

Afstudeerscriptie

World Trade Center Twente (WTC Twente)

J.H.W. Raanhuis

2018

Procesbeschrijving en verbetering van de diensten bij het
World Trade Center Twente



WORLD TRADE CENTER®
TWENTE

Handtekening praktijkcoach:

A handwritten signature in blue ink, enclosed within a blue bracketed box. The signature is stylized and appears to be a combination of letters and a flourish.

World Trade Center Twente

Onderdeel van het WTCA (World Trade Centers Association)

Procesbeschrijving en verbetering van de diensten bij het World Trade Center Twente

Auteur:

Jop Raanhuis | 349624 | Jop96@live.nl

4^e leerjaar afstudeerfase

Saxion University of Applied Sciences

Opleiding: Bedrijfskunde MER

Organisatie en tevens opdrachtgever: World Trade Center Twente

Schoolcoördinator: Vincent ter Horst

Stagebegeleider: Freerk Faber

Periode: 5 februari 2018 – juni 2018

Hengelo: 21 juni 2018

Telefoonnummer student: 06 81522740

Voorwoord

Beste lezer,

Ik ben vierdejaars student van de studie Bedrijfskunde MER aan het Saxion Enschede. Voor u ligt de scriptie voor de afstudeeropdracht 'Procesbeschrijving en verbetering van de diensten bij het World Trade Center Twente'. Ik heb deze scriptie geschreven ten behoeve van het afstudeerproces van mijn opleiding.

De opdracht komt vanuit de directeur van het World Trade Center Twente. Het onderzoek is dan ook uitgevoerd voor het World Trade Center Twente te Hengelo. De opdracht is ontstaan uit de behoefte naar de standaardisatie van processen en een duidelijke vastlegging daarvan. Bij het World Trade Center maken namelijk meerdere primaire services deel uit van de dagelijkse werkzaamheden. De processen in deze primaire services staan echter nergens vastgelegd. Hierdoor is het regelmatig onduidelijk wie wat doet. Dit onderzoek bestaat uit het in kaart brengen van de hoofdprocessen van deze primaire services en bevat daarnaast aanbevelingen om het huidige proces te verbeteren.

Hierbij wil ik graag iedereen bedanken die heeft meegeholpen aan de realisatie van deze scriptie. Met name wil ik graag Freerk Faber bedanken voor zijn begeleiding en ondersteuning vanuit het World Trade Center Twente. Daarnaast wil ik graag afstudeercoördinator en tevens begeleider Vincent ter Horst bedanken voor zijn ondersteuning vanuit het Saxion te Enschede.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Hengelo, juni 2018

Jop Raanhuis

Samenvatting

Het World Trade Center Twente stimuleert, motiveert en brengt bedrijven met elkaar in contact door middel van o.a. handelsmissies, de Business Club en coachingstrajecten. Door een samenwerking met alle 325 World Trade Centers in 90 landen is een wereldwijd netwerk ontstaan. Hierdoor kunnen ondernemers via het World Trade Center eenvoudiger markten betreden en internationale contacten leggen. Voor de continuïteit van deze diensten is het van belang dat binnen het World Trade Center Twente duidelijk is hoe de bedrijfsprocessen er uit zien. Er is behoefte aan een duidelijke vastlegging van de processen. Met deze reden is er gekozen om onderzoek te doen naar de inrichting van de huidige processen. De processen van het World Trade Center Twente zijn verdeeld onder vier hoofddiensten of primaire services; Trade Services; Business Club; Expat Center; Business Services.

Hiervoor is de volgende probleemstelling opgesteld: *“Hoe zien de huidige processen binnen de primaire services van het World Trade Center Twente er uit en op welke manier kunnen deze geoptimaliseerd worden?”*. Het onderzoek heeft vijf onderdelen waarin in elk onderdeel een van de onderzoeksvragen wordt beantwoord; de verschillende processen; de huidige situatie; de knelpunten en kernwaarden; verbetering van de knelpunten; de gewenste situatie.

Om de probleemstelling en onderzoeksvragen te beantwoorden zijn er verschillende diepte-interviews gehouden met de procesverantwoordelijken. Uit de diepte-interviews zijn voor de huidige situatie flowcharts ontwikkeld. Met behulp van deze flowcharts zijn de knelpunten in de processen zichtbaar geworden en zijn verbetervoorstellen gedaan. Ten slotte is voor de te verbeteren processen een nieuwe flowchart uitgewerkt. Uit het beantwoorden van de onderzoeksvragen is gebleken dat door het CRM systeem op een effectieve manier in te zetten, knelpunten van verschillende processen verbeterd kunnen worden. Hiervoor zijn meerdere aanbevelingen gedaan.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	7
1.1	Aanleiding.....	7
1.2	Doelstelling.....	8
1.3	Probleemstelling.....	9
1.4	Onderzoeksvragen.....	9
1.5	Behandeling onderzoeksvragen.....	9
1.6	Begrippen.....	10
2.	Literatuuronderzoek.....	11
2.1	Inleiding.....	11
2.2	Effectiviteit & efficiëncy.....	11
2.2.1	Koppeling naar eigen onderzoek.....	12
2.3	Procesbeheersing d.m.v. hiërarchisch processenschema.....	13
2.3.1	Koppeling naar eigen onderzoek.....	14
2.4	TBV & RASCI model.....	15
2.4.1	Koppeling naar eigen onderzoek.....	16
2.5	IST – SOLL - GAP.....	17
2.5.1	Koppeling naar eigen onderzoek.....	18
3.	Analysekader en onderzoeksmethoden.....	19
3.1	Inleiding.....	19
3.2	Theoretisch onderzoek.....	19
3.3	Empirisch onderzoek.....	20
3.4	Kwalitatief onderzoek.....	20
3.5	Legenda Bizzdesign.....	21
3.6	Dataverzamelmethode.....	22
3.7	Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek.....	23
4.	Resultaten.....	24
4.1	De verschillende processen.....	24
4.1.1	Wat is een proces?.....	24
4.1.2	Hoofdprocessen en subprocessen bij het World Trade Center Twente.....	25
4.1.3	Procedures.....	26
4.1.4	Hiërarchisch processenschema.....	26
4.1.5	Conclusie.....	27
4.2	De huidige situatie.....	28

4.2.1 SIB	28
4.2.2 Lidmaatschap Business Club	30
4.2.3 Evenementen Business Club	31
4.2.4 Maken van afspraken Expat Center	32
4.2.5 Verhuur kantoren	34
4.2.6 Verhuur flexplekken	35
4.2.7 Verhuur vergaderruimte	36
4.2.8 Virtual office service	36
4.2.9 Interne post/rekeningen WTC	37
4.2.10 Conclusie	38
4.3 De knelpunten en kernwaarden	39
4.3.1 Knelpunten Trade Services	39
4.3.2 Knelpunten Business Club	40
4.3.3 Knelpunten Expat Center	40
4.3.4 Knelpunten Business Services	41
4.3.5 Conclusie	42
4.4 Verbetering van de knelpunten	43
4.4.1 Aanpassingen Trade Services	43
4.4.2 Aanpassingen Business Club	44
4.4.3 Aanpassingen Expat Center	45
4.4.4 Aanpassingen Business Services	45
4.4.5 Conclusie	46
4.5 De gewenste situatie	47
4.5.1 Nieuwe werkwijze SIB	47
4.5.2 Nieuwe werkwijze lidmaatschap Business Club	49
4.5.3 Nieuwe werkwijze evenementen Business Club	50
4.5.4 Toelichting processen Expat Center & Business Services	51
4.5.5 Conclusie	52
5. Conclusies en aanbevelingen	53
Bibliografie	58
Bijlage I: Actorendiagram	60
Bijlage II: Systemendiagram	61
Bijlage III: Organigram World Trade Center Twente	62

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het onderzoek besproken. Vanuit de aanleiding is de te behalen doelstelling opgesteld. Vervolgens is de probleemstelling vastgesteld, zijn de hierbij horende onderzoeksvragen geformuleerd en wordt de behandeling daarvan toegelicht. Ten slotte is er voor de verduidelijking van enkele begrippen een begrippenlijst toegevoegd.

1.1 Aanleiding

Het World Trade Center Twente staat als business center klaar voor de internationaal actieve bedrijven in de regio Twente, Oost-Nederland en het Duitse grensgebied. Door bedrijven en organisaties in deze gebieden te ondersteunen en te adviseren over hun handelsvoering wil het World Trade Center Twente de internationale activiteiten in deze regio vergroten (World Trade Center Twente, 2016). Het World Trade Center Twente stimuleert, motiveert en brengt bedrijven met elkaar in contact door middel van o.a. handelsmissies en coachingstrajecten.

Door een samenwerking met alle 325 World Trade Centers in 90 landen is een wereldwijd netwerk ontstaan. Hierdoor kunnen ondernemers via het World Trade Center eenvoudiger markten betreden en internationale contacten leggen. Voor de continuïteit van deze diensten is het van belang dat binnen het World Trade Center Twente duidelijk is hoe de bedrijfsprocessen er uit zien. Er is behoefte aan een duidelijke vastlegging van de processen. Binnen het World Trade Center Twente bestaan vier hoofdservices die elk verschillende bedrijfsprocessen bevatten.

