschool uiteengezet. Een organisatie kan worden geanalyseerd vanuit een functioneel perspectief en vanuit een procesperspectief. Het organogram is in het functionele perspectief het model voor de organisatie. Verschillende hulpbronnen worden aan verschillende afdelingen toegewezen. Functionele specialisatie en deskundigheid zijn de basis voor de vorming van afdelingen, die in een hiërarchie van macht, verantwoordelijkheid en rapportage zijn opgenomen. De meeste organisaties kennen een functionele verdeling van werkzaamheden en daarmee van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (Wentink, 2005).

De procesbenadering richt zich in tegendeel op de werkstromen. De organisatie wordt niet alleen als een systeem van functies gezien, maar ook als een systeem van processen. Werkstromen zijn regelmatige en constante stromen van activiteiten die mensen in hun taken verrichten. Prestaties hangen af van de manier waarop werkstromen zijn ingericht en gecoördineerd. Verbetering van productiviteit en kwaliteit moet zich niet richten op personen maar op werkstromen. Lage productiviteit kan het resultaat

zijn van onderbrekingen, onzekerheden, onduidelijkheden en conflicten over wie wat moet doen en van het gebrek aan planning van de werkstromen. Lijnmanagement moet zich daarom niet richten op de individuele werkers, maar ook op de werkstromen zelf. De taken van de ene persoon moeten aansluiten bij die van de andere persoon. Wanneer werknemers in een werkstroom met gelijknamige output naar klanten of markten gegroepeerd worden, zal de productiviteit stijgen omdat mensen die met elkaar werken ook van elkaar leren. Ook zijn ze dan resultaatgericht bezig, met het oog op een duidelijke output (Wentink, 2005).

Processen vormen de structuur, waardoor een organisatie doet wat nodig is om voor klanten of afnemers toegevoegde waarde te creëren. Een goed proces is klantgericht, voegt waarde toe, minimaliseert kosten en wordt begrepen door de mensen die erin werken. De prestaties van de processen worden gemeten en verbeterd wanneer daar reden voor is. De mate van klanttevredenheid is een belangrijke indicator voor succesvolle prestaties van organisaties. Waar relevant en nodig, moeten in de betreffende fasen van een proces rekening worden gehouden met de klant.

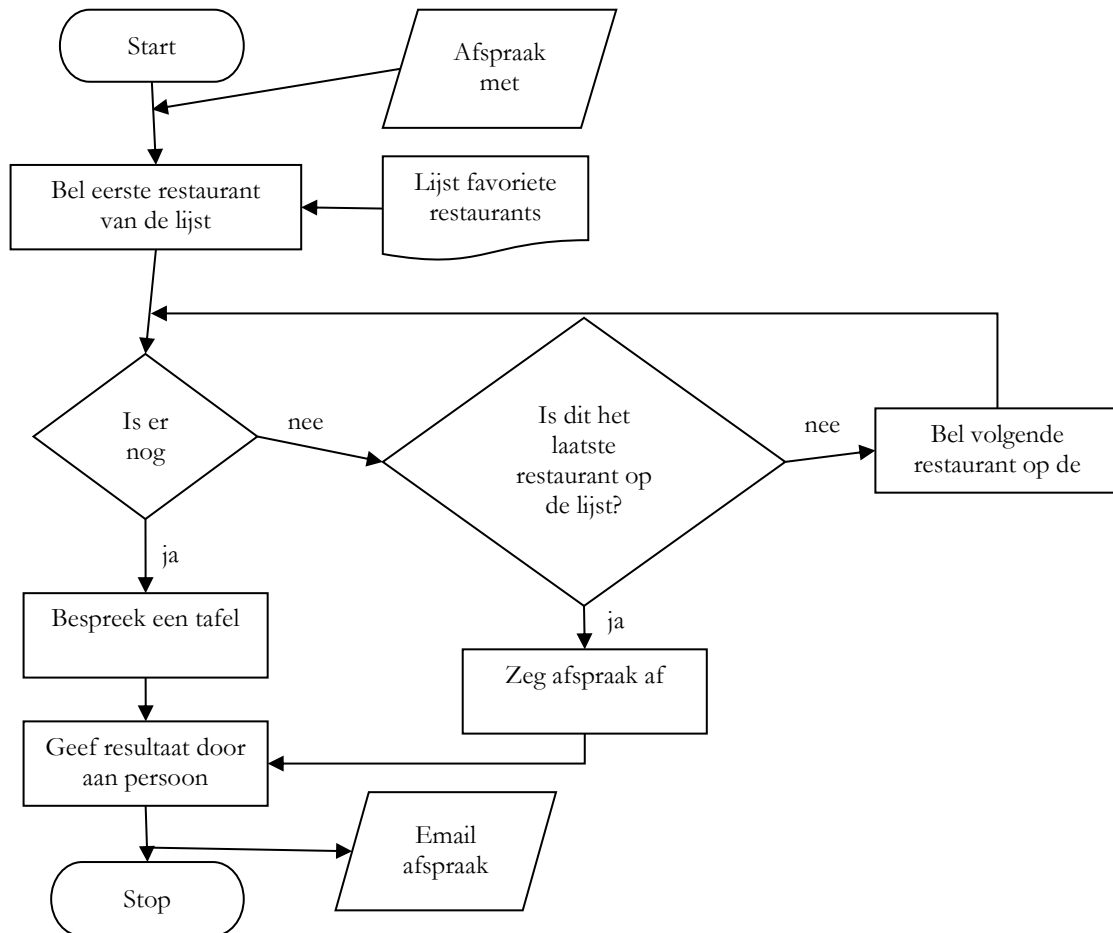
4.3 Proces Mapping

Nu de term processen duidelijk is gedefinieerd in verschillende soorten termen, kan de volgende stap genomen worden. Dat zijn namelijk Process Mapping technieken (procesmanagement). Deze technieken zijn hulpmiddelen waarmee processen omschreven, beheerd en gestuurd kunnen worden. Er zijn natuurlijk tal van soorten technieken. In de volgende paragrafen worden de meest relevante technieken uiteengezet. Allereerst volgt er een opsomming van redenen waarom process mapping belangrijk is (Terhürme en ter Welle, 2007).

- Het is een middel om processen te visualiseren en geeft daarbij een identiek beeld voor alle betrokkenen. Veel mensen kunnen betrokken zijn bij eenzelfde proces, maar hierbij kan iedereen een ander beeld hebben van het proces.
- Process mapping zorgt voor heldere communicatie van processen en TVB's bij mensen die in het proces werkzaam zijn, bij het management, bij nieuwe medewerkers en bij de klanten. Bij deze techniek krijgen werknemers ook een gemeenschappelijk beeld van het totale proces. Dit zorgt voor bewustwording van het proces en bevordert het procesdenken van werknemers.
- Medewerkers ervaren het proces als effectiever en efficiënter. Dit is vooral een gevolg van het vorige punt.
- Process mapping is zeer geschikt om processen snel te documenteren (Bijv. voor een ISO9001 certificatie).
- Het analyseren van processen met behulp van process mapping leidt tot identificatie van risico's, bottlenecks of probleemgebieden. Vervolgens is het dan mogelijk om deze problemen te reduceren of geheel op te lossen. Denk hierbij aan doorlooptijd, benodigde ruimte, benodigde resources, aantal processen en het elimineren van processtappen die geen toegevoegde waarde hebben, proceskosten en managementkosten.
- Process mapping levert een perfecte basis voor het bepalen van kritische succesfactoren in het proces. Als gevolg kan er ook een totaal nieuw proces ontwikkeld worden.
- Definiëren van de output om de noodzakelijke input te bepalen.

4.3.1 Het Stroomschema

Een stroomschema (flowchart) is een techniek om als het ware de stroom van processen te visualiseren. Een grafische weergave van processen, handelingen, beslissingen en informatie. Een stroomschema maakt gebruik van gestandaardiseerde symbolen. Figuur 4.5 is een illustratie van een stroomschema (Oosterhoorn Advies BV, 2010).



Figuur 4.5 : Een Stroomschema voorbeeld (Oosterhoorn Advies BV, 2010)

Een stroomschema maakt gebruik van verschillende symbolen. Symbolen worden gebruikt om verschillende functies eenvoudig weer te geven. In Tabel 4.1 worden de betekenissen van de symbolen toegelicht.

Symbolen - Betekenis	
	start/stop
	procesfunctie
	beslispunt
	Invoer/uitvoer
	ingreep
	document
	waar te nemen grootheid
	verwijzing

Tabel 4.1 : Legenda Symbolen Stroomschema (Oosterhoorn Advies BV, 2010)

Zoals in sectie 4.1 besproken kunnen processen op verschillende niveaus voorkomen. Daarom zijn bij het opstellen van een stroomschema een aantal regels opgesteld waar altijd rekening mee gehouden moet worden. Deze regels en richtlijnen worden hieronder besproken (Oosterhoorn Advies BV, 2010).

1. Een procesfunctie symbool bevat altijd een werkwoord.
2. Een beslispunt symbool bevat altijd een vraag.
3. Begin altijd met een startsymbool, waar het proces stopt, plaats daar altijd een stopsymbool.
4. Laat het proces altijd starten door iets wat het proces binnenkomt (verzoek, document etc.).
5. Werk van linksboven naar linksbeneden voor de hoofdstroom van het proces.
6. Zet regelkringen op de hoofdstroom of nadere informatie aan de rechterzijde van de hoofdstroom.
7. Gebruik eventueel doorgetrokken lijnen voor productstroom en gestippelde lijnen voor informatiestromen.
8. Maak, indien van toepassing, een scheiding om afdelingen in kaart te brengen.
9. Informatie: welke informatie gaat het systeem in, welke informatie wordt gegenereerd, welke informatie wordt opgeslagen en hoe, welke informatie verlaat het systeem.
10. Materiaal: welke materiaal komt het systeem binnen, welke materiaal verlaat het systeem.
11. Beslissingen: worden alle beslissingsresultaten beschreven, leiden beslissingen tot acties.

Vervolgens is het de vraag hoe interpreteer en analyseer je de informatie die is verkregen door middel van een stroomschema. Allereerst wordt er gekeken naar de complete map van een proces. Is het proces duidelijk, logisch qua volgorde etc. Hierbij kan ook worden gekeken naar kosten, verschillende soorten tijden (wachttijden bv.) en aantal gemaakte fouten. Echter, de analyse is vaak situatie specifiek en is gebonden aan de reden van selectie van het proces. In de volgende hoofdstukken wordt hierover gedetailleerder gesproken.

Swimming Lane

Wanneer processen de grenzen overschrijden van een afdeling, en zodoende meerdere afdelingen betrokken zijn bij één proces (functieoverstijgende processen), kan 'Swimming Lane' een oplossing bieden. Swimming lane is een variant van de voorgaande sectie, het stroomschema. Activiteiten die binnen een proces plaatsvinden worden geplaatst in de baan van de afdeling, groep of organisatie waar het proces wordt uitgevoerd. De basisbeginselen blijven echter hetzelfde (Appendix B, Figuur 2.2).

Opportunity Chart

Ook deze techniek is een variant op het stroomschema. De zelfde basisbeginselen zijn opnieuw van kracht. Echter, bij de opportunity chart worden de activiteiten verdeeld op basis van waardetoevoeging. Het voordeel van deze techniek is dat het snel inzicht geeft op mogelijke besparingen of versnellingen, zonder dat de klant daaronder leidt. Hieronder volgt de methode van indeling:

- AV: Toevoegen van waarde
- NAV: Geen waardetoevoeging
- BAV: Mogelijke uitbreiding in geval van goede noodzakelijk verloop van eigen organisatie

Vervolgens kan er gekeken worden naar delen van processen die geen waardetoevoegend belang hebben. Deze deelprocessen kunnen dan geëlimineerd worden ter verbetering van het complete proces. Het elimineren van deelprocessen kan tijd/kosten besparen en zodoende kan men de efficiëntie en effectiviteit van een proces verhogen (Appendix B, Figuur 2.3).

4.3.2 Informatieschema

De voorgaande technieken zijn niet goed geschikt voor het beschrijven van de informatie (en eventueel communicatie) processen. Daarom wordt in dit onderdeel een techniek behandeld waarin de processen met betrekking tot informatieoverdracht en de communicatie van informatie kan omschreven worden: het informatieschema.

Om het volledige traject van organisatie binnen de betreffende organisatie te volgen wordt een informatieschema opgesteld.⁹ Met deze techniek worden de betrokken spelers in een hokje geplaatst diagonaal van linksboven naar rechtsonder. De informatiestromen worden in de vorm van pijlen weergegeven. De volgorde van de stromen worden genummerd en apart omschreven. Het voordeel van het resultaat is een duidelijke weergave van de informatiestromen. Het nadeel van een dergelijk schema is

⁹ Het informatieschema is gebaseerd op het IDEF0 methodiek, <http://www.idef.com/IDEF0.htm>

dat per proces een nieuw schema opgesteld moet worden. De efficiëntie en effectiviteit van het gebruik ervan wordt daarmee in twijfel getrokken. Daarom zal deze techniek toegepast worden op processen waar informatiestromen en communicatiestromen de meest belangrijke rol spelen (Appendix B, Figuur 2.4).

4.3.3 Beoordelen van Processen

Wanneer de processen duidelijk zijn omschreven en in kaart gebracht, is het vervolgens de taak om de processen te beoordelen. Zoals eerder gezegd is het beoordelen van processen zeer situatie-specifiek. Prestatie-indicatoren en doelen zullen daarom vooral per proces behandeld worden. Echter, er bestaat wel een algemene aanpak dat op elke proces toepasbaar is. Deze indicatoren kunnen eventueel ook als kernwaarde gebruikt worden voor de beoordeling van processen (Hardjono en Bakker, 2001). Deze drie hoofdindicatoren kunnen, los van inhoud van beleid en strategie van de organisatie, als basis voor procesprestatie monitoring gelden.

Effectiviteit. Dit is de mate waarin de producten of diensten, als output van het proces, voldoen aan de eisen en verwachtingen van klanten. Als van volledige voldoening sprake is, bereikt het proces zijn doel en is het dus doelmatig of effectief.

Efficiency. Dit is de mate waarin de activiteiten die nodig zijn om het product of de dienst te kunnen leveren, met zo weinig mogelijk (hulp)middelen, kosten en tijd worden uitgevoerd.

Flexibiliteit. Dit is de mate waarin binnen het proces snel en goed ingespeeld kan worden kan worden op veranderende behoeften van klanten voor nieuwe of aangepaste producten en diensten.