De hoofdservices van het World Trade Center Twente zijn:

1. Business Services
2. Business Club
3. Expat Center
4. Trade Services

De processen in deze services staan nergens vastgelegd. Dit geldt ook voor de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Het is regelmatig onduidelijk op welke manier werkzaamheden worden uitgevoerd en wie wat doet. Het World Trade Center Twente wil dit graag inzichtelijk hebben. Het World Trade Center Twente wil door middel van dit onderzoek meer inzicht krijgen in de primaire services binnen de organisatie. Hiervoor zijn de hoofdprocessen binnen deze services bekeken en in kaart gebracht. Hierdoor zal per proces duidelijk worden wat de werkzaamheden zijn, welke werknemers betrokken zijn en wie er procesverantwoordelijk is.

Ook wil men door middel van dit onderzoek weten wat de mogelijkheden zijn om deze processen te optimaliseren. Er is aan de hand van verschillende modellen en literatuur onderzocht hoe de processen verbeterd kunnen worden. Hierbij is er gekeken naar een link met het CRM systeem.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn van belang voor de nieuwe manager bedrijfsvoering die in de zomer van 2018 bij het World Trade Center Twente zal starten.

1.2 Doelstelling

Het World Trade Center Twente wil door middel van dit onderzoek weten hoe de hoofdprocessen in de organisatie lopen. Daarnaast wil men weten of en hoe deze geoptimaliseerd kunnen worden. Men is onder andere benieuwd of het CRM systeem zou kunnen bijdragen in een verbetering van de processen.

De opdrachtgever wil graag meer inzicht krijgen in de huidige bedrijfsvoering. Hiervoor is het van belang dat de processen van de primaire services in kaart gebracht worden. Als de processen in kaart gebracht zijn zal er een beter overzicht ontstaan en zullen de processen beter beheersbaar zijn. Ook wil de opdrachtgever weten op welke manier de processen geoptimaliseerd kunnen worden. Hierdoor zullen de processen efficiënter en effectiever verlopen. Het onderzoek is dan ook gehouden met als doel om de processen van de primaire services in kaart te brengen. Verder is het doel van het onderzoek om advies te geven over de manier waarop deze processen geoptimaliseerd kunnen worden.

De uitkomst van dit onderzoek is voor het World Trade Center Twente bruikbaar omdat de organisatie beter beheersbaar wordt en er een beter overzicht ontstaat zodra alle bedrijfsprocessen in kaart zijn gebracht. Verder zullen werkzaamheden op een effectievere en efficiëntere manier uitgevoerd kunnen worden. Ook zal de nieuwe manager bedrijfsvoering, die deze zomer start bij het World Trade Center Twente, met de uitkomsten een goede start hebben voor zijn werkzaamheden. De uitkomsten zijn hierdoor toepasbaar binnen de organisatie.

1.3 Probleemstelling

Door het vaststellen van de aanleiding en de doelstelling is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Hoe zien de huidige processen binnen de primaire services van het World Trade Center Twente er uit en op welke manier kunnen deze geoptimaliseerd worden?”

1.4 Onderzoeksvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd.

1. Welke processen lopen er momenteel bij de primaire services van het World Trade Center?
2. Hoe lopen de huidige (hoofd)processen?
3. Wat zijn knelpunten en kernwaarden binnen de processen?
4. Op welke wijze kan het World Trade Center Twente deze knelpunten verbeteren?
5. Hoe komt de nieuwe werkwijze er uit te zien?

1.5 Behandeling onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen worden in het literatuuronderzoek op verschillende manieren behandeld. In figuur 1.1 is te zien op welke manier de literatuur gebruikt is bij de onderzoeksvragen.

Deelvragen	Welke processen?	Hoe lopen de processen?	Knelpunten en kernwaarden	Verbeteren	Nieuwe werkwijze
Theorie & literatuur					
Effectiviteit & efficiency			Deskresearch	Deskresearch	Deskresearch
Hiërarchisch processenschema	Deskresearch/Fieldresearch	Deskresearch/Fieldresearch			
TBV & RASCI Model		Fieldresearch			Deskresearch
IST - SOLL - GAP		Fieldresearch	Deskresearch	Fieldresearch	Deskresearch

Figuur 1.1 Schema deelvragen

1.6 Begrippen

WTC: World Trade Center. Een handelscentrum met een internationaal netwerk van en voor bedrijven.

SIB: Starters International Business, bedrijven die starten met het internationaal zakendoen.

RVO: De RVO is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en stimuleert ondernemend Nederland met subsidies, zakenpartners en informatie (RVO, 2018).

Empirisch onderzoek: Een onderzoek dat gebruik maakt van eigen waarnemingen.

Kwalitatief onderzoek: Een intensief, beschrijvend onderzoek dat gebruik maakt van meningen en interpretaties.

Effectiviteit: Effectiviteit refereert aan de mate waarin een gesteld doel behaald wordt (Digital knowledge, 2013).

Efficiëncy: De efficiëncy refereert aan de mate waarin middelen nuttig ingezet worden voor het uitvoeren van werkzaamheden.

Bedrijfsproces: Een keten van activiteiten of handelingen die samen de uitvoering van werk vormen.

Optimalisatie: Het verbeteren van iets (een proces) tot zijn beste toestand (Betekenis-definitie, 2011).

Procesbeschrijving: Een procesbeschrijving is een uitwerking van de werkzaamheden waarop iedereen kan terugvallen.

Knelpunten: Kritieke punten in processen.

Kernwaarden: De belangrijkste waarden en rollen van een proces.

Taak: Het concrete werk dat iemand verricht (Hastijns, 2018).

Verantwoordelijkheid: In hoeverre iemand ergens aansprakelijk voor is.

Bevoegdheid: De toestemming om een bepaalde handeling te verrichten.

IST: Huidige situatie ten aanzien van processen.

SOLL: Gewenste situatie ten aanzien van processen.

GAP: Knelpunten in een proces. Het verschil tussen IST en SOLL.

Resident: Huurder van kantoren bij het World Trade Center Twente.

Expat: Kennismigrant, iemand die tijdelijk in een ander land verblijft voor hun werkgever.

2. Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden theorieën en modellen behandeld die van toepassing zijn op het onderzoek. Iedere theorie wordt behandeld in een aparte paragraaf. De gebruikte theorieën en modellen over processen zijn geplaatst in het kader van het World Trade Center Twente. Aan het eind van iedere paragraaf zal een koppeling naar het eigen onderzoek beschreven worden. De volgende theorieën en modellen komen aan bod:

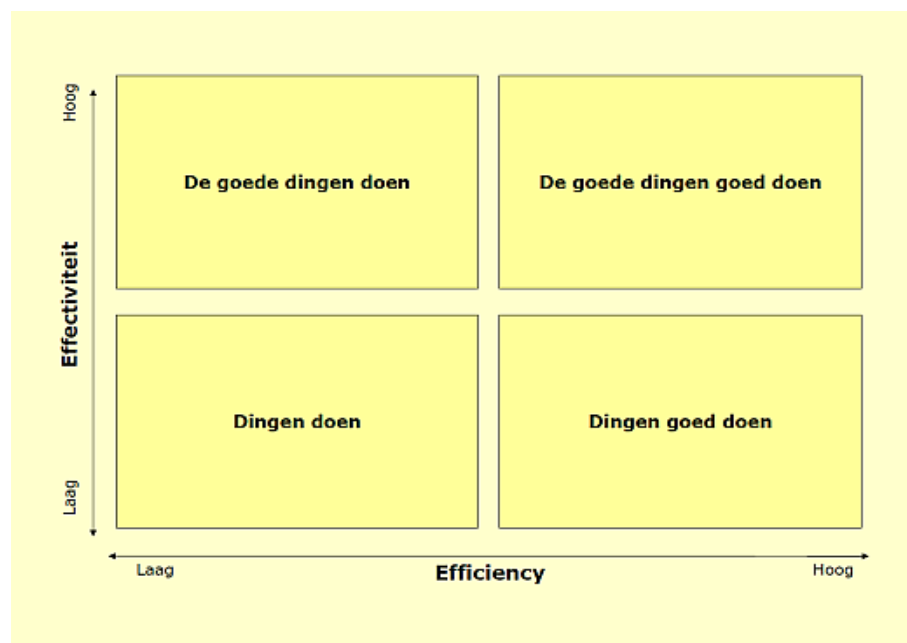
- Effectiviteit & Efficiency (Digital knowledge, 2013)
- Procesbeheersing d.m.v. hiërarchisch processenschema (Nieuwenhuis, 2010)
- TBV & RASCI Model (Managementmania, 2016)
- IST – SOLL – GAP (Managementmodellensite, 2017)

2.2 Effectiviteit & efficiëntcy

Allereerst is het van belang om te weten wat effectiviteit en efficiëntcy precies inhoudt. Effectiviteit en efficiëntcy hebben veel raakvlakken met elkaar maar worden ook vaak gezien als hetzelfde. Om onduidelijkheid te voorkomen is er extra aandacht besteed aan de uitwerking van deze begrippen.

Effectiviteit refereert aan de mate waarin een gesteld doel behaald wordt. Efficiëntcy refereert aan de mate waarin middelen nuttig ingezet worden voor het uitvoeren van werkzaamheden (Digital knowledge, 2013). De twee begrippen zijn ook wel te omschrijven als respectievelijk doeltreffendheid en doelmatigheid (van der Kuil, 2010).

Effectiviteit wordt beschreven als doeltreffendheid, wat 'de goede dingen doen' inhoudt. Efficiëntcy kan omschreven worden als doelmatigheid. Een proces of handeling is doelmatig als 'de dingen goed' worden gedaan (in 't Veld, 1998).



Figuur 2.1 Effectiviteit & efficiëntcy (Digital knowledge, 2013)

Effectiviteit

Veel grote organisaties hebben meer baat bij effectiviteit dan bij efficiëncy. Effectiviteit is gericht op de continuïteit van de organisatie en op het behalen van resultaat. Dat komt omdat effectiviteit gericht is op het doen van de goede dingen, wat neerkomt op het behalen van de doelen van de organisatie. Activiteiten zijn effectief als ze geplande doelen daadwerkelijk realiseren. Als de doelen van de organisatie behaald worden bevordert dat de continuïteit. Datgene wat de goede dingen zijn wordt bepaald door het doel van de organisatie (De Nieuwe Haagsche School, 2017). Om te bepalen of iets effectief is, moet er onderzocht worden of het doel daarmee behaald wordt. Effectiviteit heeft geen connectie met de kosten die gemaakt worden om het doel te bereiken.

Efficiëncy

De inspanning die men moet leveren om werkzaamheden uit te voeren heeft te maken met efficiëncy. Efficiëncy is de maatstaf voor het functioneren van een taak of proces. Het zegt iets over de juistheid van het uitvoeren. Efficiëncy refereert aan de mate waarin middelen nuttig ingezet worden voor het uitvoeren van werkzaamheden. Hierbij wordt er geredeneerd vanuit de taak of het proces. Als er t.o.v. de norm minder middelen worden gebruikt, is een proces efficiënt. Bij deze middelen kan er gedacht worden aan inspanning, tijd, geld, of grondstoffen.

2.2.1 Koppeling naar eigen onderzoek

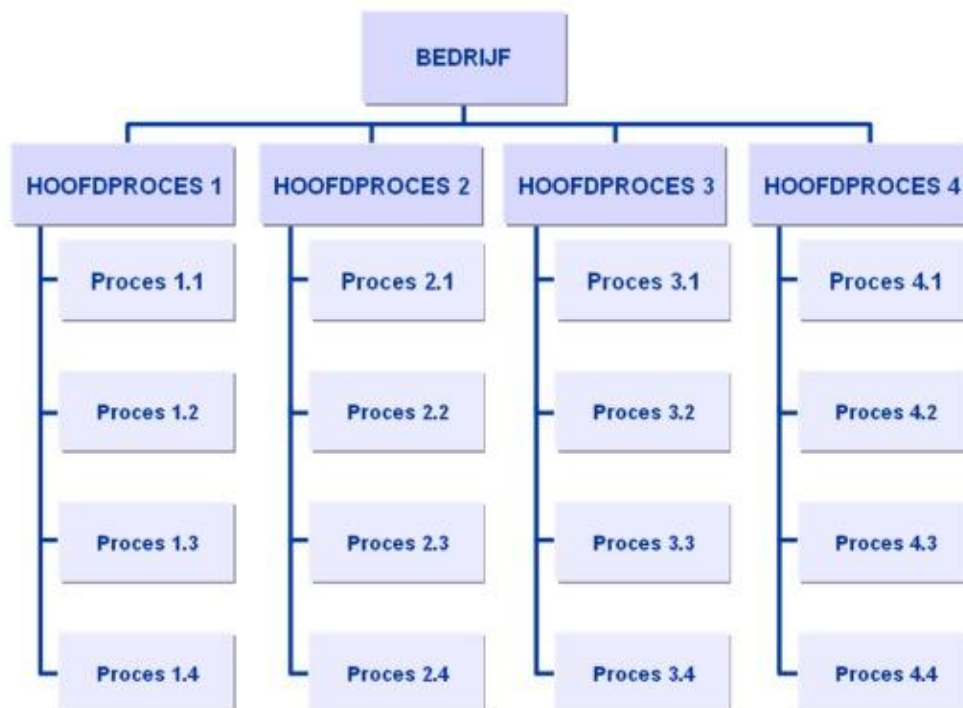
Bij de beschrijving en verbetering van bedrijfsprocessen zijn de begrippen effectiviteit en efficiëncy erg van belang. Door de verdieping in deze begrippen is tijdens de omschrijving en optimalisatie van de processen van het World Trade Center Twente bewuster rekening gehouden met effectiviteit en efficiëncy. De combinatie van het doel van een taak en de inhoud van de taak bepaalt of de taak effectief is. De manier waarop de taak wordt uitgevoerd bepaalt of dat efficiënt gebeurt. Deze theorie is toegepast bij onderzoeksvraag 3, 4 en 5. Er zijn flowcharts opgesteld om effectiever en efficiënter te werk te kunnen gaan.

2.3 Procesbeheersing d.m.v. hiërarchisch processenschema

Procesbeheersing is het beheersen van processen. Hoe goed een proces beheerst moet worden is afhankelijk van enkele factoren. Voor de beheersing van een proces is de complexiteit van het proces van belang. Ook is standaardisatie van het proces relevant. Een derde factor is de inzet van middelen in een proces. Indien er voor een proces relatief veel middelen worden gebruikt is de noodzaak naar beheersing hoger. Beheersing van processen wordt eenvoudiger indien een proces op een uniforme wijze beschreven is. Op deze manier wordt er sneller duidelijk of de uitvoering van een proces afwijkt van de gestandaardiseerde beschrijving en kan het proces beter beheerst worden.

In iedere organisatie worden afspraken gemaakt over de werkzaamheden. Echter, meestal worden deze werkzaamheden door elke medewerker op hun eigen manier uitgevoerd. Dat komt omdat elke werknemer andere inzichten en een eigen visie heeft. Om er voor te zorgen dat er duidelijkheid ontstaat over de uitvoering van de werkzaamheden wordt een uniforme beschrijving van de werkzaamheden gemaakt. Een procesbeschrijving is een uitwerking van de werkzaamheden waarop iedereen kan terugvallen.

Processen kunnen op meerdere niveaus worden beschreven. Volgens Nieuwenhuis zijn er drie niveaus: hoofdprocessen, subprocessen en procedures. Hierin zijn de hoofdprocessen de primaire afdelingen in een organisatie, zoals inkoop en verkoop. Deze hoofdprocessen worden onderverdeeld in subprocessen. Procedures zijn beschrijvingen van instructies en protocollen. Het totaaloverzicht van deze drie niveaus heet het hiërarchisch processenschema (Nieuwenhuis, 2010).



Figuur 2.2 Hiërarchisch processenschema (Nieuwenhuis, 2010)

Niet alleen het beheersen maar ook het verbeteren van processen is belangrijk. Echter, om processen te kunnen verbeteren zullen deze eerst beheerst moeten worden. Vaak merkt men pas dat een proces verbeterd kan worden als de processen gevisualiseerd zijn. Nadat de huidige processen helder zijn, kan er gekeken worden naar de verbetering ervan.

2.3.1 Koppeling naar eigen onderzoek

Het World Trade Center Twente heeft vier primaire services die te vergelijken zijn met hoofdprocessen. Deze vier hoofdprocessen hebben subprocessen en procedures onder zich in het hiërarchisch processchema. Volgens Nieuwenhuis wordt de beheersing van een proces gemakkelijker als deze gestandaardiseerd en inzichtelijk gemaakt wordt. Tijdens dit onderzoek zijn de hoofdprocessen en subprocessen bekeken en in kaart gebracht. Dit zal de processen inzichtelijker en beter beheersbaar maken. Dit model en deze literatuur is in het onderzoek gebruikt bij onderzoeksvraag 1 en 2.

2.4 TBV & RASCI model

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TBV) zijn drie van de belangrijkste factoren binnen de processen van een organisatie. Door deze uit te werken ontstaat er duidelijkheid binnen een organisatie. Voor de uitwerking van de TBV's in een organisatie wordt vaak het RASCI model gebruikt. Dit model wordt veelal gebruikt om meer inzicht in processen te krijgen en om individuele verantwoordelijkheden te visualiseren. Het model maakt taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden inzichtelijk door ze te koppelen aan de functies van de medewerkers. Door deze factoren inzichtelijk te maken wordt het gemakkelijker om een proces te managen.

		Managing Director	Financial director	Facility Manager	CO Chief IT officer	HR director
R	Responsible					
A	Accountable					
S	Supports					
C	Consulted					
I	Informed					
Sales	Sales & Marketing	A			S	
	Logistics	R	R			
Resource management	Financial Management	A	A		I	
	Human Resources	R	S		I	A
	Facility Management	I		A		
	IT management	I	A		A	I
Procurement	Procurement	S		R	C	S
	Hiring	I	C	S	C	A
	Fundraising	I	I	S	S	C

Figuur 2.3 RASCI Matrix (Managementmania, 2016)

Het RASCI model is ingedeeld in twee kolommen. Op de horizontale as staan de functie en op de verticale as staan de verschillende werkzaamheden, verantwoordelijkheden en taken. Een persoon kan meerdere functionele rollen hebben binnen een organisatie en een functionele rol kan ook meerdere aspecten binnen de matrix vervullen (Mulder, 2012).

Dit model wordt gebruikt om de taakgebieden responsible, accountable, supports, consulted en informed uit te werken. Hierbij wordt voor elke functie binnen de organisatie duidelijk welke rol(len) hij of zij heeft. Door middel van het RASCI model kunnen de processtappen en de scheiding in rollen worden weergegeven binnen de processen. In het programma dat gebruikt is om processen van het World Trade Center Twente uit te werken worden rollen van betrokken medewerkers weergegeven door middel van kleuren. Hierdoor zullen de taken en verantwoordelijkheden gedetailleerd zichtbaar worden in het processchema.

Responsible (Verantwoordelijk voor de taak)

Wie is verantwoordelijk voor de taak? Wie voert de werkzaamheid uit?