4.4 Conceptueel Model

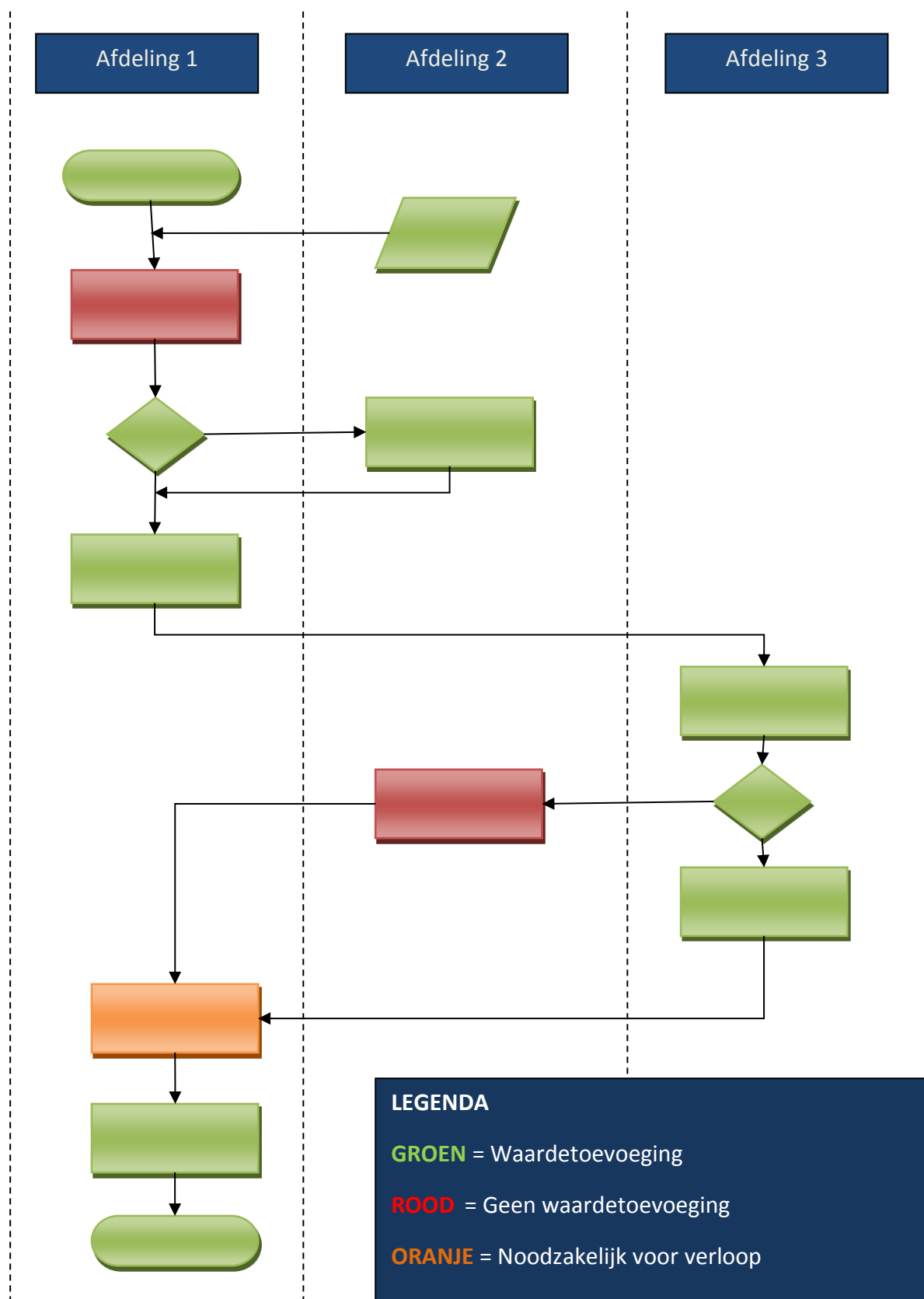
In dit hoofdstuk zijn tot nu toe verschillende technieken besproken met verschillende modellen waarmee processen in kaart gebracht kunnen worden. In dit paragraaf worden de conceptuele modellen besproken die gebruikt zullen worden in de beschrijving en analyse van de data.

Proces Mapping Model

Dit model (zie Figuur 4.6, volgende pagina) is een stroomschema waarin twee modellen gecombineerd zijn, namelijk de swimming lane en de opportunity chart. Bovenaan het stroomschema zijn de afdelingen weergegeven die tijdens een proces van belang zijn, en de verschillende kleuren geven de aard van een processtap aan. De betekenis van de kleuren zijn, groen – waardetoevoegend, rood – geen waardetoevoeging, oranje – noodzakelijk voor verloop. Het stroomschema geeft op deze manier een totaal beeld van een proces weer. Voor de lezer wordt het in één oogopslag duidelijk hoe het proces zich ontwikkelt, welke afdelingen er betrokken zijn en waar mogelijke knelpunten zitten.

Kenmerken Functieschool en Knelpunten Model

In dit model (pagina 40) worden de kenmerken van de (deel)proces weergegeven. Daarnaast worden ook de knelpunten weergegeven die vanuit de procesbenadering en vanuit de functieschool zijn gevonden. Met behulp van dit model kan de lezer overzichtelijk kijken naar de processen en in één oogopslag zien hoe deze tot zich tot elkaar verhouden. Op de verticale as zijn de processen en deelprocessen weergegeven. Op de horizontale as zijn de kenmerken van de functieschool weergegeven en de knelpunten. Op de verticale as zijn de kenmerken van de functieschool weergegeven: proceseigenaar, procesdeelnemer(s), TVB's, communicatie en informatiestromen, overdracht op raakvlakken en knelpunten.



Figuur 4.6 : Proces Mapping Model

	Proceseigenaar	Procesdeelnemer(s)	TVB	Comm- en Informatiestromen	Raakvlakken	Knelpunten
Primair proces						
Deelproces 1						
Deelproces 2						
etc.						
Ondersteunend procs						
Deelproces 1						
Deelproces 2						
etc.						

Tabel 4.2: Kenmerken functieschool en knelpunten van deelprocessen

5

Procesmanagement Beschrijvingen

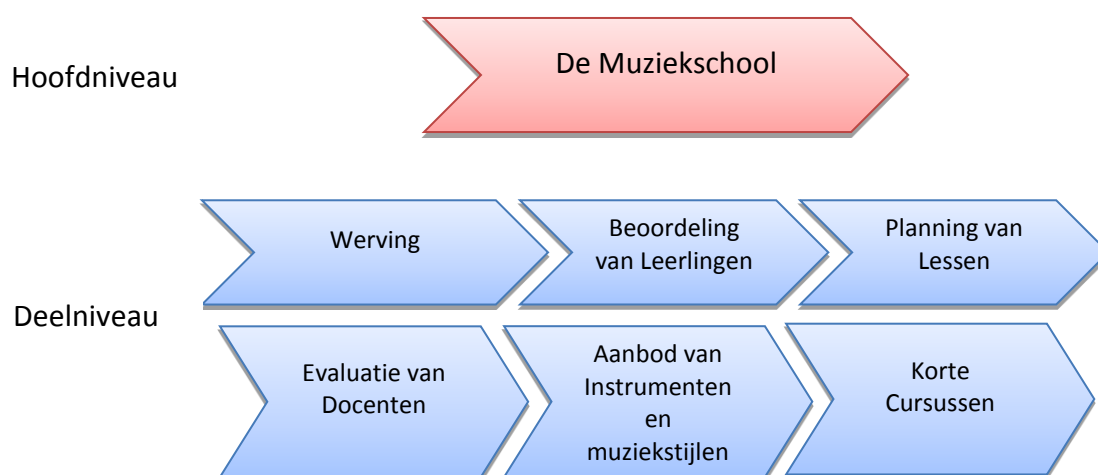
In dit hoofdstuk wordt een select aantal processen binnen De Muziekschool en De Financiën omgeschreven, waarbij de operationele en tactische knelpunten naar boven zullen komen. De procesomschrijvingen zullen geschieden aan de hand van het Proces Mapping model en de overige modellen die in Hoofdstuk 4 zijn besproken. Vervolgens zal in hoofdstuk 6 de analyse plaatsvinden. Ter verduidelijking wordt de betreffende deelvraag hieronder herhaald:

- Hoe zien de geselecteerde kernprocessen eruit, welke knelpunten doen zich hierbij voor en welke mogelijkheden tot verbetering zijn er te identificeren?

Dit hoofdstuk focust op één primair en één ondersteunend proces, respectievelijk De Muziekschool en De Financiën. Processen verschillen namelijk per niveau. Een primair proces richt zich op de kernactiviteit van de organisatie, terwijl een ondersteunend proces bedoeld is om een primair proces in stand te houden. Het omschrijven van processen die qua niveau verschillen kan de validiteit van het onderzoek verhogen.

5.1 De Muziekschool

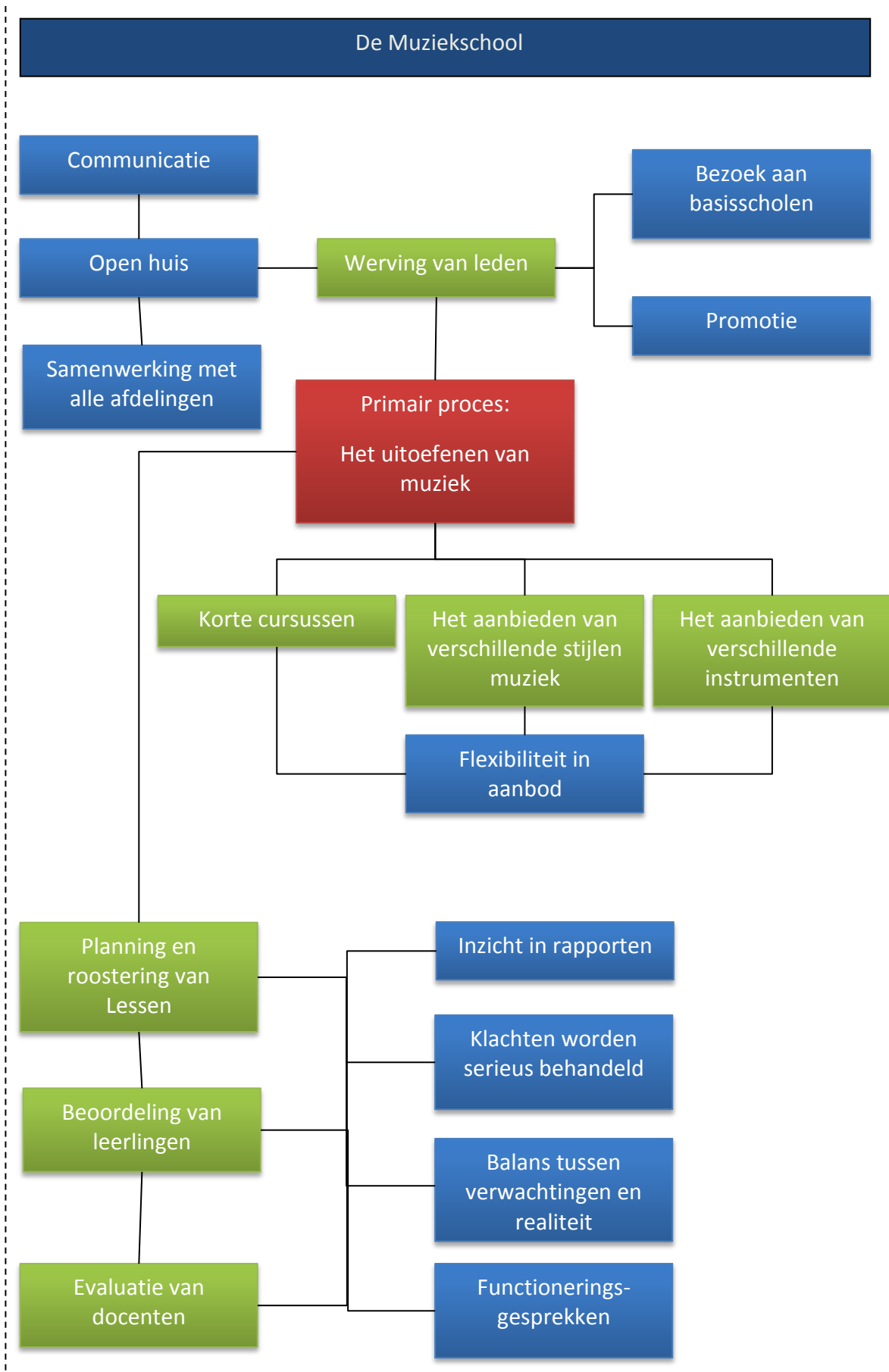
De Muziekschool kan op het eerste gezicht gezien worden als één van de core activiteiten van de organisatie, oftewel een primair proces; het uitoefenen van muziek. Op dit moment is het primaire proces nog te breed om uitvoerige analyses te kunnen maken. Daarom worden de deelprocessen van de Muziekschool eerst geïdentificeerd, vervolgens stuk voor stuk geanalyseerd en tot slot met elkaar in verband gelegd. Op deze manier zal de Muziekschool geanalyseerd worden op knelpunten en mogelijke verbeterpunten. De deelprocessen van de Muziekschool zijn in Figuur 5.1 weergegeven (volgende pagina). Vervolgens zullen de betreffende functies en afdelingen opgesomd worden.



Figuur 5.1 : Deelprocessen Muziekschool

Betreffende functies:	Muziekschool Coördinator, eventueel overige coördinatoren, docenten en verenigingen.
Betreffende afdelingen:	Muziekschool, eventueel overige afdelingen.
Algemene Informatie:	De coördinator van De Muziekschool is grotendeels verantwoordelijk voor alle inhoudelijke zaken die de Muziekschool betreffen. Hij moet ervoor zorgen dat de Muziekschool loopt zoals deze hoort te lopen. Het primaire proces betreft uiteraard het uitoefenen van muziek. Daarbij zijn verschillende hoofdzaken c.q. deelprocessen geïdentificeerd. Deze processen worden later in het hoofdstuk besproken. De processen van de Muziekschool vinden veelal op ad hoc basis plaats. Het is daarom niet mogelijk om deze in stroomschema's te zetten. De analyse zal daarom alleen vanuit de functieschool plaatsvinden.
Bron:	Alle informatie afkomstig van interview 2 en 6 (Appendix F).

In Figuur 5.2 (volgende pagina) worden de kernpunten en deelprocessen van de Muziekschool weergegeven. Het primaire proces, het uitoefenen van muziek, is de link die alle processen verbindt. De processen die hieraan direct zijn verbonden worden als hoofdzaken van de Muziekschool gezien. Vervolgens zijn de kernpunten weergegeven van alle deelprocessen. Met behulp van dit model krijgt de lezer een overzicht van het primaire proces, de Muziekschool.



Figuur 5.2: Deelprocessen en kernpunten Muziekschool

5.1.1 Deelproces 1:

Werving

Het werven van leden is belangrijk om het uitoefenen van muziek mogelijk te maken, en de Muziekschool draaiende te houden. Op dit moment wordt het werven van nieuwe leden vooral georganiseerd met *open huizen* die aan het begin van het seizoen plaatsvinden. Een open huis duurt vier weken en is overigens Kulturhus-breed, dus alle afdelingen zijn hierbij betrokken en staan open voor publiek en bezoekers. Om een open huis zo goed mogelijk voor te bereiden, moet de *samenwerking met alle afdelingen* goed verlopen. Om een goede samenwerking te garanderen is *communicatie* van uitermate belang. Verder is het ook belangrijk om een open huis zo goed mogelijk te *promoten*, zodat het publiek goed wordt bereikt en de informatie terecht komt bij mensen die geïnteresseerd zijn. Ook hierbij is natuurlijk goede samenwerking van belang. Het werven gebeurde in het verleden overigens op bepaalde instroommomenten, maar dat werd als niet flexibel beschouwd. Nu is het zo dat een persoon op elk willekeurig moment kan beginnen met muzieklessen. Een verhoging van flexibiliteit dus. Tenslotte wordt het werven niet alleen gedaan aan de hand van een open huis. De coördinator *bezoekt* samen met een muziekdocent af en toe ook basisscholen en middelbare scholen om de Muziekschool te promoten.

5.1.2 Deelproces 2, 3 en 4:

Planning van Lessen, Beoordeling van Leerlingen en Evaluatie van Docenten

Deze deelprocessen zijn samengenomen omdat ze in grote mate van elkaar samenhangen. Het samen bespreken van deze hoofdzaken is dan verstandiger. De planning van lessen gebeurt in het bijzonder door de docenten zelf, met hier en daar input van de coördinator. De meeste muziekdocenten zijn namelijk zzp-ers en zijn dus niet in de meest officiële zin gebonden aan de organisatie. De docenten geven hun dagen en tijden van beschikbaarheid door aan de coördinator. Potentiele leerlingen houden er dan rekening mee dat wanneer zich men inschrijft, de lessen alleen plaatsvinden op die dagen en tijden. De coördinatie van alle docenten en leerlingen gebruikt uiteindelijk door de coördinator.

De beoordeling van leerlingen is een continu proces, en vindt officieel eenmaal in de winter en eenmaal voor de zomer plaats. Echter, wanneer er zaken opvallen voor wat betreft de muzieklessen, worden deze ad hoc besproken en als het mogelijk is opgelost. Een voorbeeld hiervan is dat een docent vindt dat een bepaald leerling geen vooruitgang maakt. Dit wordt dan aan de coördinator vermeld en met aanwezigheid van de drie genoemde partijen wordt er samen gekeken naar oplossingen. In ieder geval worden de *klachten* zo serieus mogelijk behandeld om deze op te lossen. Het is ook zo dat de coördinator *inzicht* heeft in de rapporten van de leerlingen. Wanneer er zaken opvallen, kunnen deze altijd besproken worden met de betreffende docent.

De evaluatie van docenten is op dit moment een deelproces dat nog niet echt wordt uitgevoerd. In het verleden zijn er wel eens *functioneringsgesprekken* geweest, maar vandaag de dag worden deze niet gehouden. Wel zijn er plannen ter invoering van evaluaties, maar deze zijn nog pril en behoorlijk in de beginfase.