Verantwoordelijkheid van de taak gaat over wie het werk daadwerkelijk uitvoert. Hierbij wordt ook gekeken naar de middelen die gebruikt worden (efficiëncy) om de taak uit te voeren.

Accountable (Verantwoordelijk voor het geheel)

Wie is eindverantwoordelijk voor het geheel? Wie keurt het resultaat goed en is geautoriseerd? Wie is de overkoepelende verantwoordelijke? Deze persoon is vaak de leidinggevende of directeur.

Support (Ondersteuning)

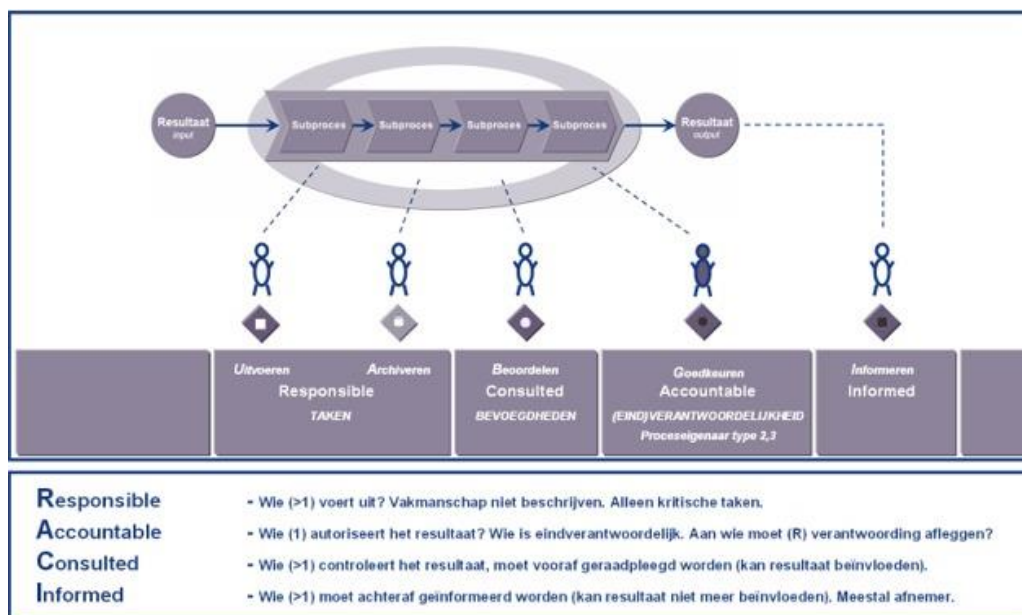
Wie biedt er ondersteuning bij de werkzaamheid? Wie voert lijnwerkzaamheden uit? Welke werkzaamheden zijn dit? Waarom zijn deze van belang?

Consulted (Raadplegen)

Wie wordt er geraadpleegd bij de werkzaamheid? Wie geeft advies en feedback? Wie evalueert? Wie beoordeelt? Het is van belang dat hier goed gecommuniceerd wordt.

Informed (Geïnformeerd)

Hierbij gaat het over degene die wordt geïnformeerd over beslissingen, voortgang en het resultaat. Ook hier is een goede communicatie van de boodschap erg belangrijk (BLMC, 2018).



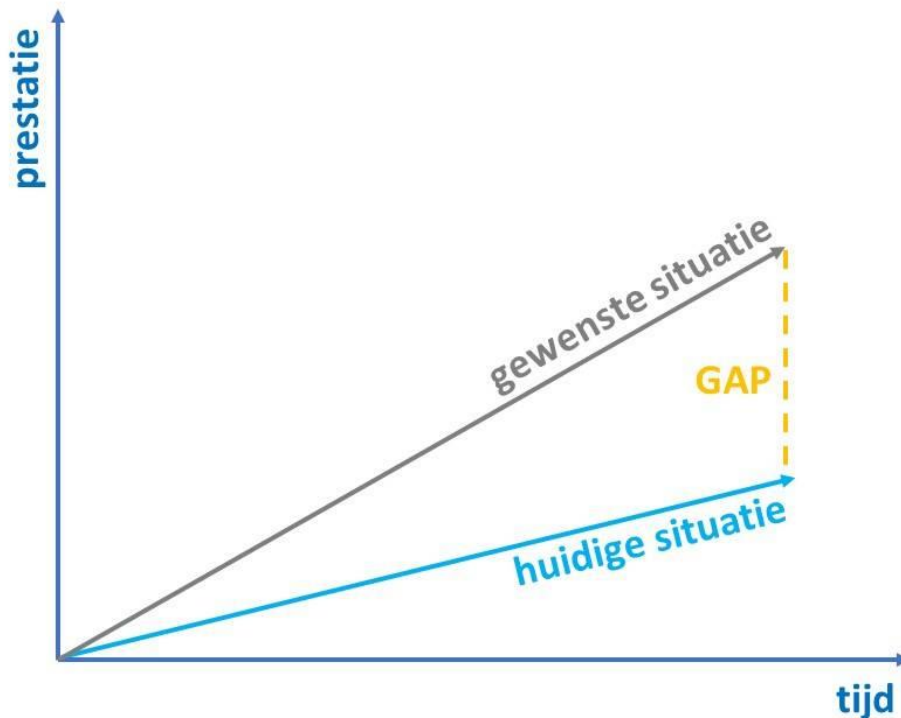
Figuur 2.4 RA(S)CI Model (Nieuwenhuis, 2010)

2.4.1 Koppeling naar eigen onderzoek

Door middel van het RASCI model zijn de TBV's uitgewerkt. Bij het maken van flowcharts voor de processen is ook gebruik gemaakt van het RASCI model. De rollen van de medewerkers in de processen worden hierin weergegeven. Het RASCI model wordt ook gebruikt voor de visualisering van de nieuwe processen. Deze theorie wordt gebruikt bij de uitwerking van onderzoeksvraag 2 en 5.

2.5 IST – SOLL - GAP

In deze paragraaf wordt de IST-SOLL-GAP methode besproken. Voordat het World Trade Center Twente hun processen kan verbeteren is het van belang om eerst de huidige en de gewenste situatie in kaart te brengen. Hierdoor wordt er duidelijk wat het verschil is tussen deze situaties en kunnen er op basis daarvan maatregelen genomen worden.



Figuur 2.5 GAP vanuit IST & SOLL (Managementmodellensite, 2017)

De IST-SOLL-GAP methode wordt gebruikt om de verschillen tussen de huidige situatie en de gewenste situatie binnen een organisatie in kaart te brengen (Hanzehogeschool Groningen, 2018). De huidige situatie wordt in de literatuur de IST situatie genoemd. De gewenste situatie gaat over SOLL. Wanneer een proces binnen een organisatie moet veranderen, zijn de IST en SOLL situatie de twee belangrijkste factoren. Aan de hand van de IST en SOLL situatie kan een GAP analyse gemaakt worden (Managementplatform, 2014). De GAP is dan het verschil tussen de huidige (IST) en de gewenste (SOLL) situatie. Nadat de GAP is vastgesteld wordt er gezocht naar de oorzaken van de ongewenste situatie waarin men zich bevindt. Vervolgens wordt er besloten welke maatregelen genomen moeten worden om deze oorzaken op te lossen en van de IST naar de SOLL situatie te komen (Managementmodellensite, 2017).

2.5.1 Koppeling naar eigen onderzoek

Voor het World Trade Center is het van belang om de huidige situatie (IST) in kaart te brengen. Ook zijn knelpunten (GAP's) vastgesteld. Door oplossingen voor de GAP's in de IST situatie te vinden is de SOLL situatie in kaart gebracht. Er is gekeken naar de knelpunten en kernwaarden binnen de processen van het World Trade Center Twente. Deze literatuur en theorie is gebruikt voor de beantwoording van onderzoeksvraag 2, 3, 4 en 5.

3. Analyse kader en onderzoeksmethoden

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er omschreven hoe het onderzoek opgebouwd is, hoe de informatie verzameld is en op welke manier de informatie verwerkt is.

Het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Er heeft een deel theoretisch onderzoek en een deel empirisch onderzoek plaatsgevonden. Voor het theoretische onderzoek is er informatie verzameld door middel van deskresearch. Er is vooral gebruik gemaakt van informatie die reeds beschikbaar was. Hierbij moet gedacht worden aan literatuuronderzoek en informatie die afkomstig is van de opdrachtgever. Voor het empirische onderzoek zijn de gegevens verzameld door middel van fieldresearch. Er zijn diepte-interviews gehouden met de medewerkers die betrekking hebben op de vier primaire services. Voor elke service zijn er één of twee medewerkers verantwoordelijk. Met deze medewerkers zijn de interviews gehouden. Elke service is apart behandeld. Er zijn een aantal medewerkers meerdere keren geïnterviewd vanwege hun verantwoordelijkheid over meerdere processen.

3.2 Theoretisch onderzoek

Voor het onderzoek in de theorie is er gebruik gemaakt van deskresearch. Hiervoor is gekozen omdat er reeds enkele documenten beschikbaar waren om te gebruiken bij het onderzoek. Met hulp van het literatuuronderzoek is er naar informatie over de volgende onderwerpen gezocht:

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| -Reeds bestaande procesbeschrijvingen | -Verantwoordelijkheden |
| -Diverse processen | -Gewenste (SOLL) situatie(s) |
| -Procedures | -Draaiboeken |
| -Checklists | |

3.3 Empirisch onderzoek

Om informatie te verzamelen over het verloop van de huidige processen binnen het World Trade Center Twente is er gekozen voor het houden van verschillende diepte-interviews tijdens het empirisch onderzoek. Bij het houden van de diepte-interviews is er veel informatie verzameld m.b.t. de bedrijfsprocessen en het verloop daarvan.

Er zijn vier primaire services waarvan de processen in kaart gebracht zijn. Hiervoor zijn diepte-interviews afgenomen met de desbetreffende medewerkers en iedere primaire service is apart behandeld. Voor enkele primaire services zijn meerdere werknemers verantwoordelijk. Hiervoor zijn dan ook meerdere personen geïnterviewd. In het resultatenhoofdstuk is er per proces aangegeven welke medewerkers geïnterviewd zijn. Om de kwaliteit van het onderzoek te bevorderen is er gekozen voor ongestructureerde/diepte interviews tijdens het empirisch onderzoek. Ongestructureerde diepte-interviews hebben er voor gezorgd dat doorvragen eenvoudiger was om zo gerichter informatie te verkrijgen. Dit heeft de kwaliteit van het onderzoek bevorderd. De validiteit van interviewuitkomsten is gewaarborgd doordat de verschillende interviews dezelfde onderwerpen en vragen bevatten en afgenomen zijn onder ongeveer dezelfde omstandigheden. Bij de meeste interviews is er plaatsgenomen in een van de vergaderzalen. Zo bleef de aandacht bij het onderwerp en werd er niet gestoord. Voor een aantal primaire services zijn meerdere interviews afgenomen en hiervoor zijn ook dezelfde onderwerpen, vragen en omstandigheden aangehouden (Dingemanse, 2015). De waarneming van processen heeft ook plaatsvinden door mee te werken in de organisatie.

3.4 Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek wordt gehouden wanneer er gewerkt wordt met teksten of uitwerkingen van interviews (Verhoeven, 2014). Dit is bij deze opdracht van toepassing. Het gaat niet om het verzamelen van cijfers, maar om informatie over de processen van het World Trade Center Twente. Door middel van (ongestructureerde) diepte-interviews met betrokken medewerkers is de informatie over deze processen verzameld. De interviews zijn opgenomen en de audio-bestanden zullen beschikbaar worden gesteld.

Voor het in kaart brengen en visualiseren van deze processen is gebruik gemaakt van de tool Enterprise Studio Business Process Management van Bizdesign BV. Hiermee zijn flowcharts opgesteld om de processen visueel te maken. Hierover is een korte uitleg gegeven in paragraaf 3.5.

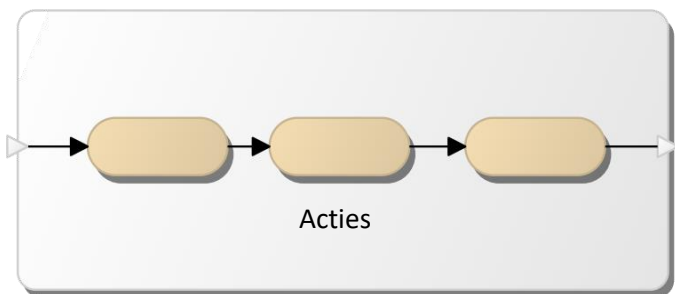
3.5 Legenda Bizzdesign

Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van het programma Bizzdesign. Met Bizzdesign zijn processen visueel uit te werken tot flowcharts. Bizzdesign maakt gebruik van verschillende figuren om aan te geven welke actie er plaats vindt. Hieronder een korte toelichting op deze figuren.



Een begintrigger geeft de start van een proces weer.

De eindtrigger geeft het einde of het resultaat van een proces weer.



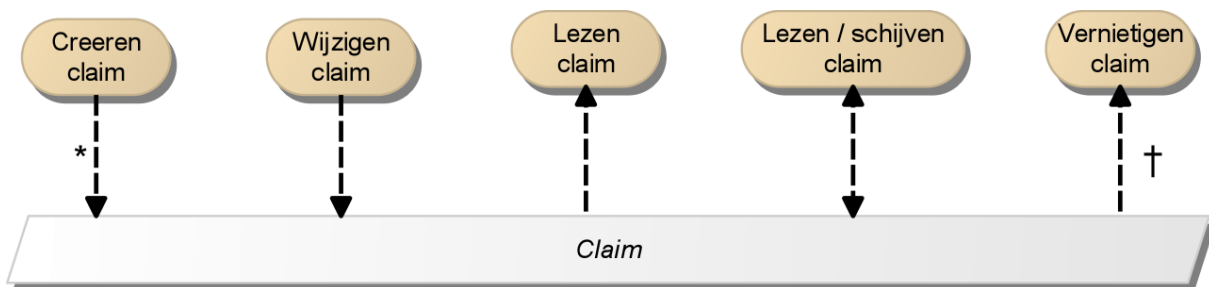
De acties zijn de activiteiten tussen de begin- en eind trigger in. Een reeks acties vormt een proces.



Kleuren geven aan welke rollen betrokken zijn bij de acties, de rode tekst onder een actie geeft aan welke systemen gebruikt worden.



Een item geeft aan welk(e) document(en) gebruikt worden bij een actie.



De richting van de pijl naar het item geeft de relatie tussen de actie en het item weer. In het voorbeeld hierboven is de claim het item. De mogelijke relaties zijn weergegeven.

- ◇ Or-split: een splitsing in het proces waar condities het procesverloop bepalen.
- Or-join: als er één pijl na een 'or-split' is binnengekomen loopt het proces verder.
- ◆ And-split: een splitsing waar beide wegen van het proces worden doorlopen.
- And-join: alle pijlen na een 'and-split' moeten binnenkomen voor het proces verder kan.

3.6 Dataverzamelmethode

In deze paragraaf wordt de methode van dataverzameling per onderzoeksvraag beschreven. De probleemstelling waar de onderzoeksvragen betrekking op hebben luidt:

“Hoe zien de huidige processen binnen de primaire services van het World Trade Center Twente er uit en op welke manier kunnen deze geoptimaliseerd worden?”

Hieronder wordt per onderzoeksvraag beschreven op welke manier de data verzameld is.

Vraag 1: Welke processen lopen er momenteel bij de primaire services van het World Trade Center?

Deze vraag zal beantwoord worden door middel van informatie uit de afgenomen diepte-interviews. Ook is informatie voor de beantwoording van deze vraag verzameld uit observatie, uit reeds bestaande documenten en door mee te werken in de organisatie.

Vraag 2: Hoe lopen de huidige (hoofd)processen?

Deze vraag zal beantwoord worden door de processen in flowcharts te visualiseren. Hiervoor is het programma Bizzdesign gebruikt. Voor informatie over de inrichting en het verloop van de huidige processen zijn diepte-interviews afgenomen bij de proceseigenaren. Ook is bij deze vraag gebruik gemaakt van aangereikte informatie vanuit de organisatie.

Vraag 3: Wat zijn knelpunten en kernwaarden binnen de processen?

Voor het antwoord op deze vraag is er gekeken naar de uitgewerkte flowcharts. Uit de diepte-interviews en door de uitgewerkte flowcharts te analyseren zijn de knelpunten bepaald. De kernwaarden zijn voornamelijk duidelijk geworden door mee te werken in de organisatie en door de diepte-interviews. De knelpunten zijn duidelijk worden tijdens de interviews en voor zover nog niet duidelijk, uit het analyseren van de flowcharts.

Vraag 4: Op welke wijze kan het World Trade Center Twente deze knelpunten verbeteren?

Informatie voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is verkregen door het analyseren en bespreken van de knelpunten met de medewerkers zelf. Ook is er een deel literatuuronderzoek gebruikt.

Vraag 5: Hoe komt de nieuwe werkwijze er uit te zien?

Deze vraag zal beantwoord worden aan de hand van diepte-interviews, analyse van de flowcharts, literatuuronderzoek en aangereikte informatie.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit onderzoek

Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek moet op dezelfde manier herhaald kunnen worden met exact dezelfde uitkomsten. De uitkomst van het onderzoek is betrouwbaar omdat de medewerkers de processen op dezelfde manier zullen beschrijven als hetzelfde onderzoek nogmaals onder dezelfde omstandigheden wordt uitgevoerd. De huidige situatie van de processen is in kaart gebracht door middel van diepte-interviews. Omdat de processen in kaart gebracht zijn zoals de medewerkers deze hebben omschreven, kan dit onderzoek meerdere malen worden uitgevoerd zonder een andere uitkomst te krijgen. Het World Trade Center is een klein bedrijf met zes vaste werknemers. Deze werknemers houden zich allemaal met hun eigen onderdeel binnen de organisatie bezig en voeren hun eigen werk op dezelfde manier uit. Hierdoor zal de procesbeschrijving er vrijwel altijd hetzelfde uitzien.

Validiteit

Ook is de validiteit van het onderzoek bekeken. Een valide onderzoek komt tot stand als je meet wat je wilt meten (Tubbing, 2014). Om een goede validiteit te realiseren is het van belang dat de diepte-interviews een goede weergave bieden van de werkelijkheid. Er wordt vanuit gegaan dat de interviews met de medewerkers een goede weerspiegeling bieden van de werkelijke situatie. Om dit te realiseren is er tijdens de diepte-interviews volgens de LSD methode doorgevraagd om een zo nauwkeurig mogelijk beeld van de werkelijke situatie te schetsen.