De beoordeling van leerlingen en de evaluatie van docenten is belangrijk omdat beide een hulpmiddel zijn om de balans tussen verwachtingen en de realiteit te behouden. Het behouden van deze balans gebeurt nu dus op ad hoc basis (bij klachten bijvoorbeeld).

5.1.3 Deelproces 5 en 6:

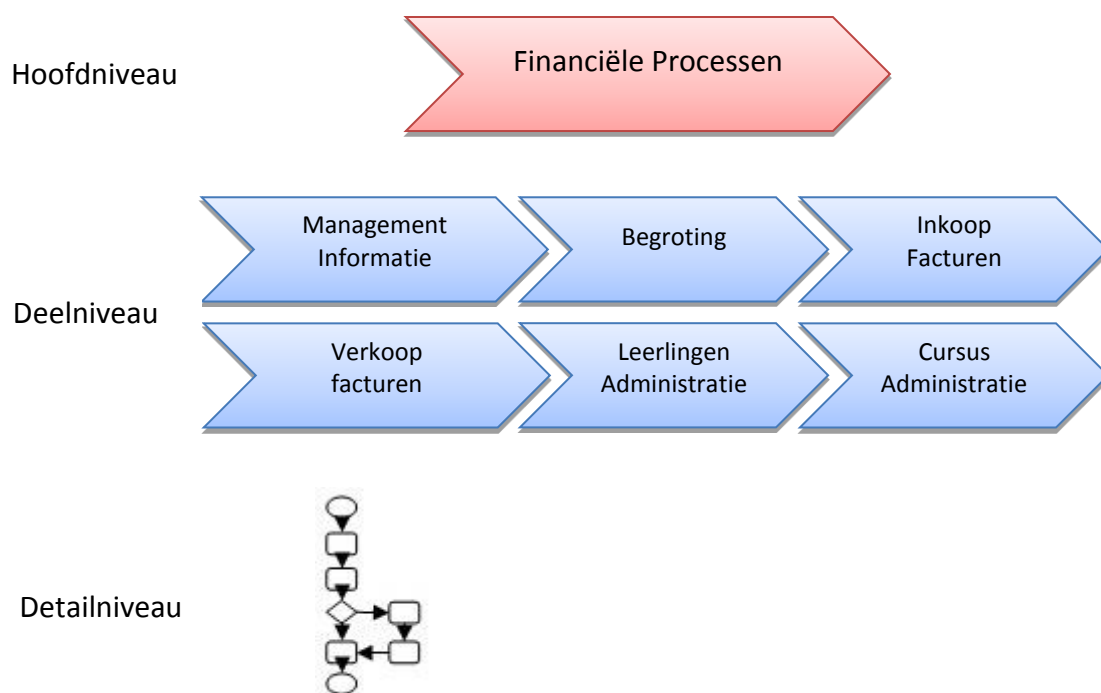
Aanbod van verschillende stijlen Muziek en Instrumenten, Aanbod van Korte Cursussen

Deze deelprocessen zijn samengenomen omdat ze in grote mate identiek zijn aan elkaar. Het samen bespreken van deze hoofdzaken is dan verstandiger. Het aanbod van verschillende stijlen muziek en instrumenten en van korte cursussen betreft processen die op ad hoc basis plaatsvinden. Ook bestrijken deze een lange periode van tijd, met geen duidelijke begin of eindpunt. Het heeft namelijk alles te maken met *flexibiliteit* in het aanbod van muziek. De organisatie probeert continu aan de wensen van het publiek te voldoen. Wanneer er bijvoorbeeld een trend verschuift naar het spelen van muziek in een bepaald instrument, kan de Muziekschool besluiten om hier slim op in te spelen en lessen hierover aan te bieden.

5.2 Financiën

De financiële processen binnen een organisatie kunnen gedefinieerd worden als ondersteunende processen. Zij ondersteunen de primaire processen van de organisatie. Denk aan materialen, geldstromen en human resources. Het primaire proces van Het Kulturhus kan als volgt worden omschreven: het zoveel mogelijk aantrekken van bezoekers door het organiseren van culturele diensten en activiteiten. Op dit hoofdniveau hoeven de financiële processen nog niet omschreven worden.

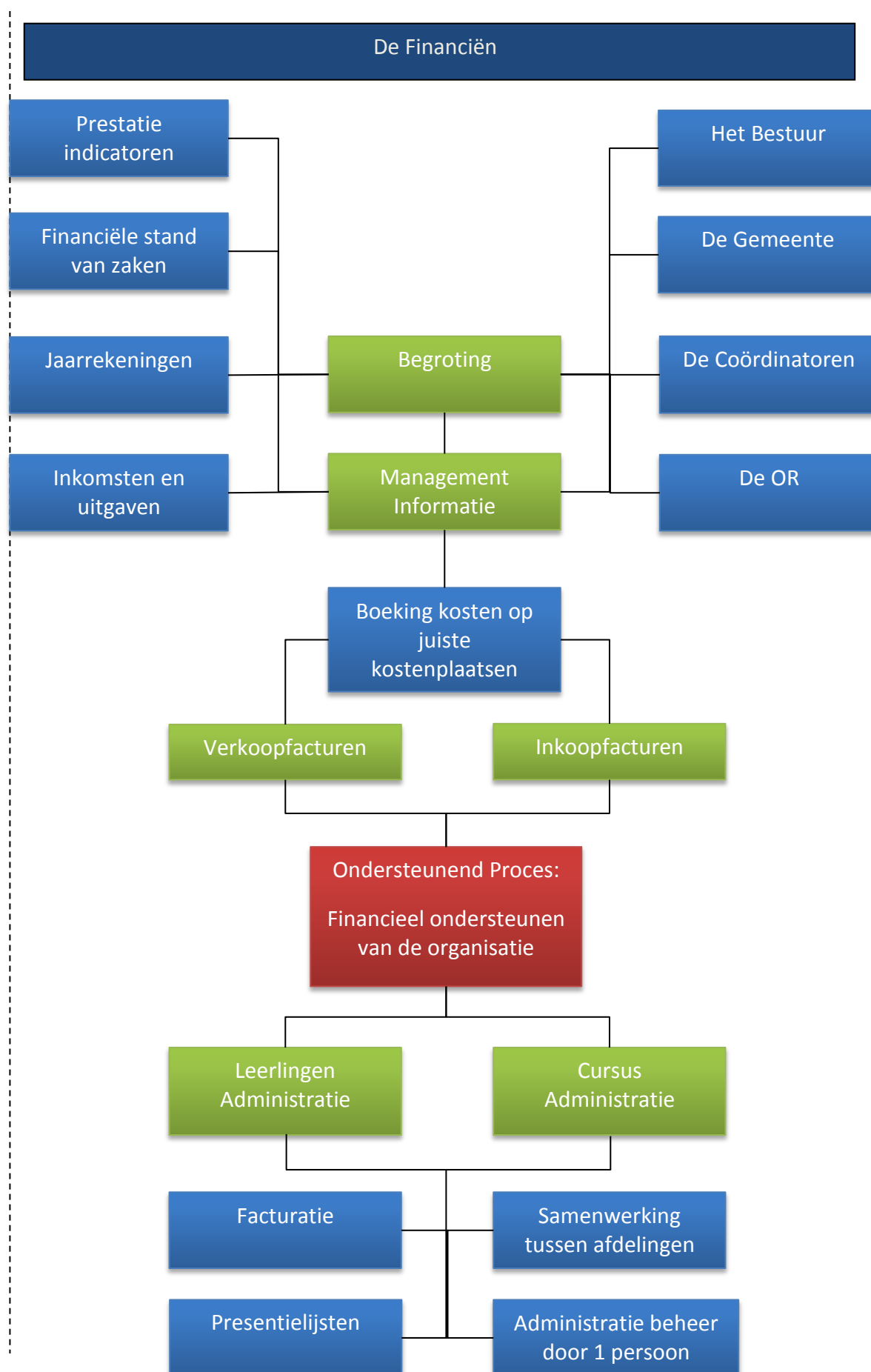
Het is de bedoeling van procesmanagement om te focussen op de hoofdzaken van een soort proces, om vervolgens de hoofdzaken te definiëren en te selecteren op basis van een aantal criteria. Waarom worden deze deelprocessen bijvoorbeeld geselecteerd en anderen weer niet? In realiteit overtreffen de hoofdzaken van financiële processen met gemak het getal 20. Nu is dit onderzoek gelimiteerd in tijd en middelen om alle deelprocessen te analyseren. Samen met de opdrachtgever is daarom besloten om te focussen op de zes belangrijkste deelprocessen. De zes deelprocessen zijn ten eerste gekozen omdat deze door de directeur belangrijk worden geacht. Ten tweede omdat de processen verschillende eigenaren hebben. Het is daarom interessant om te onderzoeken hoe verschillende personen verschillende financiële processen aanpakken. In de conclusie wordt nader gekeken naar de afwezigheid van de overige processen. De deelprocessen van de Financiën zijn in Figuur 5.3 weergegeven.



Figuur 5.3 : Deelprocessen Financiën

Betreffende functies:	Directeur, Sociaal-cultureel werker , Stafbeleidsmedewerker en Administrateur.
Betreffende afdelingen:	Directie en Financiële Administratie en het Bestuur
Algemene Informatie:	De financiële processen hebben voornamelijk betrekking op de financiële en leerlingen/cursus administratie, en het gebruik van deze informatie voor tactische en strategische beslissingen vanuit directie en bestuur.
Model:	Stroomschema's (zie Appendix D).
Bron:	Alle informatie afkomstig van interview 1,3,4,5 en 7 (Appendix F).

In Figuur 5.4 (volgende pagina) worden de kernpunten en deelprocessen van de Financiën weergegeven. Duidelijk wordt dat de Financiën alle overige processen met elkaar verbindt. De processen die direct zijn verbonden met de Financiën worden als hoofdzaken van de afdeling gezien. Vervolgens zijn de kernpunten van alle deelprocessen weergegeven. Met behulp van dit model krijgt de lezer een overzicht van het proces.



Figuur 5.4: Deelprocessen en kernpunten Financien

5.2.1 Deelproces 1 en 2:

Management Informatie en Begroting

Deze twee deelprocessen zijn samengenomen omdat ze veel met elkaar te maken hebben. De directeur is de eigenaar van beide processen. De MI wordt in principe gemaakt om het bestuur te informeren over de *financiële stand van zaken*, en de stand van zaken betreffende de *maatschappelijke output*, en overige ontwikkelingen die de aandacht vragen. De MI wordt per kwartaal gemaakt om te kijken hoe het met de organisatie gaat. Hierbij wordt er een koppeling gemaakt met de administratie, de *inkomsten en uitgaven*, de *jaarrekening* en de *prestatie-indicatoren* die door de gemeente zijn vastgesteld. De begroting wordt in principe afgeleid van de MI en de prestatie-indicatoren van de gemeente. Daarbij wordt er ook gekeken naar de MI en begroting etc. van de voorgaande jaren. Het is belangrijk om te weten dat beide processen zijn gebaseerd op de eigen inzichten van de directeur. De MI en de begroting worden beide op een bepaald punt voorgesteld aan het bestuur. Deze twee zijn namelijk middelen die strategische waarde voor de organisatie hebben. De twee middelen worden uiteindelijk ook gecommuniceerd naar de gemeente, de OR en de coördinatoren. Voor de gemeente is het een controlemiddel van de voortgang van de organisatie. Voor de OR en de coördinatoren zijn de twee middelen een manier om meer inzicht te krijgen in de organisatie.

5.2.2 Deelproces 3 en 4:

Inkoopfacturen en Verkoopfacturen

Dagelijks komen er inkoop- en verkoopfacturen binnen bij de administratie. Inkoopfacturen kunnen betrekking hebben op leveranciers, zzp-ers en overige diensten. Deze worden uitgevoerd door de Sociaal-medewerker 3. Aan de hand van grootboekschema's worden dan de facturen in het administratieve systeem (Cash) geboekt. Deze facturen moeten ten eerste door de directeur worden gekeurd, en vervolgens kan het in de administratie verwerkt worden. De verkoopfacturen is gelinkt aan het systeem Full House en worden uitgevoerd door de financiële administrateur. In dit systeem staan alle reserveringen die te maken hebben met de verkoop van spullen, verhuur van zalen en apparatuur etc. Wanneer een evenement heeft plaatsgevonden, worden de verkoopfacturen uitgedraaid en verwerkt. Het belangrijkste aan deze twee processen is dat kosten en inkomsten op de *juiste plaats* in het systeem worden geboekt. Verder zijn de twee processen nogal statisch van aard. Met andere woorden, vrij lineair en zonder complexe beslissingsmomenten.

5.2.3 Deelproces 5 en 6:

Leerlingen Administratie en Cursus Administratie

De leerlingen administratie heeft betrekking op de Muziekschool, en de cursus administratie heeft betrekking op de cursus-afdeling van de organisatie. Beide processen worden uitgevoerd door de Stafbeleidsmedewerker. De leerlingen administratie is ondergebracht in een digitaal systeem genaamd DV. In het systeem wordt de informatie ingevoerd betreffende de leerlingen, docenten en overige informatie. Na invoer komt daar een *presentielijst* uit. De *facturering* van de leerlingen en van de docenten is afhankelijk van een goed ingevulde lijst. De cursus administratie lijkt heel veel op de leerlingen administratie. Er zijn echter wel verschillende soorten cursussen, namelijk eenmalig, groep en jaarcursussen. De facturering wordt wederom bepaald aan de hand van presentielijsten en contracten. Bij beide processen is een goede *samenwerking* en communicatie tussen de Muziekschool/cursusafdeling van groot belang.

6

Procesmanagement

Resultaten en Analyses

In dit hoofdstuk worden de processen die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven, geanalyseerd. De analyse zal plaatsvinden op operationeel niveau (knelpunten en mogelijkheden tot verbetering), op tactisch niveau (samenhang tussen processen) en op strategisch niveau (nieuwe bestuursvorm en fusie). Met behulp van deze analyses zal het tweede deel van de onderstaande deelvraag beantwoord worden. Ter verduidelijking wordt de betreffende deelvraag hieronder herhaald:

- Hoe zien de geselecteerde kernprocessen eruit, welke knelpunten doen zich hierbij voor en welke mogelijkheden tot verbetering zijn er te identificeren?

In Tabel 6.1 (volgende pagina) zijn de resultaten die zijn verkregen in hoofdstuk 5, met behulp van kenmerken uit de functieschool en procesmanagement, per proces en deelproces kernachtig weergegeven. Op de verticale as zijn de hoofdprocessen en deelprocessen weergegeven. Op de horizontale as zijn de kenmerken van de functieschool en de knelpunten vanuit procesmanagement weergegeven. Met behulp van deze tabel krijgt de lezer overzicht in alle onderzochte (deel)processen en kan deze eenvoudig vergelijkingen maken tussen de afzonderlijke processen. Ook wordt hiermee inzicht verkregen in knelpunten en mogelijkheden tot verbetering, die bij de integratie en afstemming van de processen de nieuwe organisatievorm beter kunnen ondersteunen. In de volgende paragrafen, waar de procesanalyse zal plaatsvinden vanuit operationeel, tactisch en strategisch niveau, zal deze tabel als basis funderen.