Omdat hoogstens twee medewerkers per primaire service bezig zijn mag er vanuit gegaan worden dat de interviews een compleet overzicht bieden van de werkzaamheden. De uitgewerkte processen zijn twee keer bekeken, door de verantwoordelijke medewerker en door de directeur. De feedback op de uitwerkingen is verwerkt. Ook hierdoor zal de validiteit gewaarborgd worden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek uitgewerkt. Het hoofdstuk is ingedeeld in paragrafen waarin telkens één van de onderzoeksvragen behandeld wordt. De paragrafen waarin dit gebeurt zien er als volgt uit:

- 4.1 De verschillende processen
- 4.2 De huidige situatie
- 4.3 De knelpunten en kernwaarden
- 4.4 Verbetering van de knelpunten
- 4.5 De gewenste situatie

4.1 De verschillende processen

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 1 “Welke processen lopen er momenteel bij de primaire services van het World Trade Center?”. De volgende onderwerpen komen aan bod:

- Wat is een proces?
- Hoofdprocessen en subprocessen
- Procedures
- Hiërarchisch processenschema

4.1.1 Wat is een proces?

Allereerst wordt de definitie van een proces beschreven. Dit is van belang voor de identificatie van de verschillende hoofdprocessen, subprocessen en procedures binnen het World Trade Center Twente.

Definitie proces:

“Het geheel van activiteiten dat zich afspeelt tussen de vraag naar een product of dienst en het leveren daarvan (Matthijssen, 2012).”

Een proces is dus een keten van activiteiten die samen de uitvoering van werk vormen. Een proces loopt niet perse over één afdeling maar kan ook over meerdere afdelingen lopen. In feite is een proces het totaal van alle activiteiten en handelingen die nodig zijn om een werkzaamheid uit te voeren. Zoals in het literatuuronderzoek beschreven zijn er verschillende vormen van processen. In dit onderzoek wordt er onderscheidt gemaakt tussen hoofdprocessen, subprocessen en procedures (Nieuwenhuis, 2010). Hierin zijn de hoofdprocessen de primaire afdelingen in een organisatie, zoals inkoop en verkoop. Deze hoofdprocessen worden onderverdeeld in subprocessen. Procedures zijn beschrijvingen van instructies en protocollen.

Een procesbeschrijving is een weergave van het verloop van werkzaamheden. Het is goed om procesbeschrijvingen te hebben omdat het inzicht geeft in de organisatie. Door concrete procesbeschrijvingen op te stellen is het voor iedereen duidelijk hoe wat werkt, wie waarvoor verantwoordelijk is en op welke manier dingen gedaan worden. Dit is handig voor nieuwe medewerkers maar ook wanneer werknemers (tijdelijk) werkzaamheden overnemen vanwege ziekte of vakantie (Koopman, 2015). Dit is een belangrijk punt voor het World Trade Center Twente omdat dit in het recente verleden voor onduidelijkheden heeft gezorgd.

4.1.2 Hoofdprocessen en subprocessen bij het World Trade Center Twente

De processen die geïdentificeerd zijn staan hieronder, samen met de primaire service waaronder ze vallen, weergegeven.

Trade Services

De Trade Services van het World Trade Center Twente omvatten de diensten die het World Trade Center Twente uitvoert om bedrijven gericht de stap te laten maken over de grens. Hieronder vallen het coachingstraject Starters International Business (SIB), handelsmissies, landenonderzoeken en marktrapportages. Door middel van SIB trajecten begeleidt het World Trade Center Nederlandse bedrijven die zich willen gaan begeven op de internationale markt. In overleg is er besloten om de beschikbare tijd voor deze service te besteden aan het volledig uitwerken van het SIB proces aangezien dit één van de belangrijkste en grootste processen in de organisatie betreft. De andere drie zijn buiten beschouwing gelaten.

- SIB
- Handelsmissies
- Landenonderzoeken
- Marktrapportages

Business Club:

De Business Club is een groep van 170 internationaal actieve bedrijven dat samen een netwerk vormt. Leden wisselen kennis en ervaringen uit over internationale zaken. Door dit netwerk kan men in contact komen met elkaar of andere internationaal georiënteerde bedrijven. Bij de Business Club zijn er twee processen vastgesteld.

- Lidmaatschap Business Club
- Evenementen Business Club

Expat Center:

Het Expat Center richt zich op het begeleiden van expats. De hoofdprocessen binnen het Expat Center zijn vastgesteld door middel van enkele diepte-interviews met de Operations Manager van het Expat Center Twente. Tijdens de diepte-interviews werd duidelijk dat het Expat Center twee hoofdprocessen bevat.

- Maken van afspraken
- Huisvesting van expats

Het proces van het huisvesten van expats is zodanig ad-hoc dat dit proces niet betrouwbaar en valide in kaart te brengen valt. Hierbij is in overleg met de Operations Manager besloten dat enkel het maken van de afspraken een te standaardiseren proces is.

Business Services:

De primaire service Business Services richt zich op zakelijke dienstverlening en het binnenhalen van nieuwe huurders, de zogenoemde residents. Hieronder vallen vier verschillende processen.

- Verhuur kantoren
- Verhuur flexplekken
- Verhuur vergaderruimte
- Virtual office service

Overhead:

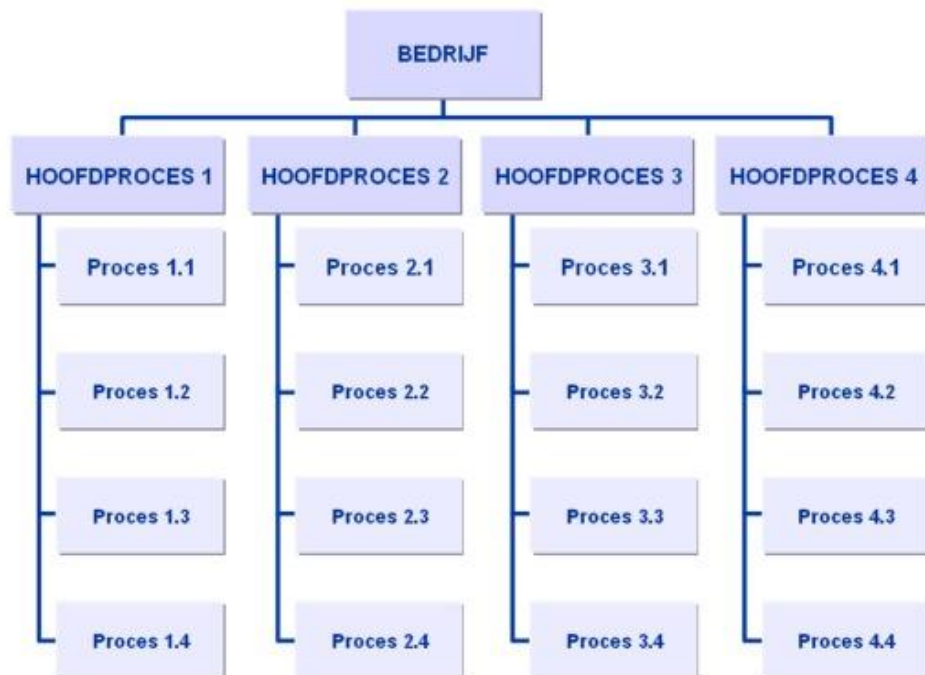
- Interne post/rekeningen WTC (subproces/procedure)

4.1.3 Procedures

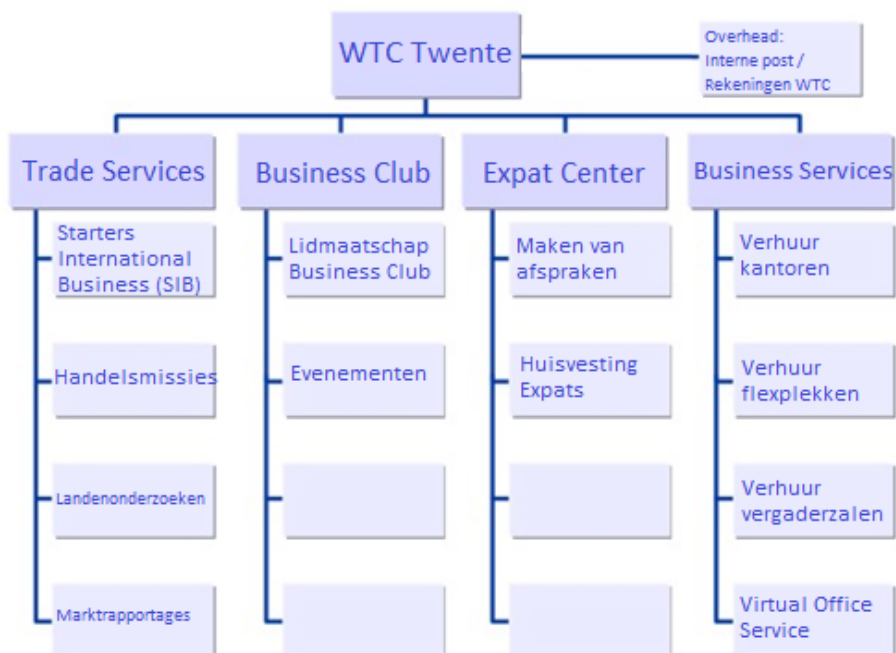
In een gesprek met marketingondernemer en tevens adviseur voor het WTC is besloten welke processen tijdens dit onderzoek in kaart gebracht gaan worden. In verband met de beperkte tijd is er gekozen om geen procesbeschrijving van procedures te maken, maar enkel te richten op de belangrijkste hoofd- en subprocessen (Pyra, A. Persoonlijke Communicatie, 2018).