	Proceseigenaar	Procesdeelnemer(s)	TVB	Comm- en Informatiestromen	Raakvlakken	Knelpunten
Muziekschool						
1. Werving	Coördinator	Docenten en verenigingen	Grotendeels bij de coördinator, gedeeld met docenten en verenigingen	Tijdens organisatie van open huizen en bezoeken aan scholen	Tijdens organisatie van open huizen en bezoeken aan scholen	Geen
2. Beoordeling van leerlingen	Docenten	Coördinator en leerlingen	Grotendeels bij de docenten, met ad hoc overleg coördinator	Veelal tijdens rapporten, en op ad hoc basis qua klachten	Tijdens rapporten en incidentele klachten	Balans verwachtingen leerlingen en docent
3. Planning van lessen	Docenten	Coördinator	Afgestemd tussen docenten en coördinator	Overleg tussen docenten en coördinator	Tijdens roostering lessen	Geen
4. Evaluatie van docenten	Nog niet afgesproken	Docenten	Nog niet van toepassing	Nog niet van toepassing	Nog niet van toepassing	Balans verwachtingen leerlingen en docent
5. Aanbod van instrumenten en muziek	Niet van toepassing	Coördinator, docenten en verenigingen	Niet expliciet, ad hoc	Niet expliciet, ad hoc	Niet expliciet, ad hoc	Geen
6. Korte cursussen	Niet van toepassing	Coördinator, docenten en verenigingen	Niet expliciet, ad hoc	Niet expliciet, ad hoc	Niet expliciet, ad hoc	Geen
Financiën						
1. Management informatie	Directeur	Bestuur, gemeente, OR en de coördinatoren	Grotendeels bij de directeur, hoewel bestuur eindverantwoordelijke is	Alle partijen goed benaderbaar. Gemeente soms lastig	Vooral tijdens communicatie MI naar procesdeelnemers	Fouten in administratie. Teveel verantwoordelijk bij directeur. MI niet goed benut bij 2 deelnemers
2. Begroting	Directeur	Bestuur en gemeente	Grotendeels bij de directeur, hoewel bestuur eindverantwoordelijke is	Alle partijen goed benaderbaar. Gemeente soms lastig	Tijdens goedkeuring begroting door bestuur en gemeente	Geen tijdige feedback door gemeente. Geldstromen chaotisch. Alleen inzichten directeur
3. Inkoopfacturen	Sociaal-cultureel werker	Directeur en financiële administratie	Grotendeels bij eigenaar, directeur eindverantwoordelijk	Alle partijen goed benaderbaar	Tijdens controle facturen	Geen
4. Verkoopfacturen	Administrateur	Directeur en afdeling reserveringen	Bij administrateur met input reserveringen. Directeur eindv.	Alle partijen goed benaderbaar	Tijdens input in administratie en controle facturen	Geen
5. Leerlingen administratie	Stafbeleidsmedewerker	Docenten Muziekschool	Grotendeels bij eigenaar, met input van muziek docenten	Alle partijen goed benaderbaar. Informatie niet altijd tijdig	Tijdens overdracht presentielijsten	Verwerking mutaties. Afspraken over presentielijsten. Info beheer lessen buitenhuis
6. Cursus administratie	Stafbeleidsmedewerker	Cursus-afdelingen	Grotendeels bij eigenaar, met input van cursus docenten	Alle partijen goed benaderbaar. Informatie niet altijd tijdig en betrouwbaar	Tijdens overdracht presentielijsten	Geen controle op presentielijsten. Docenten geen eigenbelang bij correct invullen van lijst

Tabel 6.1: Kenmerken functieschool en knelpunten van deelprocessen

6.1 Procesanalyse per Proces – Operationeel Niveau

In principe is Tabel 6.1 de procesanalyse per proces. Hierin wordt de kern van alle processen vanuit procesmanagement en vanuit de functieschool weergegeven. In Appendix E zijn de extensieve operationele analyses te vinden. Om het schema correct te interpreteren, wordt hieronder een deelproces als voorbeeld besproken. De overige processen kunnen vergelijkbaar gelezen en geïnterpreteerd worden. In de volgende paragrafen worden deze procesanalyses gebruikt om op afdelings- en organisatieniveau verdere analyses te maken.

Bij deelproces 1 van de Muziekschool is de proceseigenaar de coördinator en worden docenten en verenigingen als procesdeelnemers gezien. De TVB's liggen grotendeels bij de coördinator, maar de input van de docenten en verenigingen zijn ook belangrijk. De communicatie- en informatiestromen en overdracht op raakvlakken nemen vooral plaats tijdens de organisatie van open huizen en bezoek aan scholen. In dit deelproces worden er geen knelpunten en mogelijkheden tot verbetering gevonden.

6.2 Procesanalyse per Afdeling – Tactisch Niveau

In deze paragraaf wordt vooral gekeken naar de samenhang tussen de deelprocessen per afdeling. Ook wordt er aandacht geschonken aan overeenkomsten en verschillen. Tabel 6.1 aan het begin van dit hoofdstuk wordt, naast Figuur 5.2 en Figuur 5.4 (hoofdstuk 5), als leidraad genomen in de analyse per afdeling.

De Muziekschool

Het eerste dat opvalt is dat veel processen, meestal door de coördinator, op ad hoc basis worden uitgevoerd. Dit betekent dat de coördinator veel verschillende taken op zich heeft genomen. Dat heeft ook te maken met de functie van de coördinator, namelijk het coördineren van een hele afdeling binnen de Muziekschool. De druk die daarbij hoort, was in de praktijk ook te merken.¹⁰ Overigens wordt hiermee niet geconcludeerd dat de werkdruk te hoog werd bevonden. Wel wordt bedoeld dat de aandacht van de functie getrokken wordt door veel zaken tegelijkertijd. Verder is het niet nodig om de ad hoc processen te formaliseren. Het aanbod van instrumenten en stijlen en korte cursussen zijn lange-termijn processen en voor de implementatie ervan is het niet noodzakelijk om proceseigenaren toe te wijzen. Bij de organisatie van de deelprocessen die niet op ad hoc basis plaatsvinden zijn er goede afspraken gemaakt ter coördinatie van TVB's, communicatie- en informatiestromen en overdracht op raakvlakken. Een uitzondering hierop is proces twee en vier. Bij beide processen zijn dezelfde knelpunten gevonden, namelijk de balans van verwachtingen tussen leerlingen en docenten. Dit wijst op een structureel knelpunt dat ook vanuit het perspectief van de klant op dezelfde wijze geïnterpreteerd kan worden.

De Financiën

Het valt in Tabel 6.1 op dat processen vijf en zes (leerlingen en cursus administratie) afgezonderd zijn van de overige vier deelprocessen (weinig betrokkenheid proceseigenaren en –deelnemers overige deelprocessen). Deze twee processen hebben één proceseigenaar, de procesdeelnemers zijn laag in aantallen en de processen kunnen losstaand van de overige financiële processen uitgevoerd worden. Daartegenover staan de overige vier deelprocessen die juist in hoge mate aan elkaar zijn gelinkt. De boeking van de inkoop- en verkoopfacturen in het systeem worden onder andere als input genomen bij de MI en bij de begroting. Dat betekent dat de vier processen sequentiële interdependentie vertonen, wat

¹⁰ Informatie afkomstig uit eigen ervaring tijdens interview en werk op locatie.

inhoudt dat één zwakte mogelijk doorwerkt op (het) volgende proces(sen). Het is daarom belangrijk dat bij het begin, dus bij de twee type facturen, de informatie goed in het administratie systeem verwerkt worden. Bij MI (deelproces 1) wordt dat overigens als knelpunt ervaren. De kosten worden niet altijd op de juiste plaats in het systeem geboekt. Daarom zie je ook dat de directeur in vier van de zes processen een rol speelt, namelijk door de controle van de invoer in het systeem. De invloed van de directeur gaat nog verder, namelijk de mate van verantwoordelijk. Bij de twee belangrijkste processen, MI en begroting (deelproces 1 en 2), zijn de eigen inzichten van de directeur de basis voor de processen. Deze kunnen als knelpunt worden ervaren, aangezien de functie bij incidenten moeilijk overdraagbaar wordt. Echter, het kan ook als voordeel worden ervaren, aangezien beslissingen genomen worden door een persoon die veel inzichten in de organisatie heeft. Het is een afweging die de organisatie moet maken. In ieder geval is de rol van de directeur een structureel knelpunt, omdat bij vier van de zes processen de rol van deze als groot kan worden gezien. Verder valt het op dat bij de twee belangrijkste processen sommige deelnemers niet of weinig input/output leveren. De MI kan bijvoorbeeld financieel beter benut worden door de gemeente, de OR en de coördinatoren. Het is een middel om de organisatie of een betreffende afdeling te sturen naar een gewenste situatie. Bij de MI en de begroting geeft de gemeente minimale feedback. Dat laatste wordt in Tabel 6.1 twee keer als knelpunt ervaren, namelijk de communicatie en informatie tussen organisatie en gemeente. Bij de overige twee deelprocessen, leerlingen en cursus administratie, zijn de processen meer gebalanceerd, met hier en daar opmerkingen. De knelpunten hebben beide betrekking op presentielijsten betreffende muzieklessen en cursussen. Verder valt het op dat bij drie processen de functienamen niet logisch overeenkomen met de processen. Bijvoorbeeld, de uitvoering van de inkoopfacturen door de sociaal-cultureel werker, en de uitvoering van de leerlingen en cursus administratie door de functie stafbeleidsmedewerker. Bij de helft van de geanalyseerde processen worden processen dus uitgevoerd door mensen uit andere afdelingen. Voordeel hiervan is dat mensen meer inzicht krijgen in verschillende afdelingen. Nadeel is dat deze mensen zich niet gespecialiseerd hebben in eigen taken. Wederom een afweging die de organisatie moet maken.

6.3 Procesanalyse per Organisatie – Strategisch Niveau

In dit onderdeel worden de processen op organisatie niveau op basis van de informatie in Tabel 6.1 geanalyseerd. Overigens, er zijn ook inzichten die cumulatief af te leiden zijn uit de operationele en tactische procesanalyses. Allereerst kan er gezegd worden dat de Muziekschool minder knelpunten vertoont dan de financiën. Dit betekent dat de Muziekschool op zich goed loopt, en nog beter zal lopen als het de knelpunten aanpakt die in de vorige twee analyses naar voren zijn gekomen. Ook valt het op dat de directeur minimaal betrokken is bij de gang van zaken van de Muziekschool, betreffende de zes deelprocessen. Op hoger niveau zal de directeur echter wel invloed hebben, bijvoorbeeld bij de begroting. De meeste en belangrijkste knelpunten zijn te vinden in de Financiën van de organisatie. Als ondersteunend proces zullen de knelpunten indirect invloed hebben op (het) primaire proces(sen) van de organisatie. Bij de twee belangrijkste processen, MI en begroting, zijn de knelpunten ook te herleiden op strategisch niveau. Wederom de hoeveelheid verantwoordelijkheden en taken van de directeur, de rol van de gemeente, het beter kunnen benutten van deze twee hulpmiddelen door de afdelingshoofden en de OR, de moeizame samenwerking met de gemeente en de chaotische geldstromen. De MI is een strategisch hulpmiddel dat op tactisch en strategisch niveau goed van pas kan komen. Het bestuur benut dit middel al op strategisch niveau, maar dit orgaan bevindt zich hoog in de organisatie en is veel minder in contact met de werkprocessen om operationele verbeteringen te kunnen opmerken. De drie factoren die vanuit het nieuwe bestuur en fusie van stichtingen gezien belangrijk zijn bij de beoordeling van de processen waren eenheid, integratie en afstemming op elkaar en vanuit verschillende niveaus. Momenteel worden de processen nog niet volledig op elkaar afgestemd. Dat is vooral het geval bij de financiële processen. Een voorbeeld is de afstemming van de processen met sommige deelnemers (denk aan gemeente en

coördinatoren). De eenheid binnen de organisatie wordt nog belemmerd door de gemeente, die de lumpsum methode van financiering nog niet volledig heeft geaccepteerd (interview 5). Aan de andere kant worden eenheid, integratie en afstemming wel bevorderd door de directeur. Werknemers worden aangejaagd om vaker met elkaar samen te werken, bijvoorbeeld door middel van projecten. Teambesprekingen waarin organisatorische zaken worden besproken bevorderen ook de drie genoemde factoren. Vanuit directie en bestuur worden er dus signalen gegeven naar lagere niveaus van de organisatie om de voorheen aparte stichtingen nu naar elkaar toe te sturen. De grootste kracht die dit signaal naar iedereen communiceert, is de directeur. Dit is ook het gevolg van een lage verticale en horizontale span of control. De verschillende lagen, afdelingen en werknemers op verschillende functies zijn goed benaderbaar, inclusief de directeur.

De (deel)processen zijn in de vorige paragrafen geanalyseerd vanuit diverse factoren, namelijk kenmerken vanuit de functieschool en knelpunten uit de procesbenadering. Op alle niveaus zijn hieruit knelpunten en mogelijkheden tot verbetering geïdentificeerd en kort besproken. In de conclusie, discussie en aanbevelingen wordt hier verder op ingegaan.

7

Conclusie, Aanbevelingen en Discussie

Dit hoofdstuk vormt de afsluiting van het verslag. Er zal eerst, in de vorm van een conclusie en hieruit voortvloeiende aanbevelingen, antwoord gegeven worden op de hoofdvraag. Vervolgens zullen in de discussie de sterke en zwakke punten van dit onderzoek besproken worden, en wordt er kort aandacht besteed aan benodigd vervolgonderzoek. Hieronder wordt nogmaals de hoofdvraag herhaald:

- Hoe moeten, na de fusie van de vijf stichtingen en met de nieuwe bestuursvorm, de processen in de verschillende afdelingen van het Kulturhus met behulp van procesmanagement ingericht worden, teneinde de synergie tussen deze afdelingen te optimaliseren?

7.1 Conclusie

De gevonden knelpunten en mogelijkheden tot verbetering zijn gevonden op drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. De operationele knelpunten en mogelijkheden tot verbetering zijn vaak concreet en relatief snel op te lossen. Deze hebben vooral betrekking op specifieke werkstromen en functies. Een voorbeeld hiervan is het knelpunt betreffende de presentielijst in de leerlingen administratie. De processen op dit niveau kunnen relatief eenvoudig aangepakt worden, zodat de werkstromen geoptimaliseerd worden qua efficiëntie en effectiviteit. De belangrijkste knelpunten en mogelijkheden tot verbetering zijn echter te vinden op tactisch en strategisch niveau. Per afdeling kan er geconcludeerd worden dat de knelpunten van de Muziekschool betrekking hebben op het vinden van een balans tussen de verwachtingen van docenten en leerlingen. De processen die op ad hoc basis plaatsnemen zijn qua taken en functies niet of slechts gedeeltelijk geformaliseerd. Bij de Financiën zijn de gevonden knelpunten en mogelijkheden tot verbetering complexer, moeilijker en hebben ze vooral betrekking op de directeur, de gemeente en de afdelingshoofden. Ten eerste zijn vier van de zes deelprocessen sequentieel van elkaar afhankelijk (deelproces 1 t/m 4). Verder speelt bij deze processen de directeur een grote rol qua taken en verantwoordelijkheden. Aan de ene kant is dit een nadeel, omdat de organisatie bij veel processen voor

een groot deel afhankelijk is van de directeur. Aan de andere kant is dit juist de kracht van de huidige organisatie. De inzichten van de directeur zijn vaak cross-functioneel en erg hulpzaam bij het managen van de organisatie. Echter, zijn bij twee belangrijke processen, MI en begroting (deelproces 1 en 2), de gemeente en de afdelingshoofden weinig betrokken. De input en output van de twee procesdeelnemers zijn nu gelimiteerd aanwezig. De fusie van de stichtingen en de nieuwe bestuursvorm hebben als doel om de afdelingen beter op elkaar af te stemmen en met elkaar te integreren, zodat de synergie tussen de afdelingen geoptimaliseerd kan worden. Op dit moment belemmeren de bovengenoemde knelpunten vooral de optimalisatie tussen de Financiën en de overige afdelingen (voor zover onderzocht).

In principe is het gebruik van procesmanagement tweeledig. Ten eerste is het een hulpmiddel dat bestaande processen (en functies) in kaart brengt. Ten tweede kan het knelpunten en mogelijkheden tot verbetering opsporen. Beide punten zijn op dit moment van uitermate belang voor de organisatie. Het op elkaar afstemmen van processen en afdelingen, zodat alle werkstromen geïntegreerd worden en eenheid bereikt wordt, is één van de doelen van de fusie en nieuwe bestuursvorm. Dit onderzoek heeft in een bepaalde mate bewezen dat met behulp van procesmanagement processen geïdentificeerd, beschreven en geanalyseerd kunnen worden. Bij de Financiën werd het goed mogelijk bevonden de geselecteerde deelprocessen te onderzoeken. Bij de Muziekschool werd dit lastiger, aangezien veel processen op ad hoc basis plaatsvinden. Maar ook dat is wederom een inzicht. Het niet procesmatig kunnen analyseren van de Muziekschool bewijst dat procesmanagement (vanuit procesbenadering) niet op elke afdeling toegepast kan worden. De verkregen informatie uit interviews heeft vanuit de functiebenadering echter wel tot bruikbare inzichten geleid. Het bestuur kan op basis van de resultaten en analyses betreffende de twee afdelingen, de onderzochte processen beheersen en inrichten naar eigen inzicht. De gevonden knelpunten en mogelijkheden tot verbetering die op verschillende niveaus zijn gevonden, kunnen het bestuur helpen om de organisatie beter te managen. De operationele knelpunten zijn vaak relatief eenvoudig op te lossen en processen kunnen sneller op elkaar afgestemd worden. De tactische en strategische knelpunten zijn daarentegen complexer, en oplossingen zullen moeilijker gevonden worden. Bij alle knelpunten biedt procesmanagement geen methode voor het oplossen van knelpunten. Het is een hulpmiddel dat door identificatie, beschrijving en analyse knelpunten zichtbaar maakt. Het is aan de procesmanager, in dit geval het bestuur, om deze knelpunten te verhelpen.

7.2 Aanbevelingen

Uit bovengenoemde conclusies volgen een aantal concrete aanbevelingen voor Het Kulturhus. Deze zullen allereerst gegeven worden voor de twee onderzochte afdelingen (de Muziekschool en de Financiën), vervolgens voor de overige afdelingen.

Aanbevelingen onderzochte afdelingen

De gevonden knelpunten en mogelijkheden tot verbetering op operationeel niveau hebben vooral betrekking op de verhoging van de efficiëntie en effectiviteit van de processen. Deze knelpunten zijn relatief eenvoudig op te lossen met behulp van formalisering van taken, het afstemmen van communicatie- en informatiestromen en overdracht op raakvlakken. De knelpunten en mogelijkheden tot verbetering op tactisch en strategisch niveau zijn complexer en hebben, naast verhoging van efficiëntie en effectiviteit, vooral betrekking op afstemming, integratie en eenheid van processen en afdelingen.

De organisatie is in grote mate afhankelijk van de taken en verantwoordelijkheden van de directeur. Dit is in zekere zin momenteel de kracht van de organisatie, maar met een onzekere toekomst is het verstandig om taken en verantwoordelijkheden zoveel mogelijk te formaliseren. De directeur kan bijvoorbeeld, als fail-safe in noodgevallen, een gedetailleerde profielschets op kunnen stellen, waarmee hij

zijn taken en bevoegdheden gemakkelijk kan overdragen. Verder is het verstandig om in de toekomst, wanneer de groei van de organisatie hogere eisen stelt aan de kennis en capaciteiten van de directeur, zijn functie op te splitsen in artistieke en financiële taken. Ook is het aan te bevelen om de input en output van de procesdeelnemers betreffende de MI en begroting verder te ontwikkelen.

Op dit moment vindt de sturing van de organisatie vooral plaats op strategisch niveau (bestuur en directie). Een formalisatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van bijvoorbeeld de afdelingshoofden, gepaard met financiële training, kan het mogelijk maken om de organisatie ook op operationeel (processen) en tactisch niveau (afdelingen) te sturen. Dit is verstandig, aangezien vooral de lage functies in de organisatie kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving.

Tot slot moet de samenwerking met de gemeente verbeterd worden. Het Kulturhus is in grote mate afhankelijk van de gemeente, maar aangezien het een externe partij is, is het niet gebruikelijk om haar interne verbeteringspunten op te leggen. De feedback op prestatie-indicatoren, MI en begroting is echter erg belangrijk, dus is het noodzakelijk om de communicatie met de gemeente naar een hoger niveau te tillen.

Aanbevelingen overige afdelingen

Voor het toepassen van procesmanagement op de overige afdelingen binnen Het Kulturhus kunnen de conceptuele modellen (Figuur 4.6 en Tabel 4.2) van dit onderzoek als uitgangspunt genomen worden. Allereerst is het belangrijk om de hoofdzaken per afdeling te identificeren. Dit kan het beste geschieden door de afdelingshoofden te interviewen. Vervolgens moeten per deelproces de proceseigenaren en deelnemers gevonden worden. Wanneer de proceseigenaren zijn geïdentificeerd, kunnen deze geïnterviewd worden aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. Hierbij wordt ook aandacht geschonken aan TVB's, communicatie- en informatiestromen, overdracht op raakvlakken en mogelijkheden tot verbetering. Het moeilijkste gedeelte van het interview is het in kaart brengen van het deelproces. Het wordt aangeraden om het interview door een onafhankelijk persoon te laten uitvoeren, zodat de resultaten niet worden beïnvloed door aannames van de interviewer. Wanneer het proces uiteen is gezet, is het de taak van de procesmanager om het proces in kaart te brengen met behulp van het Proces Mapping model. Vervolgens kunnen de processen procesmatig en vanuit de functieschool worden beschreven. Hier zullen de knelpunten boven water komen. Het is verstandig om de kernpunten van alle beschreven kenmerken en eigenschappen in een schema te plaatsen met behulp van het Functieschool Kenmerken en Knelpunten model. Het verkrijgen van dit overzicht maakt namelijk tactische en strategische analyses mogelijk. Vervolgens kan de analyse van de processen op alle niveaus plaatsvinden. Op basis van de gemaakte analyses kan de procesmanager (en het bestuur) inzichten krijgen in de processen van haar organisatie. Deze inzichten kunnen leiden tot praktische aanbevelingen waarmee het bestuur en de procesmanager de organisatie beter kunnen beheersen en besturen. De verkregen informatie is waardevol voor iedereen in de organisatie. Voor de werknemers kunnen de operationele processen verbeterd worden. Afdelingshoofden kunnen beter inspelen op processen. Het bestuur en directie kunnen de organisatie beter besturen, met mogelijk behoud en zelfs vergroting van succes. Niet te vergeten, wanneer iedereen de inzichten van de procesmanager in een rapport leest, zou iedereen de organisatie als geheel beter leren kennen en begrijpen. Werknemers, afdelingen, directie en bestuur kunnen dan organisatorische zaken beter op elkaar afstemmen en integreren, wat de eenheid binnen de organisatie positief zal beïnvloeden.

7.3 Discussie

Dit onderzoek en onderzoeksmethode hebben tot inzichten geleid die waardevol zijn voor vervolgonderzoek. Ten eerste kan er gezegd worden dat de methode van dit onderzoek ten opzichte van het doel, wel toereikend is. De verkregen resultaten bewijzen dat procesmanagement als methode doet wat het als doel beoogt. Dit kan als waar worden geacht voor zowel de procesbenadering, als voor de functieschool. Verder zijn de gemaakte conclusies en aanbevelingen bruikbaar voor de organisatie. De knelpunten, die op verschillende niveaus zijn gevonden, hebben een aantal zaken aan het licht gebracht waarmee het bestuur de organisatie kan verbeteren. Een ander voordeel van de gebruikte methode (interviews) betreft het feit dat mensen bewust worden van hun eigen werk. Mensen hebben vaak geen gestructureerd beeld van hun eigen werkprocessen. Dit bewustwordingsproces heeft niet alleen voordelen voor de werknemer, maar ook voor de organisatie.

Naast de sterke punten, kent dit onderzoek ook haar limieten. Ten eerste zijn de deelprocessen vooral onderzocht op basis van informatie die de proceseigenaar heeft verschaft. De interne validiteit van dit onderzoek zou positief beïnvloed worden, wanneer ook procesdeelnemers over een bepaald proces werden geïnterviewd en de informatie met elkaar vergeleken zou worden. Vervolgens is het ook belangrijk om de overige deelprocessen van de Financiën te onderzoeken. In de analyse zijn namelijk uitlatingen gedaan over deze afdeling, zonder een totaalbeeld te hebben. Het is mogelijk dat er andere belangrijke zaken een rol spelen in de afdeling, waar op dit moment niks over gezegd kan worden. Tijd en omvang hebben dit onderzoek helaas gelimiteerd tot een bepaald aantal afdelingen en processen. Het is mogelijk dat wanneer alle afdelingen en processen zijn onderzocht, er andere analyses gemaakt kunnen worden. Wanneer in de toekomst de organisatie wil overstappen op het Raad van Toezicht model, is het verstandig om dieper in te gaan op bestuursvormen en de gevolgen voor de organisatie (niet alleen qua procesmanagement).

In een vervolgonderzoek zouden de bovengenoemde zwakke punten van het onderzoek aangepakt moeten worden. De analyse van alle afdelingen en processen, inclusief de vergelijking tussen informatie afkomstig van proceseigenaren en procesdeelnemers, kunnen tot meer betrouwbare inzichten leiden. Het bestuur en directie kan de organisatie en de afdelingen/processen beter op elkaar afstemmen als de analyse compleet wordt uitgevoerd.

Alles bij elkaar genomen heeft dit onderzoek zijn doelstelling in een bepaalde mate gehaald. Het is mogelijk om met behulp van procesmanagement, bestaande processen in te richten vanuit de fusie en nieuwe bestuursvorm. De verkregen data, resultaten en analyses kunnen gebruikt worden door de procesmanager en het bestuur, om processen zodanig in te richten dat deze op elkaar afgestemd en geïntegreerd worden. Wel wordt er geadviseerd om eerst alle processen te onderzoeken, voordat aanpassingen worden geïmplementeerd.

Referenties

- Annick, S., Schrauwen, J., Rommes, C., (2012). *Goed bestuur voor cultuur: Corporate governance voor de cultuursector*. Bilzen fonds voor cultuurmanagement.
- Anthony, R.N., Young, D.W., (2003). *Management control in nonprofit organizations*. McGraw-Hill higher education.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Wadsworth:Thompson.
- Bowman, W., (2009). The economic value of volunteers to non-profit organizations. *Nonprofit Management & Leadership, summer 2009*, vol.19, no.4, p.491-506
- Brug, M. van der, (2006). *Code cultural governance: Pas toe of leg uit*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Centraal Planbureau (2012). Analyse economische effecten financieel kader regeerakkoord. *CBP Notitie 29 oktober 2012*.
- Daft, R., (2006). *The new era of management: International Edition*. Southwestern:Thompson
- Does, R.J.M.M., Roes, K.C.B., Trip, A., (1996). *Statistische procesbeheersing in bedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Dorr, D.C., (2006). *Presteren met processen: Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*. Deventer:Kluwer.
- Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M., (2001). *Management van processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer-Kluwer, Zaltbommel:INK.
- Hunt, D.V. (1996). *Process mapping: How to reengineer your business processes*. John Wiley en Sons.
- Miller, C.C., Cardinal, L.B., (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal, 1994*, vol.37, no.6, p.1649-165
- Nunn, M., (2002). Volunteering as a tool for building social capital. *The Journal of Volunteer Administration, 2002*, vol.20, no.4, p.14-20.

- Ould, M.A. (1995). *Business processes: Modelling and analysis for re-engineering and improvement*. Chichester: John Wiley en Sons.
- Oosterhoorn Advies BV, (2010). *Een afbeelding van het proces maken: Proces 'mappen'*. Schouten & Nielissen University en Oosterhoorn Advies.
- Park, K., (2004). Tempe police involve citizens. *Arizona Republic* (February 19). Available at <http://www.azcentral.com>.
- Terhürme, H., Ter Welle, S.J., (2007). *Process mapping: Een praktische methode voor een heldere kijk op bedrijfsprocessen*. Deventer: Kluwer.
- Wentink, T., (2005). *Kwaliteitsmanagement, Bedrijfsvoering en Organisatieontwikkeling*. Boom Lemma Uitgevers.
- Wisner, P.S., Stringfellow, A., Youngdahl, W.E., Parker, L., (2005). The service volunteer – loyalty chain: An exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 2005, vol. 23, no.2, p.143-161

Websites

<http://www.cpb.nl>

<http://www.cbs.nl>

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/37F20C37-76C9-44FD-BC35-2F437C503422/0/Borne.pdf>

<http://www.gemeenteborne.nl>

<http://www.ink.nl>

<http://www.idef.com/IDEF0.htm>

<http://www.kulturhusborne.nl>

<http://www.cultuur-ondernemen.nl>

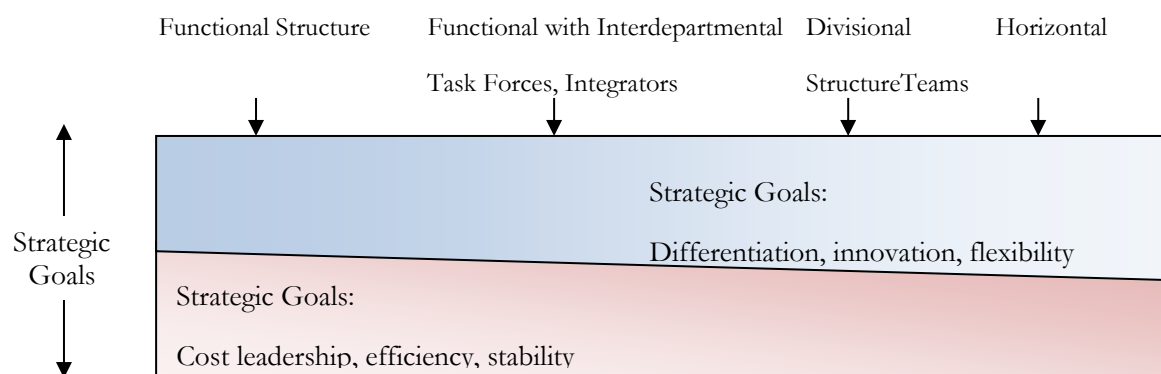
<http://www.cultuur-ondernemen.nl/culturele-organisaties/cultural-governance>

<http://www.mijnborne2030.nl>

Appendix

Appendix A

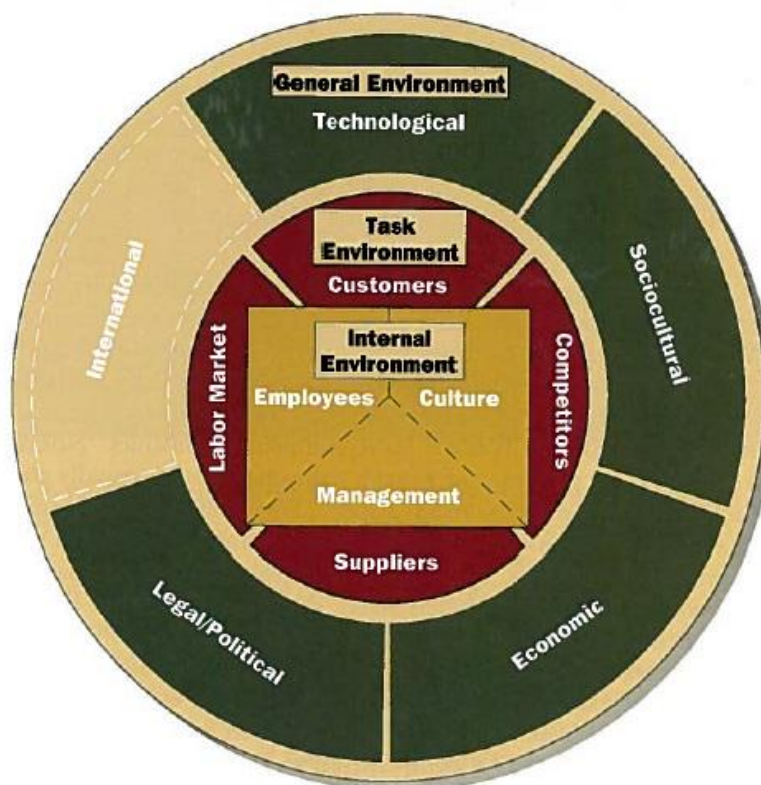
Figuur 1.1 : Relatie tussen Strategische doelen tot de Structuur (Daft, 2005)



Figuur 1.2 : Relatie tussen Omgeving en Structuur (Daft, 2005)

		Structure	
		Vertical	Horizontal
Environment	Uncertain (Unstable)	Incorrect fit: Vertical structure in uncertain environment Mechanistic structure too tight	Correct fit: Horizontal structure in uncertain environment
	Certain (Stable)	Correct fit: Vertical structure in certain environment	Incorrect fit: Horizontal structure in certain environment Organic structure too loose

Figuur 1.3 : De Externe Omgeving (Daft, 2005)



Tabel 1.1 : Bevolking naar Leeftijd, Herkomstgroepering en Burgerlijke Staat, 1 januari 2010 (www.cbs.nl)