4.1.4 Hiërarchisch processenschema

Na het definiëren van alle hoofdprocessen, subprocessen en procedures is er structuur aangebracht door deze onder te brengen in het hiërarchisch processenschema. Deze is hieronder weergegeven.



Figuur 4.1.1 Hiërarchisch processenschema (Nieuwenhuis, 2010)



Figuur 4.1.2 Hiërarchisch processenschema WTC Twente

4.1.5 Conclusie

Het antwoord op onderzoeksvraag 1 “Welke processen lopen er momenteel bij de primaire services van het World Trade Center?” is als volgt.

Door middel van diepte-interviews met de procesverantwoordelijken van iedere hoofdservice zijn de processen bij het World Trade Center Twente vastgesteld. Hieruit is gebleken dat onder de vier hoofdservices verschillende subprocessen vallen. Er zijn geen procedures behandeld omdat de beschrijving van werkinstructies vaak veel wegheeft van een handleiding (Koopman, 2015). Er is gefocust op de processen die voor het World Trade Center Twente het meest van belang zijn om in kaart te brengen. Deze zijn toegespitst per primaire service en weergegeven in het hiërarchisch processenschema in figuur 4.1.2.

In totaal zijn er 13 hoofd- en subprocessen gedefinieerd. Deze processen zijn:

Trade Services:	1. SIB	2. Handelsmissies
	3. Landenonderzoeken	4. Marktrapportages
Business Club:	5. Lidmaatschap Business Club	6. Evenementen Business Club
Expat Center:	7. Maken van afspraken	8. Huisvesting van expats
Business Services:	9. Verhuur kantoren	10. Verhuur flexplekken
	11. Verhuur vergaderruimte	12. Virtual office service
Overhead:	13. Interne post/rekeningen WTC	

Hiervan zijn er 4 processen die niet uitgewerkt zullen worden in dit onderzoek. Dit betreft de processen van de handelsmissies (2), landenonderzoeken (3), marktrapportages (4) en de processen van de huisvesting van expats (8). De handelsmissies, landenonderzoeken en marktrapportages die onder Trade Services vallen variëren zodanig dat er geen betrouwbaar proces in kaart gebracht kan worden. Daarnaast zijn deze processen te complex om uit te werken in de tijd die voor de opdracht staat. Het proces van het huisvesten van expats is zodanig ad-hoc dat ook dit proces niet betrouwbaar en valide in kaart te brengen valt.

Het proces interne post/rekeningen WTC (13) is een subproces dat niet onder een specifieke service geplaatst kan worden. De beschikbare tijd zal gebruikt worden om de belangrijkste processen van de hoofdservices te behandelen. Omdat dit proces niet onder een bepaalde hoofdservice te plaatsen is, maar toch belangrijk is voor het World Trade Center om in kaart te brengen, is er voor gekozen om de huidige situatie van dit subproces wel in kaart te brengen. De verdere analyse van knelpunten en verbeteringen wordt voor dit proces buiten beschouwing gelaten.

4.2 De huidige situatie

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 2 “Hoe lopen de huidige (hoofd)processen?”. Hierop zal antwoord gegeven worden door middel van flowcharts.

De volgende processen komen aan bod:

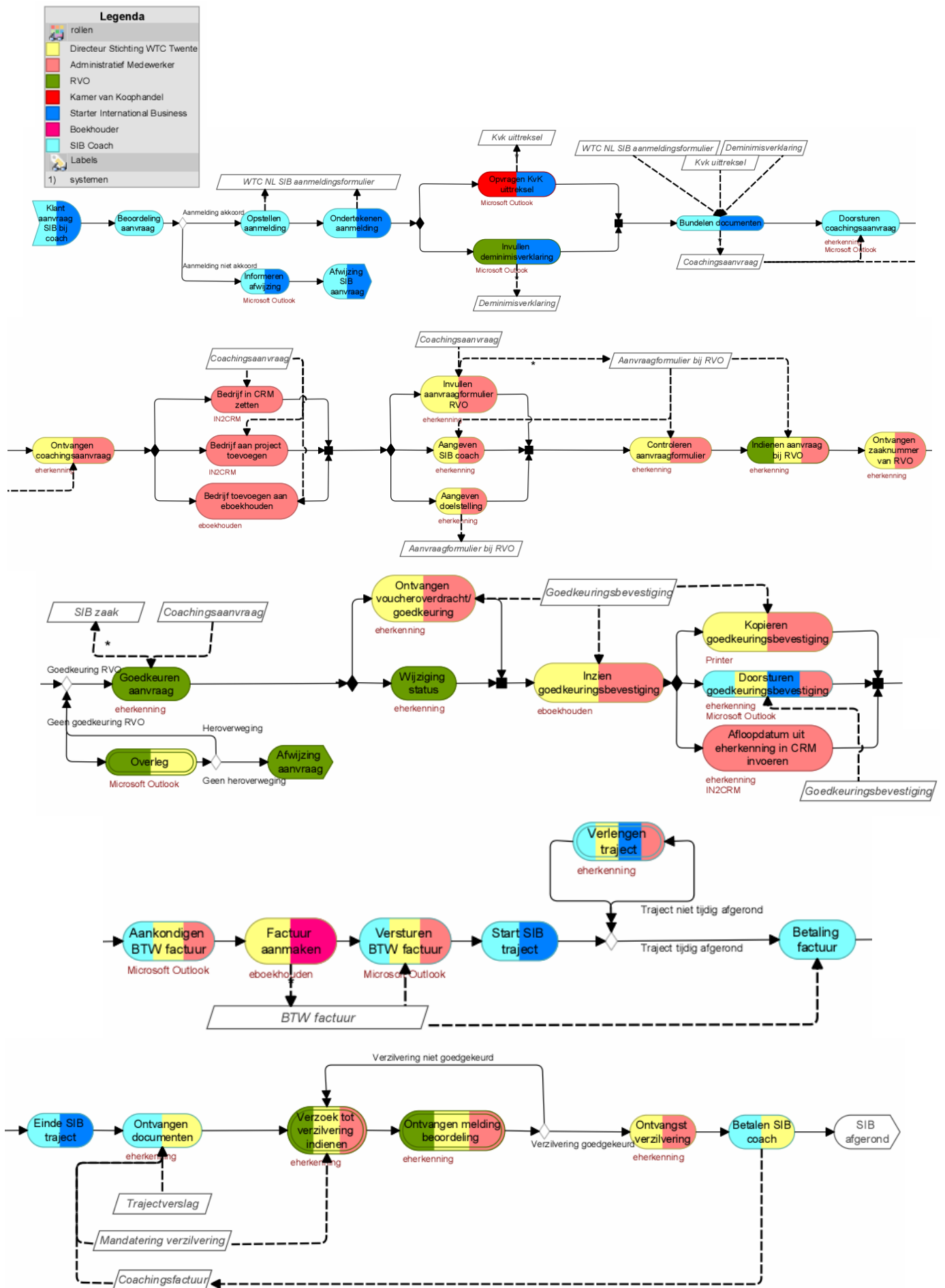
- 4.2.1 SIB
- 4.2.2 Lidmaatschap Business Club
- 4.2.3 Evenementen Business Club
- 4.2.4 Maken van afspraken Expat Center
- 4.2.5 Verhuur kantoren
- 4.2.6 Verhuur flexplekken
- 4.2.7 Verhuur vergaderruimte
- 4.2.8 Virtual office service
- 4.2.9 Interne post/rekeningen WTC

De processen zijn allemaal uitgewerkt aan de hand van diepte interviews. Ook zijn flowcharts gecontroleerd en goedgekeurd door de procesverantwoordelijke(n).

4.2.1 SIB

Het SIB proces valt onder de Trade Services van het World Trade Center Twente. SIB staat voor Starters International Business en tijdens dit proces worden bedrijven die beginnen met het internationaal zaken doen ondersteund door adviseurs en coaches. Het World Trade Center Twente begeleidt de aanmelding hiervan bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). De RVO is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en stimuleert ondernemend Nederland met subsidies, zakenpartners en informatie (RVO, 2018).