	Borne		Overijssel		Nederland	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Inwoners						
jonger dan 5 jaar	1 161	5,4	67 828	6,0	924 881	5,6
5 tot 10 jaar	1 402	6,6	74 215	6,6	1 003 249	6,1
10 tot 15 jaar	1 423	6,7	70 788	6,3	984 781	5,9
15 tot 20 jaar	1 387	6,5	71 053	6,3	1 015 423	6,1
20 tot 25 jaar	954	4,5	69 908	6,2	1 012 910	6,1
25 tot 45 jaar	5 116	24,0	301 800	26,7	4 476 642	27,0
45 tot 65 jaar	6 266	29,4	301 516	26,7	4 618 775	27,9
65 tot 80 jaar	2 801	13,1	129 866	11,5	1 890 334	11,4
80 jaar of ouder	820	3,8	43 371	3,8	647 994	3,9
autochtonen	18 923	88,7	969 852	85,8	13 215 386	79,7
allochtonen	2 407	11,3	160 493	14,2	3 359 603	20,3
westerse allochtonen	1 431	6,7	78 992	7,0	1 501 309	9,1
niet-westerse allochtonen	976	4,6	81 501	7,2	1 858 294	11,2
Marokko	4	0,0	4 290	0,4	349 005	2,1
Ned. Antillen en Aruba	21	0,1	4 348	0,4	138 420	0,8
Suriname	16	0,1	5 273	0,5	342 279	2,1
Turkije	301	1,4	35 133	3,1	383 957	2,3
overige niet-westerse allochtonen	634	3,0	32 457	2,9	644 633	3,9
Inwoners van 15 jaar of ouder	17 344		917 514		13 662 078	
ongetrouwd	4 900	28,3	302 670	33,0	4 788 901	35,1
getrouwd	10 160	58,6	493 057	53,7	6 875 088	50,3
gescheiden	1 089	6,3	60 214	6,6	1 131 144	8,3
verweduwd	1 195	6,9	61 573	6,7	866 945	6,3

Tabel 1.2 : Borne. Leerlingen Voortgezet Onderwijs/Middelbaar, Beroepsonderwijs en Studenten Hoger Onderwijs per Woongemeente (www.cbs.nl)

	Borne	Overijssel	Nederland
Voortgezet onderwijs	1 363	65 844	939 629
Beroepsopleidende leerweg	503	28 442	358 184
Beroepsbegeleidende leerweg	168	12 472	172 174
Hoger beroepsonderwijs (vol-/deeltijd)	498	30 186	416 934
Wetenschappelijk onderwijs (vol-/deeltijd)	98	10 297	241 686

Tabel 1.3 : Hengelo. Leerlingen Voortgezet Onderwijs/Middelbaar, Beroepsonderwijs en Studenten Hoger Onderwijs per Woongemeente (www.cbs.nl)

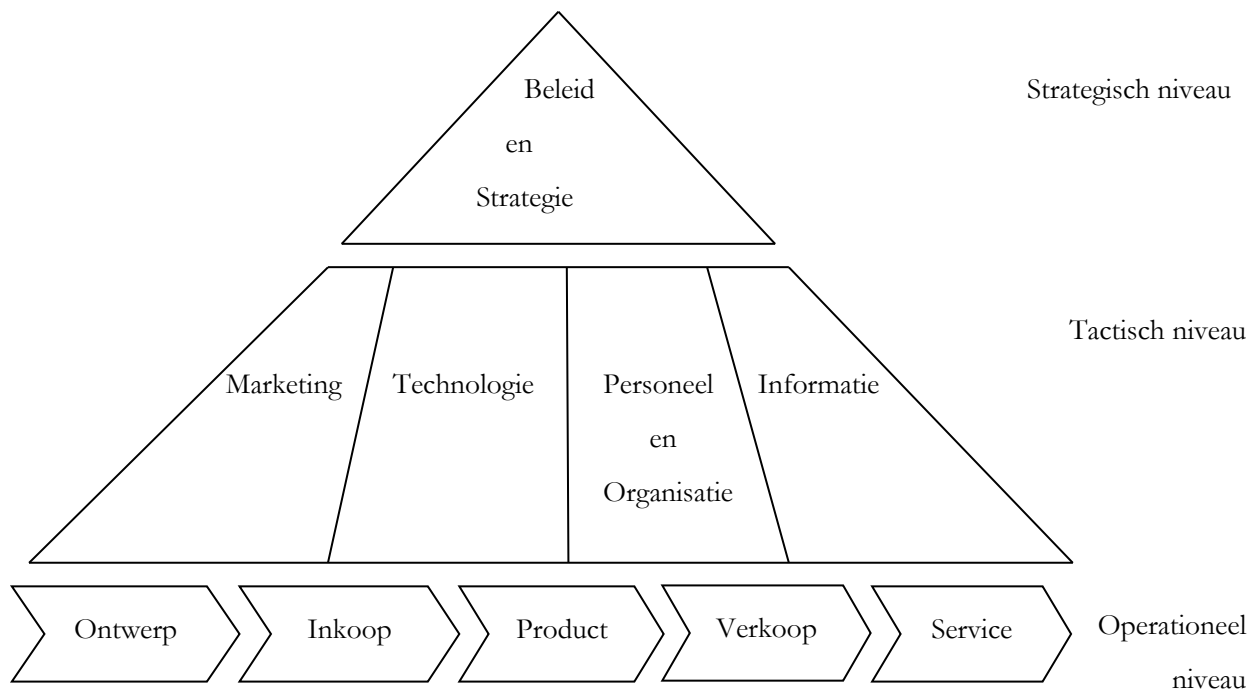
	Hengelo (O.)	Overijssel	Nederland
Voortgezet onderwijs	4 703	65 844	939 629
Beroepsopleidende leerweg	1 874	28 442	358 184
Beroepsbegeleidende leerweg	840	12 472	172 174
Hoger beroepsonderwijs (vol-/deeltijd)	2 153	30 186	416 934
Wetenschappelijk onderwijs (vol-/deeltijd)	492	10 297	241 686

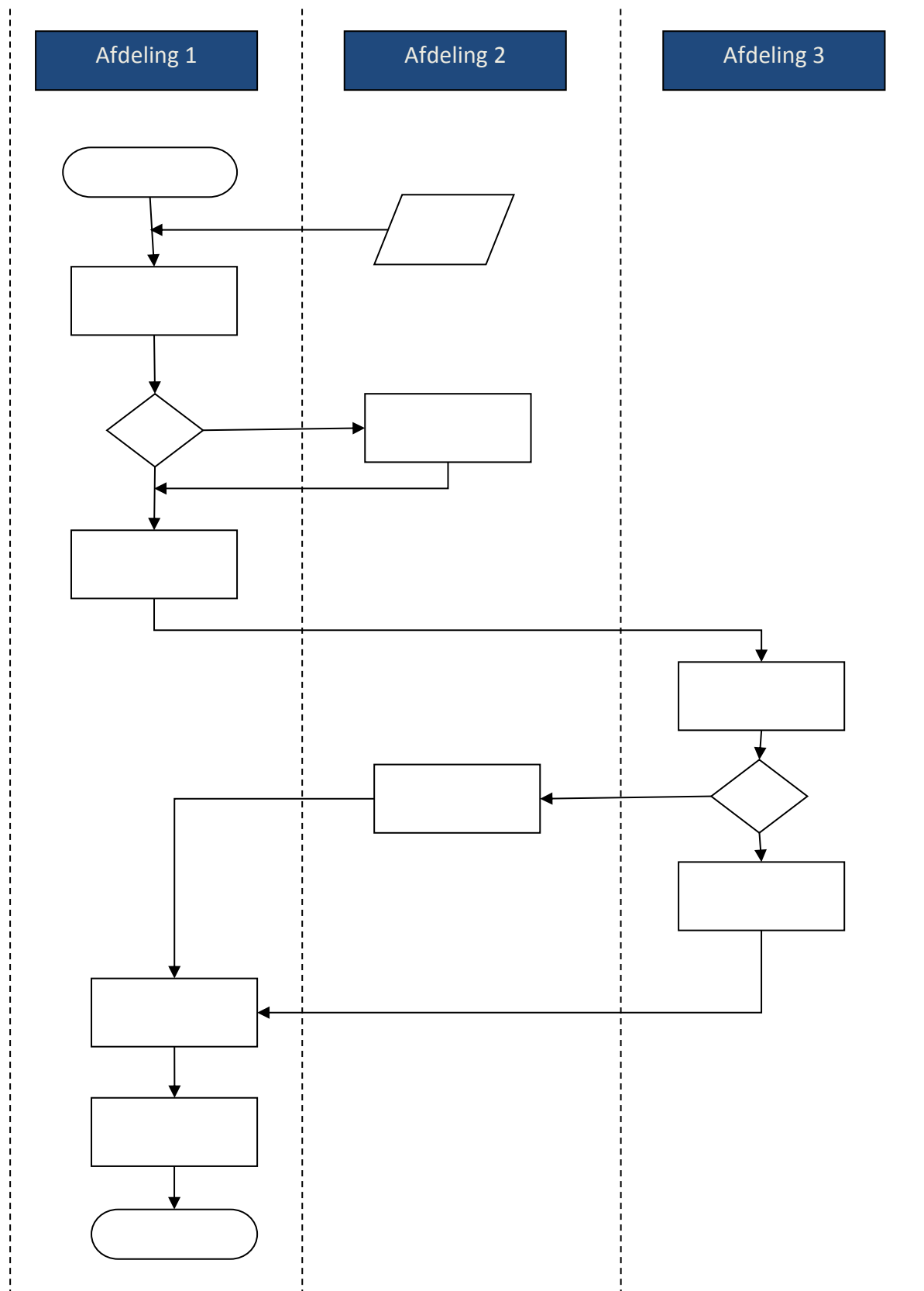
Tabel 1.4 : Enschede. Leerlingen Voortgezet Onderwijs/Middelbaar, Beroepsonderwijs en Studenten Hoger Onderwijs per Woongemeente (www.cbs.nl)

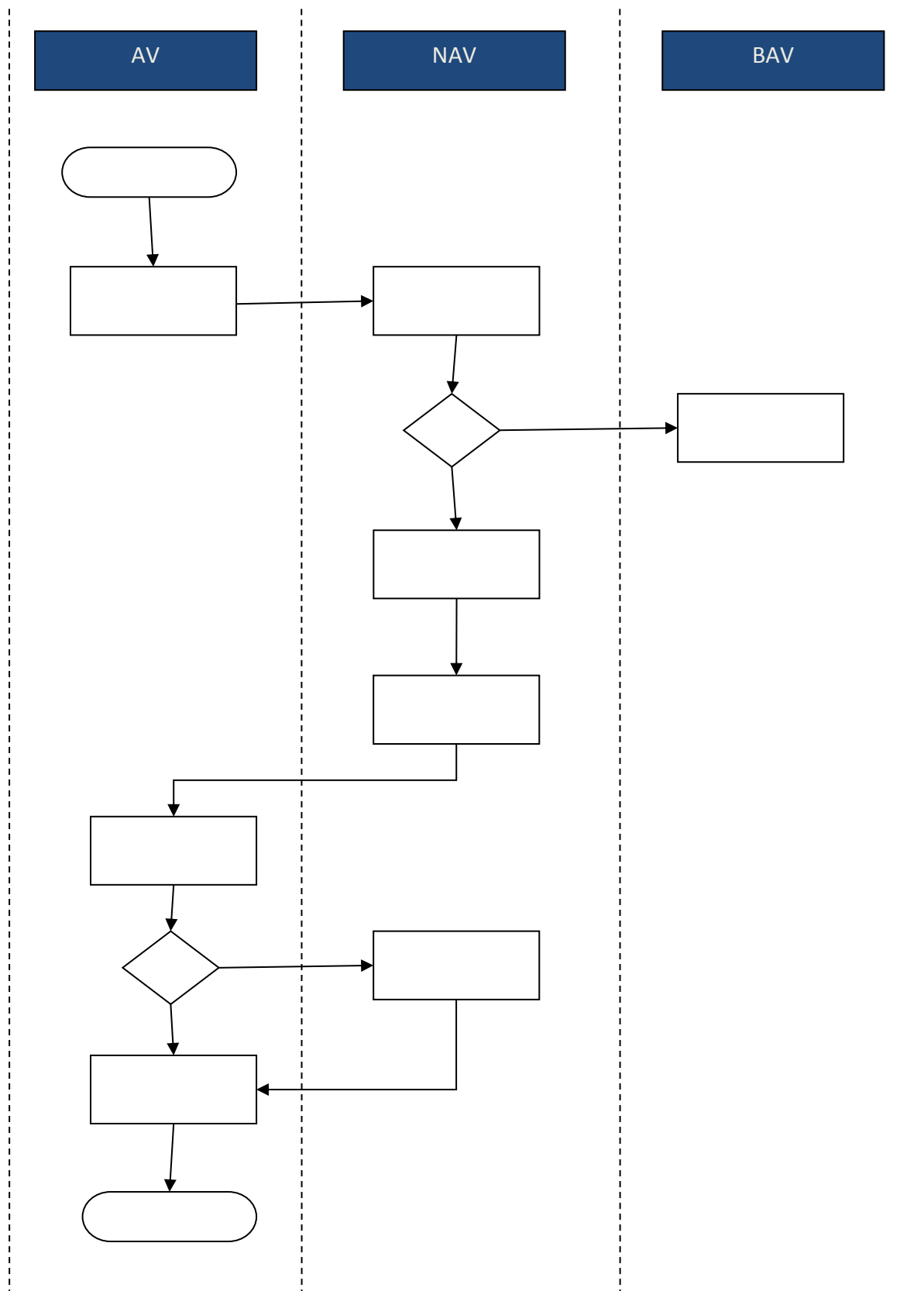
	Enschede	Overijssel	Nederland
Voortgezet onderwijs	7 927	65 844	939 629
Beroepsopleidende leerweg	3 923	28 442	358 184
Beroepsbegeleidende leerweg	1 849	12 472	172 174
Hoger beroepsonderwijs (vol-/deeltijd)	5 665	30 186	416 934
Wetenschappelijk onderwijs (vol-/deeltijd)	6 132	10 297	241 686

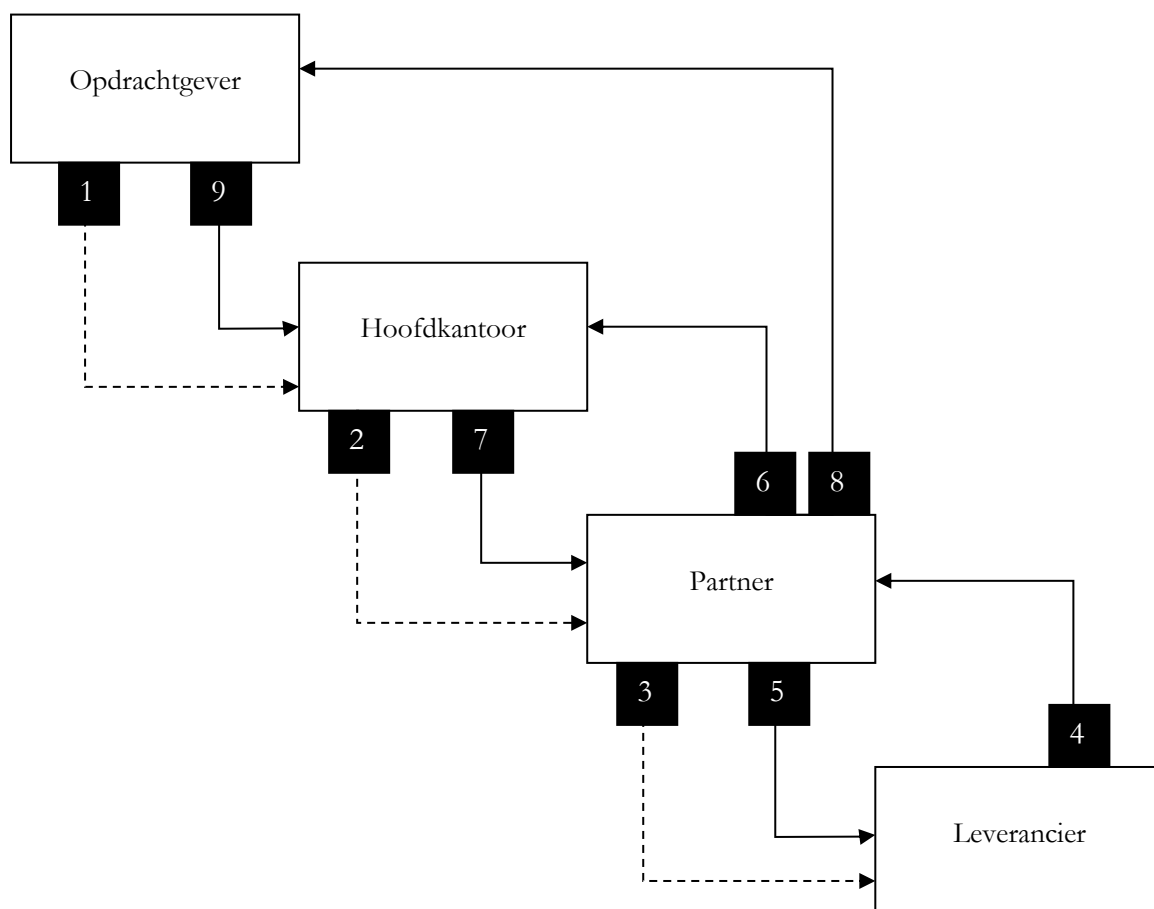
Appendix B

Figuur 2.1 : Processen op Strategisch, Tactisch en Operationeel Niveau (Hardjono en Bakker, 2001)



Figuur 2.2 : Stroomschema Variant, Swimming Lane (Oosterhoorn Advies BV, 2010)

Figuur 2.3 : Stroomschema Variant, Opportunity Chart (Oosterhoorn Advies BV, 2010)

Figuur 2.4 : Voorbeeld Informatieschema (Oosterhoorn Advies BV, 2010)

1. Opdracht
2. Opdracht
3. Opdracht
4. Factuur
5. Betaling
6. Factuur + factuur leverancier
7. Betaling
8. Factuur
9. Betaling

Legenda:

- Regulier traject
- Extra traject via diagnose en assessment
- Verantwoordingsrapportage

Appendix C

Interview Vragenlijst

Introductie

1. Zou je eerst iets over jezelf kunnen vertellen?
2. Wat is jou titel en functie in dit organisatie?
3. Wat zijn jouw taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
4. Als jij op werk komt, wat is dan het eerste wat je doet?
5. Wat is het belangrijkste wat je doet?
6. Wat zou het ergste zijn dat kan misgaan?
7. Hoe zou je dat aanpakken / oplossen?
8. Wat zou er gebeuren als je dat niet kan oplossen?
9. Met welke mensen heb jij het meeste contact voor je functie?

Deelproces

10. Kun je mij eerst wat algemene informatie geven over de _____?
11. Wat vind jij dat er goed verloopt binnen de _____?
12. Wat vind jij dat er niet zo goed verloopt binnen de _____?
13. Geloof jij dat je dit deelproces verbetering nodig heeft?
 - Zo ja, waar?
14. Wat zijn de belangrijkste factoren binnen de _____?
15. Het gaat erom dus dat _____ een deelproces is van de Financiële Processen. We gaan nu proberen om dit in stroomschema's weer te geven.

Appendix E

Operationele Procesanalyse vanuit Muziekschool en Financiën

Procesanalyse per Proces – De Muziekschool

Deelproces 1. Werving

TVB's

In dit deelproces zijn de TVB's nogal breed op te vatten, omdat het een breed proces is. Hoewel er geen duidelijke proceseigenaar is afgesproken, neemt de coördinator deze taak het meest tot zich op. Met behulp van open huizen en bezoeken aan scholen wordt deze taak voornamelijk uitgevoerd. Docenten en verenigingen zijn hierbij ook uitgenodigd, en worden verwacht om bij het wervingsproces zoveel mogelijk te helpen. Hoewel de TVB's voornamelijk bij de coördinator liggen, zijn deze wel gedeeld met de docenten en verenigingen. Een formalisering is niet nodig omdat bij dit deelproces de taken niet complex zijn, maar op ad hoc basis plaatsvinden.

Communicatie- en Informatiestromen

De communicatie tijdens werving vindt vooral plaats tijdens het organiseren van open huizen en bezoek aan scholen. De informatie nodig wordt tijdig naar betrokken partijen gecommuniceerd. De organisatie van open huizen zijn complexer dan bezoek aan scholen. Een open huis vindt op organisatie niveau, een bezoek aan een school vindt plaats op interne afdeling niveau. De laatstgenoemde gebeurt op een kleine schaal. Als gevolg vinden beide stromen sneller en efficiënter plaats dan bij een grootschalige organisatie zoals het open huis, ook mede dankzij een kleine horizontale/verticale span of control.

Overdracht op Raakvlakken

De overdracht in dit deelproces gebeurt tijdens de organisatie van open huizen en bezoek aan scholen. Het heeft grote overeenkomsten met de communicatie- en informatiestromen. De interdependentie is principe laag. De werving van leerlingen tijdens een open huis en bezoek aan scholen behoeft weinig afhankelijkheid van de overige afdelingen.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Er worden geen knelpunten en mogelijkheden tot verbetering gevonden in dit deelproces.

Deelproces 2. Beoordeling van Leerlingen

TVB's

De beoordeling van leerlingen gebeurt door de eerste plaats door de docenten (proceseigenaar). Met behulp van rapporten zijn de docenten hier ook verantwoordelijk voor en bevoegd over. De rapporten worden bij invulling doorgestuurd naar de coördinator. Hoewel het geen taak is van de coördinator, kijkt hij de rapporten wel vluchtig door naar zaken die opvallen (bv. een slecht rapport). Een formalisering is niet nodig omdat de taken relatief eenvoudig en duidelijk zijn voor betrokken partijen.

Communicatie- en Informatiestromen

De communicatie vindt vooral plaats tijdens de uitwisseling van rapporten tussen docenten en de coördinator. Daarnaast zijn er af en toe klachten vanuit docent of leerling, deze worden dan op ad hoc basis gecommuniceerd. Dankzij een lage verticale span of control zijn de partijen goed benaderbaar en kan de communicatie en informatiestromen tijdig plaatsvinden.

Overdracht op Raakvlakken

Ook de raakvlakken bevinden zich tijdens de uitwisseling van rapporten tussen docenten en de coördinator. Dit is een vorm van een sequentieel interdependentie. De output van de rapporten zijn de input voor de inzichten van Muziekschool prestaties. De klachten die op ad hoc basis plaatsvinden, worden anders behandeld dan de rapporten. Klachten worden gelijk en serieus afgehandeld.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

De verwachtingen van de docent en van de leerling kunnen van elkaar verschillen. De rapporten van de leerlingen zijn eenzijdige hulpmiddelen om deze verwachtingen te peilen en op elkaar af te stemmen. De klachten die door beide partijen incidenteel bij de coördinator binnenkomen, zijn meestal het gevolg van verschillende verwachtingen van elkaar.

Deelproces 3. Planning van Lessen

TVB's

De planning van lessen behoort op het eerste gezicht tot de taken van de docenten. De beschikbaarheid die deze mensen geven is de leidraad voor het plannen van lessen. De coördinator is vervolgens bezig om alle lessen van leerlingen te coördineren. Beide partijen zijn hier ook verantwoordelijk voor en bevoegd over. Een formalisering is niet nodig aangezien de taken relatief duidelijk en eenvoudig zijn.

Communicatie- en Informatiestromen

Tijdens de planning van lessen gebeurt de communicatie tussen de docenten en de coördinator. Dankzij deze lage verticale span of control zijn beide partijen goed benaderbaar en verloopt de informatie tijdig tussen de partijen.

Overdracht op Raakvlakken

De overdracht vindt plaats tijdens de planning van lessen, zoals ook de communicatie en informatie in het vorige kopje. Deze interdependentie vindt zich sequentieel af. De beschikbaarheid is de output van de docenten, en de input voor de coördinator voor het inroosteren van de lessen.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Er worden geen knelpunten en mogelijkheden tot verbetering gevonden in dit deelproces.

Deelproces 4. Evaluatie van Docenten

Dit deelproces bevindt zich nog in het plan fase en wordt momenteel nog niet uitgevoerd. Er kan daarom nog niet gesproken worden over TVB's, communicatie- en informatiestromen en overdracht op raakvlakken. Wel kan er gesproken worden over mogelijkheden tot verbetering.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

De verwachtingen van de docent en van de leerling kunnen van elkaar verschillen. De rapporten van de leerlingen zijn eenzijdige hulpmiddelen om deze verwachtingen te peilen en op elkaar af te stemmen. De klachten die door beide partijen incidenteel bij de coördinator binnenkomen, zijn meestal het gevolg van verschillende verwachtingen van elkaar. De docenten worden op dit moment niet geëvalueerd door de coördinator.

Deelproces 5 en 6. Aanbod van Instrumenten en Muziekstijlen – Korte Cursussen

Deze twee deelprocessen vinden plaats over een langere tijdperiode en voornamelijk op ad hoc basis. Dat wil zeggen dat de TVB's, communicatie- en informatiestromen en overdracht op raakvlakken niet duidelijk zijn te specificeren. De coördinator, docenten en verenigingen zullen naar eigen inzicht moeten oordelen om een nieuwe stijl of korte cursus aan te bieden. Er worden in deze twee processen ook geen mogelijkheden gevonden tot verbetering.

Procesanalyse per Proces – De Financiën

Deelproces 1. Management Informatie

Stroomschema Knelpunten

1. Het eerste wat opvalt in het deelproces MI is de terugkoppeling van de gemaakte fouten naar de administratie. De fouten hebben betrekking op de invoer van gegevens in het administratie systeem cash. Niet alle geldstromen worden op de correcte kostenplaats geboekt. De proceseigenaar zal naar eigen inzichten deze fouten moeten opsporen en eventueel moeten laten

corrigeren door de administratie. De eigen inzichten van de directeur is dus een belangrijke bron van informatie.

2. Zodra de fouten door de administratie zijn gecorrigeerd wordt dit bij de directeur aangegeven. De gegevens worden dan opnieuw gecontroleerd. Zodra de gegevens kloppen begint de directeur met het maken van het management informatie, overigens het belangrijkste moment van het proces. Dit heeft opnieuw betrekking op de eigen inzichten van de directeur. Deze processtap kan gezien worden als een knelpunt voor de organisatie, op grond van reden dat teveel verantwoordelijkheid rust bij één persoon. Het overdragen van deze verantwoordelijk, in geval van noodzaak, is op dit moment niet mogelijk.
3. De MI bestaat per kwartaal uit financiële en inhoudelijke rapporten. De inhoudelijke rapporten zijn belangrijk omdat dit een kwantificering is van de prestaties van een organisatie. Het kan dus een belangrijk hulpmiddel zijn voor het specificeren van een bepaald beleid. Dit beleid kan op strategisch niveau plaatsvinden, denk hierbij aan de directie, het bestuur en de gemeente. Maar dit beleid kan ook op tactisch niveau plaatsvinden, denk hierbij aan de afdelingshoofden (coördinatoren) en de OR. De directie en het bestuur van de organisatie gebruiken de MI efficiënt en effectief. De mogelijke verbeterpunt betreft het gebruik van de MI door de gemeente, de afdelingshoofden en de OR. De gemeente krijgt per kwartaal de MI toegestuurd. Officieel hoort de gemeente de MI van de organisatie te controleren op prestatie-indicatoren. In praktijk worden deze per kwartaal niet of nauwelijks uitgevoerd, behalve aan het einde van de jaar wanneer de jaarrekening is ingeleverd. Een knelpunt aangezien tussentijdse beoordelingen meer richting mogelijk kunnen maken.
4. Ook de coördinatoren en de OR krijgen de MI per kwartaal toegestuurd. Beide partijen zijn niet goed in staat om het financiële aspect van de MI goed te interpreteren in organisatie prestaties en doelen. Het MI is in dit geval een hulpmiddel die niet volledig wordt gebruikt en benut. Een knelpunt dat, wanneer opgelost, significante voordelen zou kunnen hebben voor de organisatie.

TVB's

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De taken van de proceseigenaar, de directeur, hebben betreffende dit deelproces betrekking op het controleren, corrigeren en uiteindelijk maken van de MI. Daar is de directeur ook verantwoordelijk voor en bevoegd over, hoewel het bestuur de uiteindelijke verantwoording van de MI op zich neemt (vereiste goedkeuring). Het bestuur is dus in dit deelproces de eindverantwoordelijke voor de MI, en ook bevoegd om de MI te goedkeuren.

De taken, verantwoordelijk en bevoegdheden van de administratie in dit deelproces zijn helder en behoeven in principe geen verdere analyse. De administratie heeft in dit proces namelijk de taak om de gegevens goed in het systeem te zetten. Daar zijn ze ook verantwoordelijk voor en bevoegd over.

Wanneer de gemeente de MI krijgt toegestuurd, behoort de controle van de MI op prestatie-indicatoren tot de taken van de gemeente. Daarmee is de gemeente ook hiervoor verantwoordelijk en ook over bevoegd. In praktijk echter worden deze alleen aan het einde van het jaar uitgeoefend.

De coördinatoren en de OR zijn beide onzekere entiteiten wat betreft dit deelproces. Er zijn geen officiële taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (wat betreffende MI) aan deze partijen gecommuniceerd.

Communicatie- en Informatiestromen

Bij het maken van de MI heeft de directeur informatie nodig van de afdeling administratie. Deze communicatie- en informatiestromen lopen goed. Beide partijen zijn goed benaderbaar en er zijn geen barrières in dit soort overdracht. Hetzelfde heeft betrekking op het bestuur, op de coördinatoren en de OR. Het enige verbeterpunt dat kan worden geconstateerd heeft te maken met de stromen vanuit de gemeente naar de directie (en dus de organisatie). Dit heeft dan betrekking op de MI dat gecontroleerd zou moeten worden door de gemeente per kwartaal (behalve aan het einde van het jaar).

Overdracht op Raakvlakken

In dit deelproces hebben de overdrachtsmomenten op raakvlakken alles te maken met de bovengenoemde communicatie- en informatiestromen. De samenhang van taken kan worden besproken met behulp van de term interdependentie. Het Kulturhus is in dit deelproces afhankelijk van de prestatie-indicatoren van de gemeente. Om deze prestatie-indicatoren te beoordelen heeft de gemeente de (cumulatieve) MI nodig van de organisatie. We kunnen dan spreken over een wederzijdse afhankelijkheid. In praktijk echter kan er gesproken worden van een sequentieel afhankelijk, omdat in praktijk de gemeente de tussentijdse controles van de MI (per kwartaal) niet volledig uitvoert.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Bij de analyse van de TVB's is vermeld dat de coördinatoren en de OR geen officiële taken hebben wat betreft dit deelproces. Voor de coördinatoren is het een grijs gebied omdat de functie vooral inhoudelijk is gericht en niet bijvoorbeeld financieel. Voor de OR is het iets anders. De OR heeft als het goed is in zijn takendomein aansturingsmomenten. De MI kan hiervoor goed gebruikt worden. Ook de gemeente geeft niet het gevoel dat het tot zijn taken berust om MI en prestatie-indicatoren met elkaar te controleren, hoewel dit wel het geval zou moeten zijn. Dat laatstgenoemde heeft ook te maken met overdracht op raakvlakken. Alle hierin genoemde problemen hebben tot grondslag dat de communicatiestromen niet geheel efficiënt en effectief verlopen. Wanneer er duidelijke afspraken gemaakt worden betreffende deze verbeterpunten, zouden veel ervan vermeden kunnen worden. Afspraken kunnen overigens ook betrekking hebben op verheldering/aanpassing van de TVB's. Hier kan dus gesproken worden van een formalisering van gedrag qua functie en regels.

Deelproces 2. Begroting

Stroomschema Knelpunten

1. De begroting hoort elk jaar voor 1 augustus ingeleverd te worden. Ter verduidelijking, dat is dus de begroting voor het aankomende jaar. Een knelpunt hierbij is dat de organisatie na inlevering een half jaar niks krijgt te horen van de gemeente. De begroting wordt als het ware stilzwijgend geaccepteerd, en dus krijgt Het Kulturhus geen feedback op de begroting.
2. De volgende knelpunten die in het stroomschema zijn weergegeven hebben eigenlijk alles met elkaar te maken, en worden daarom onder één onderwerp besproken. Het onderwerp is namelijk de manier waarop de gemeente beschikkingen, subsidies en voorschotten verstrekt aan Het Kulturhus. Dit onderwerp kan aangeduid worden als georganiseerde chaos, als gevolg van de bureaucratie van de gemeente.

Er zijn drie soorten geldstromen waar de organisatie te maken mee heeft, namelijk voorschotten, voorlopige beschikkingen en definitieve beschikkingen. Voorschotten en voorlopige beschikkingen zijn als het ware incidentele subsidies die op basis van één of enkele culturele activiteiten aan de organisatie worden verstrekt. Deze worden dan ook op zeer willekeurige momenten door het hele jaar door aan de organisatie gegeven. Definitieve beschikkingen zijn de grote subsidies waar de organisatie elk jaar in ieder geval op rekt. De mate van willekeurigheid van momenten wanneer deze subsidies worden verstrekt zijn minder dan de vorige twee. Als gevolg moeten de directie en de administratie namelijk bij elke transactie van een subsidie (maakt niet uit welke soort), uitzoeken wanneer deze is vertrekt, waarom, en bij welke subsidie hoort het. Een chaotisch proces dus die zeker als een knelpunt kan worden opgevat.

TVB's

De taken van de proceseigenaar, de directeur, hebben in dit deelproces betrekking op het maken van de begroting. De directeur is in dit geval ook bevoegd om deze te maken, en natuurlijk ook verantwoordelijk voor. Anders gezegd, verantwoordelijk en bevoegd om het te maken, maar de directeur wordt niet als eindverantwoordelijke gezien. Het bestuur heeft namelijk de taak om deze begroting goed te keuren. Dus het bestuur is de eindverantwoordelijke in dit deelproces, en daarmee natuurlijk ook het eind bevoegde. De taken van de gemeente in dit deelproces betreffen ook de goedkeuring van de begroting aan de hand van de samenstelling van prestatie-indicatoren. De gemeente is hiervoor ook verantwoordelijk, en bevoegd over. In praktijk echter worden de taken van de gemeente niet volledig en/of tijdig uitgevoerd.

Communicatie- en informatiestromen

In dit deelproces zijn de interne communicatie- en informatiestromen goed in orde. Beide partijen zijn voor elkaar goed benaderbaar, waarbij de informatie die heen en weer wordt verstuurd en ontvangen duidelijk is en zonder stoornissen verloopt. Dit heeft te maken met een gelimiteerde vertical span of control. De externe stromen van informatie en communicatie kunnen echter verbeterd worden. Dit is voornamelijk het geval wanneer de gemeente lange tijd geen feedback geeft op de begroting. Het kan dus definitief positief beïnvloed worden.

Overdracht op Raakvlakken

In dit deelproces kunnen de overdrachten op raakvlakken gedefinieerd worden op twee momenten. Beide kunnen als sequentieel worden gekwalificeerd. De twee momenten zijn de directeur met het bestuur, en de directeur met de gemeente. De directeur en het bestuur hebben goede overdracht op raakvlakken. Dit heeft ook te maken met de bestaande communicatie- en informatiestromen. In ieder geval geen opmerkingen hierover. De directeur en de gemeente hebben echter minder goede overdracht op raakvlakken. Dit heeft alles te maken met de feedback op begrotingen, en bestaande afspraken betreffende de lumpsum financiering van Het Kulturhus.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Betreffende de TVB's, moeten de taken van de gemeente duidelijker worden gecommuniceerd en worden uitgevoerd. Dat heeft te maken met de afwezigheid van feedback na inlevering van de begroting. De twee organisaties moeten hierover dus afspraken maken waarmee beide partijen op de zelfde hoogte zitten qua verwachtingen. In die afspraken horen ook de communicatie- en informatiestromen besproken te worden. Uiteindelijk moet dus ook het gedrag van de gemeente geformaliseerd worden betreffende functies,

werkstromen en regels. Formalisering kan namelijk als oplossing dienen voor de vraag wie doet wat, waar, wanneer en hoe.

Deelproces 3. Inkoopfacturen

Stroomschema Knelpunten

1. Zoals in het schema te zien verloopt het proces goed, en zijn er geen knelpunten gesignaleerd. Het enige knelpunt, dat overigens niet zozeer als knelpunt moet worden gezien, is dat af en toe menselijke fouten worden gemaakt bij de invoer in het systeem.

TVB's

Betreffende dit deelproces hebben de taken van de proceseigenaar betrekking op het goed verwerken van de inkoopfacturen in de administratie. Daar is diegene ook verantwoordelijk voor, maar wordt in het geheel niet als eindverantwoordelijke gezien, dat is namelijk de directeur. Verder is de proceseigenaar ook niet bevoegd om facturen zonder overleg met de directeur te boeken. Ook die bevoegdheid ligt bij de directeur. De directeur is dus eindverantwoordelijk en bevoegd in dit deelproces. De taken van de administrateur in de financiële administratie, hebben betrekking op de werkelijke betaling van de inkoopfacturen. Daar is diegene dus ook verantwoordelijk voor, en bevoegd over.

Communicatie- en Informatiestromen

De betreffende afdelingen hebben in dit deelproces goede communicatie- en informatiestromen. Dat komt mede ook door de goede benaderbaarheid van mensen, dat deels te danken is aan een lage horizontale en verticale span of control. Er zijn dus niet of nauwelijks barrières waardoor de informatie heen en weer goed verloopt, zonder onderbrekingen.

Overdracht op Raakvlakken

In dit deelproces verloopt de overdracht op raakvlakken zich sequentieel af. De overdrachtmomenten verlopen echter goed, en het is duidelijk wie wat moet doen na overdracht van een processtap.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Er zijn geen mogelijkheden tot verbeteringen bevonden in dit deelproces. De TVB's zijn goed op elkaar afgestemd, waardoor de communicatie- en informatiestromen ook goed verlopen, waardoor de overdracht op raakvlakken als gevolg van het voorgaande dus ook goed verlopen.

Deelproces 4. Verkoopfacturen

Stroomschema Knelpunten

1. Procesmatig gezien, zoals ook in het bovenstaande deelproces duidelijk werd, zijn er niet echt knelpunten die ter sprake komen. Net als het vorige deelproces is ook dit proces zeer statisch en

niet complex. Het enige knelpunt, dat overigens niet zozeer als knelpunt moet worden gezien, is dat af en toe menselijke fouten worden gemaakt bij het correct invoeren van gegevens betreffende de reserveringen, in het systeem Full House.

TVB's

Betreffende dit deelproces hebben de taken van de proceseigenaar betrekking op het goed verwerken van de verkoopfacturen in de administratie, en de uiteindelijke betaling ervan controleren. De administrateur is hier in feite ook verantwoordelijk voor. Qua bevoegdheid echter is de situatie anders. Eigenlijk horen alle facturen eerst te worden gecontroleerd door de directeur. Dat hoort in principe ook bij de taken van de directeur. In praktijk echter worden niet alle facturen gecontroleerd. Dat heeft te maken met de soort en omvang van de factuur. Kleine en vaste facturen worden zonder controle gefactureerd. Grote en incidentele facturen worden eerst overlegd met de directeur. Dus je zou kunnen zeggen dat de administrateur niet bevoegd is om facturen te versturen die betrekking hebben op grote en incidentele betalingen. De taken van de coördinator reserveringen in dit deelproces betreffen het aannemen van reserveringen en invoeren van deze gegevens in het systeem Full House. Daar is de coördinator ook verantwoordelijk voor en bevoegd over.

Communicatie- en Informatiestromen

De betreffende afdelingen hebben in dit deelproces goede communicatie- en informatiestromen. Dat komt mede ook door de goede benaderbaarheid van mensen, dat deels te danken is aan een lage horizontale en verticale span of control. Er zijn dus niet of nauwelijks barrières waardoor de informatie heen en weer goed verloopt, zonder onderbrekingen.

Overdracht op Raakvlakken

In dit deelproces verloopt de overdracht op raakvlakken zich sequentieel af. De overdrachtmomenten verlopen echter goed, en het is duidelijk wie wat moet doen na overdracht van een processtap.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Er zijn geen significante mogelijkheden tot verbeteringen bevonden in dit deelproces. De TVB's zijn goed op elkaar afgestemd, waardoor de communicatie- en informatiestromen ook goed verlopen, waardoor de overdracht op raakvlakken als gevolg van het voorgaande dus ook goed verlopen.

Deelproces 5. Leerlingen Administratie

1. Het eerste knelpunt dat procesmatig opvalt, tegelijkertijd ook de grootste, heeft te maken met de handmatige verwerking van de mutaties op de presentielijsten in het systeem. Elke minuut dat afwijkt van de presentielijst, wordt namelijk op de achterkant van het formulier handmatig door de betreffende muziekdocent erbij geschreven. Zeer inefficiënt en ineffectief, aangezien het hier gaat om min of meer 500 leerlingen. Het kost teveel tijd om deze mutaties te verwerken.
2. Het komt voor dat sommige docenten regelmatig buitenshuis lesgeven. Meestal heeft deze betrekking op een overeenkomst tot opdracht. In deze gevallen handelt de coördinator van de Muziekschool het verder af. Maar de registratie van gegevens wordt momenteel niet in een

informatiesysteem ondergebracht. Dit kan leiden af en toe leiden tot menselijke fouten, aangezien de informatie niet gestructureerd is ondergebracht. Een knelpunt wat betreft efficiency.

TVB's

De taken van de proceseigenaar betreffende dit deelproces hebben betrekking op het goed bijhouden van de leerlingen administratie (inclusief facturering). Daar is de proceseigenaar ook verantwoordelijk voor, en bevoegd over. De taken van de docenten betreffende dit deelproces is het goed invullen van de presentielijsten en deze terugsturen naar de proceseigenaar. Ook dus gedeeld verantwoordelijk voor en bevoegd over. In praktijk worden de presentielijsten echter af en toe niet goed ingevuld, of niet op tijd ingeleverd. Verder kan er wel gezegd worden dat het duidelijk is wat de TVB's zijn voor beide partijen in dit proces.

Communicatie- en Informatiestromen

Betreffende dit deelproces verloopt de communicatie- en informatiestroom niet altijd dus even goed. Dat heeft gedeeltelijk ook te maken met wat er in het vorige kopje werd besproken. Het invullen van de presentielijsten verloopt niet altijd tijdig en is niet altijd correct. Daartegenover staat wel dat de verticale en horizontale span of control gelimiteerd is. Dat heeft als gevolg dat de diverse partijen wel goed benaderbaar zijn en dat de informatie heen en weer verloopt zonder onderbrekingen.

Overdracht op Raakvlakken

In dit deelproces zijn er technisch gezien vier overdrachten op raakvlakken te vinden, waarvan er één relevant is om te bespreken. De overige drie hebben betrekking op het sturen van de nieuwe (en dus lege) presentieformulieren naar de docenten, het sturen van de facturen naar de proceseigenaar en het verwijzen van mogelijke leerlingen naar een bepaald docent.

De relevante overdracht op raakvlak heeft te maken met het inleveren van ingevulde presentielijsten door muziekdocenten aan de proceseigenaar. De interdependentie kan hier als wederzijds gekwalificeerd worden. Op basis van presentielijsten worden nieuwe gegevens in het systeem gezet betreft de leerlingen administratie. Op basis van de presentielijsten worden ook de facturen van de docenten gemaakt. Beide partijen hebben dus baat op een goede overdracht van informatie.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Betreffende de TVB's zou een formalisering van functie en van regels wat betreft de muziekdocenten, een goed begin zijn naar een oplossing wat betreft de presentielijsten. Deze lijsten moeten namelijk ten eerste goed ingevuld worden, en op tijd worden ingeleverd. Eventuele bijzaken kunnen altijd nog op een nader tijdstip herzien worden. Dit heeft ook te maken met communicatie- en informatiestromen. In het algemeen zijn beide partijen goed benaderbaar en verloopt de communicatie en informatie goed (behalve hier en daar de kleine puntjes op de i). Oorzaak hiervan is een kleine horizontale en verticale span of control. De overdracht op raakvlakken kan opgelost worden door heldere afspraken te maken met beide partijen. Wanneer beide partijen bewust zijn van elkaars taken en verantwoordelijkheden, zal dit probleem zich echter vanzelf oplossen.

Deelproces 6. Cursus Administratie

Stroomschema Knelpunten

1. Procesmatig gezien valt er één knelpunt op in dit deelproces. De overige processtappen verlopen goed en hebben geen verbetering nodig. Het knelpunt heeft betrekking op de presentielijsten van de cursussen. Het gaat hierbij overigens om jaarcursussen (in dit geval wordt Judo als voorbeeld genomen). De cursusdocent krijgt namelijk per uur betaald, en is dus niet gebaseerd op het aantal leerlingen zoals dat in de leerlingen administratie wel het geval is. Dat heeft als gevolg dat de cursusdocent, tot op zekere hoogte, geen eigenbelang heeft bij het correct invullen van de presentielijsten. De presentielijsten zijn namelijk het enige middel van controle op de jaarcursus. Er kunnen makkelijk 50 leerlingen lopen waarvan de helft niet genoteerd staat, en de administratie zou er niks van weten. Daarbij komt ook dat de jaarcursussen meestal buitenshuis worden aangeboden. Dat maakt de controle nog moeilijker. Op deze manier loopt de organisatie dus mogelijke inkomsten mis. De effectiviteit van de cursus administratie valt dus hiermee te betwijfelen.

TVB's

De taken van de proceseigenaar betreffende dit deelproces hebben betrekking op het goed bijhouden van de cursus administratie (inclusief facturering). Daar is de proceseigenaar ook verantwoordelijk voor, en bevoegd over. De taken van de cursusdocenten betreffende dit deelproces is het goed invullen van de presentielijsten en deze terugsturen naar de proceseigenaar. Ook dus gedeeld verantwoordelijk voor en bevoegd over. In praktijk worden de presentielijsten echter af en toe niet goed ingevuld, of niet op tijd ingeleverd. Verder kan er wel gezegd worden dat het duidelijk is wat de TVB's zijn voor beide partijen in dit proces.

Communicatie- en Informatiestromen

Betreffende dit deelproces verloopt de communicatie- en informatiestroom niet altijd dus even goed. Dat heeft gedeeltelijk ook te maken met wat er in het vorige kopje werd besproken. Het invullen van de presentielijsten verloopt niet altijd tijdig en is niet altijd correct. Verder is de informatie niet altijd even betrouwbaar aangezien daar geen controle over is. Daartegenover staat wel dat de verticale en horizontale span of control gelimiteerd is. Dat heeft als gevolg dat de diverse partijen wel goed benaderbaar zijn en dat de informatie heen en weer verloopt zonder onderbrekingen.

Overdracht op Raakvlakken

Bij alle aftakkingen van dit deelproces betreft het heen en weer sturen van de cursus presentielijsten met de cursus afdelingen. Bij alle soorten cursussen gaat het hier om wederzijdse interdependenties. De presentielijsten zijn namelijk de bron van inkomsten voor de organisatie, maar ook voor de cursus docenten. Dat wederzijdse afhankelijkheid heeft geen relevante gevolgen op eenmalige cursussen en groepscursussen. Bij jaarcursussen echter is de wederzijdse afhankelijkheid in het nadeel van de cursus administratie. De overige raakvlakken betreffen geen knelpunten.

Mogelijkheden tot Verbetering vanuit Functieschool

Allereerst is een formalisering van gedrag qua regels een oplossing bij het knelpunt wat betreft de TVB's van de cursusdocenten (jaarcursussen). De cursusdocent weet namelijk dat het zijn/haar taak is om de presentielijsten goed in te vullen, maar in de praktijk wordt dat mogelijk niet naar waarheid ingevuld. Wanneer er dus over de lijsten met elkaar afspraken worden gemaakt, zou het probleem opgelost kunnen worden. Dat heeft ook te maken met goede communicatie- en informatiestromen. Het afspreken dat de lijsten tijdig en correct ingevuld en gestuurd moeten worden is dus een uitkomst. Tot slot kan er tijdens de afspraak duidelijk gemaakt worden wat elkaars taken en verantwoordelijkheden bij overdrachtsmomenten. Als de docent afweet van het knelpunt, zou hij als gevolg in de toekomst de lijsten goed invullen en versturen.