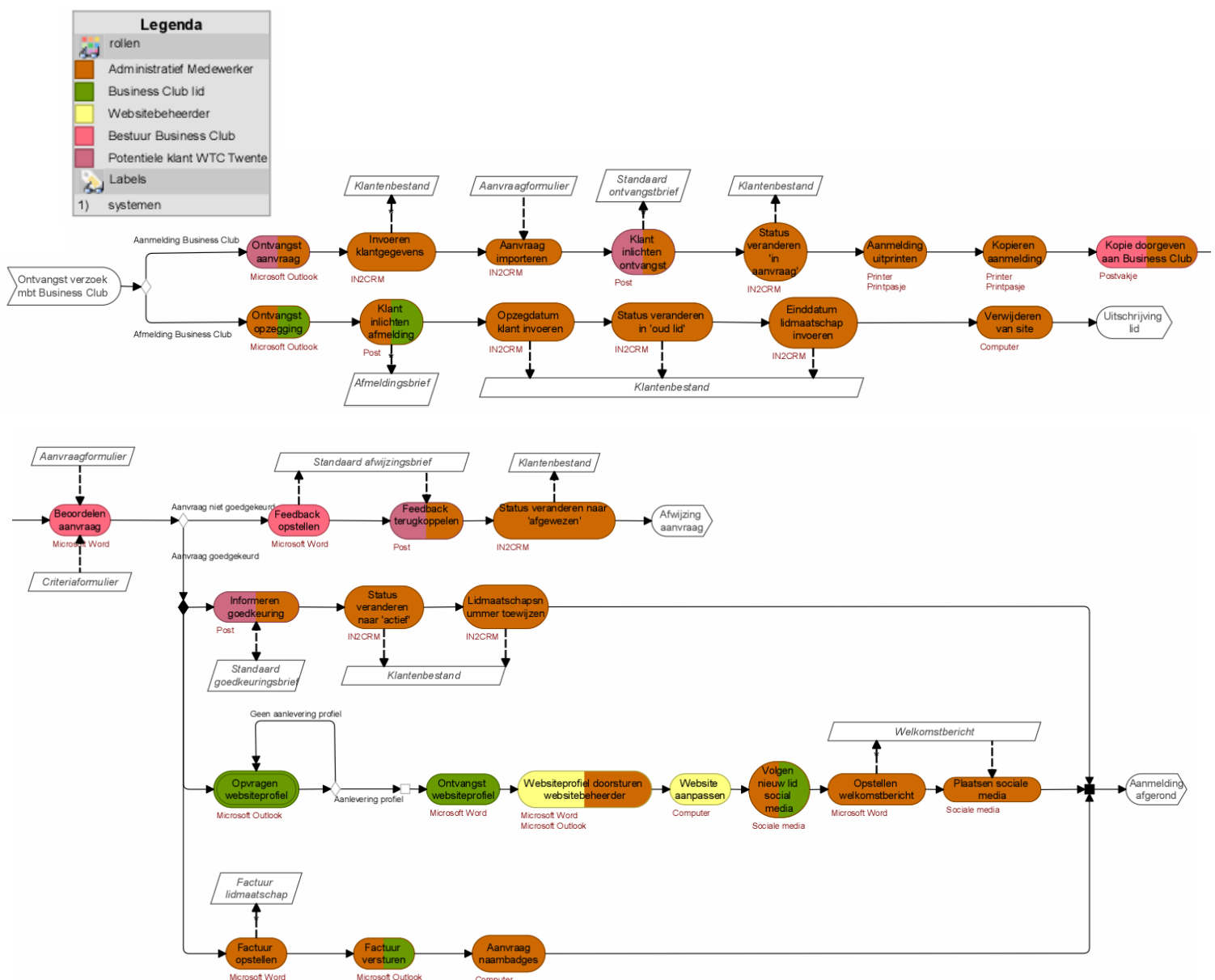
Het SIB proces is het uitgebreidste proces binnen het World Trade Center Twente. Om deze reden is er extra aandacht aan de uitwerking van dit proces gegeven. Het in kaart brengen van dit proces is gebeurd aan de hand van een diepte interview met de directeur en de administratief medewerker van het World Trade Center Twente (de Ruiter & Faber, 2018). Daarnaast heeft er ook een overleg plaatsgevonden waarin het proces aan een nieuwe medewerker werd uitgelegd. In dit overleg werd nogmaals bevestigd hoe ingewikkeld dit proces is en zijn enkele misverstanden en onjuistheden opgelost (Pyra & de Ruiter, 2018). Bij dit overleg waren de administratief medewerker en een adviseur van het World Trade Center Twente aanwezig. De IST situatie van het huidige proces is gemodelleerd in Bizzdesign en de uitwerking is in figuur 4.2.1 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.1 Proces SIB

4.2.2 Lidmaatschap Business Club

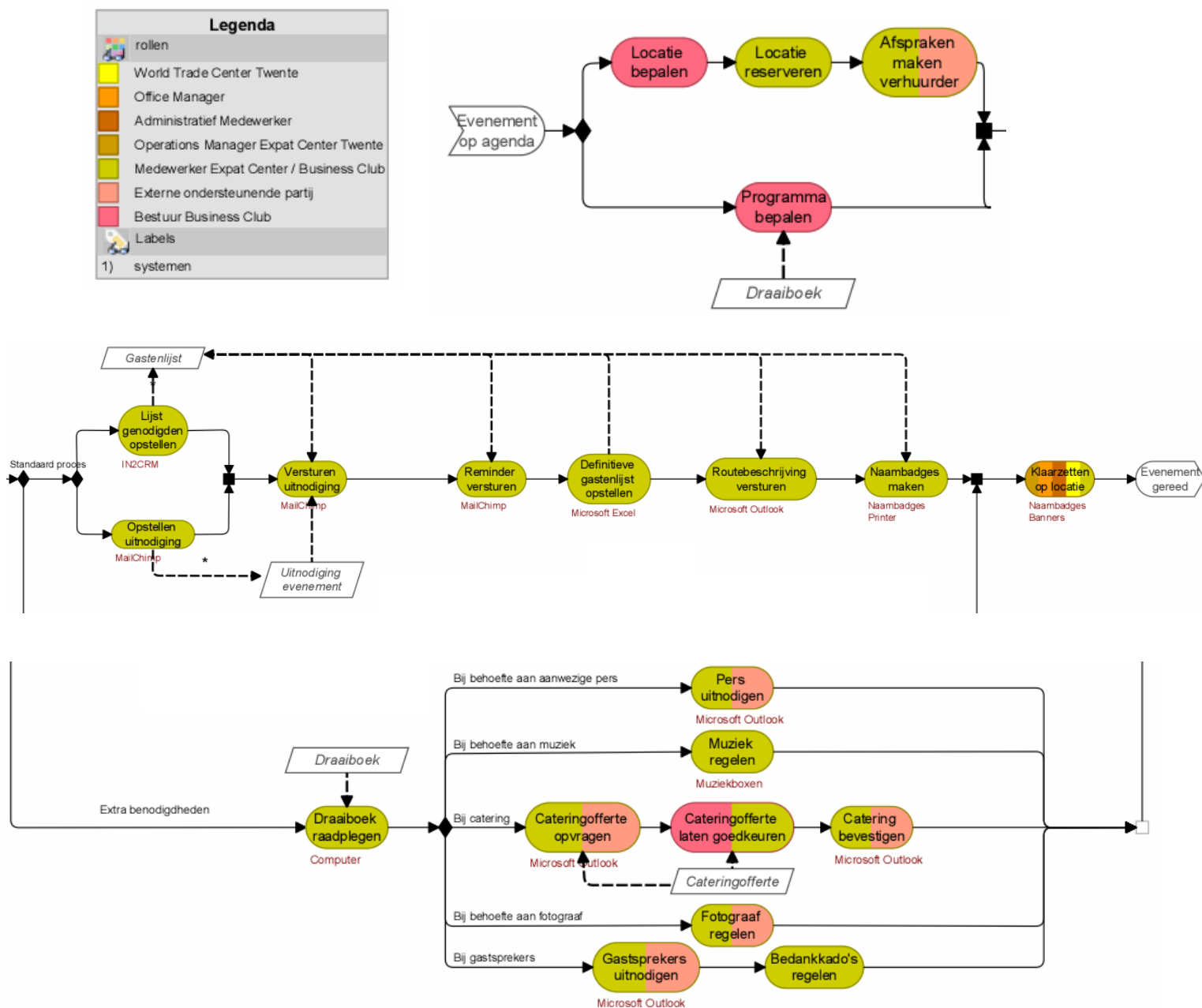
Het proces voor lidmaatschap van de Business Club bestaat uit het verwerken van nieuwe aan- en afmeldingen. Business Club leden krijgen een profiel op de website, ontvangen kortingen en kunnen deelnemen aan activiteiten en bijeenkomsten. Er moeten veel verschillende zaken geregeld worden bij het aanmelden van nieuwe leden. Hierbij is het van belang dat er geen zaken vergeten worden. Om geen zaken over het hoofd te zien is het ten alle tijden van belang om te weten welke bedrijven al lid zijn en welke bedrijven zich aan- en af melden voor de Business Club. Om deze reden is het noodzakelijk dat het proces van aan- en afmeldingen van de Business Club beheerst wordt. Het in kaart brengen van dit proces is gebeurd aan de hand van een verouderd toegereikt document over de workflow van Business Club aanmeldingen (World Trade Center Twente, 2017). De grote lijnen van het proces zijn uit dit document gehaald. Verder is er tijdens een diepte interview met een Business Club medewerker over het plannen van evenementen ook gekeken naar dit proces (Vierdag, 2018). Vervolgens zijn aan de hand van dit gesprek de nodige aanpassingen gemaakt om het proces weer te geven zoals het werkelijk verloopt. De uitwerking van de IST situatie van dit proces is in figuur 4.2.2 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.2 Proces Lidmaatschap Business Club

4.2.3 Evenementen Business Club

Het proces evenementen valt ook onder de services van de Business Club. Het plannen van evenementen bij het World Trade Center is vaak veel werk. Er moet aan veel zaken gedacht worden. Voor het plannen van evenementen is er reeds een apart draaiboek beschikbaar per activiteit. Uit deze draaiboeken worden de belangrijkste details gehaald. Omdat ieder evenement anders is, is het proces van het plannen van evenementen lastig te standaardiseren. Bij het modelleren van dit proces zijn de gedetailleerde procedures buiten beschouwing gelaten en is er gefocust op de zaken die het meest terugkomen bij het plannen van ieder verschillend proces. Dit proces is in kaart gebracht aan de hand van een diepte interview met een medewerker Expat Center (Vierdag, 2018). Verder is er gebruik gemaakt van enkele draaiboeken (World Trade Center Twente, 2017) (World Trade Center Twente, 2018). In figuur 4.2.3 is de IST situatie van het proces weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).

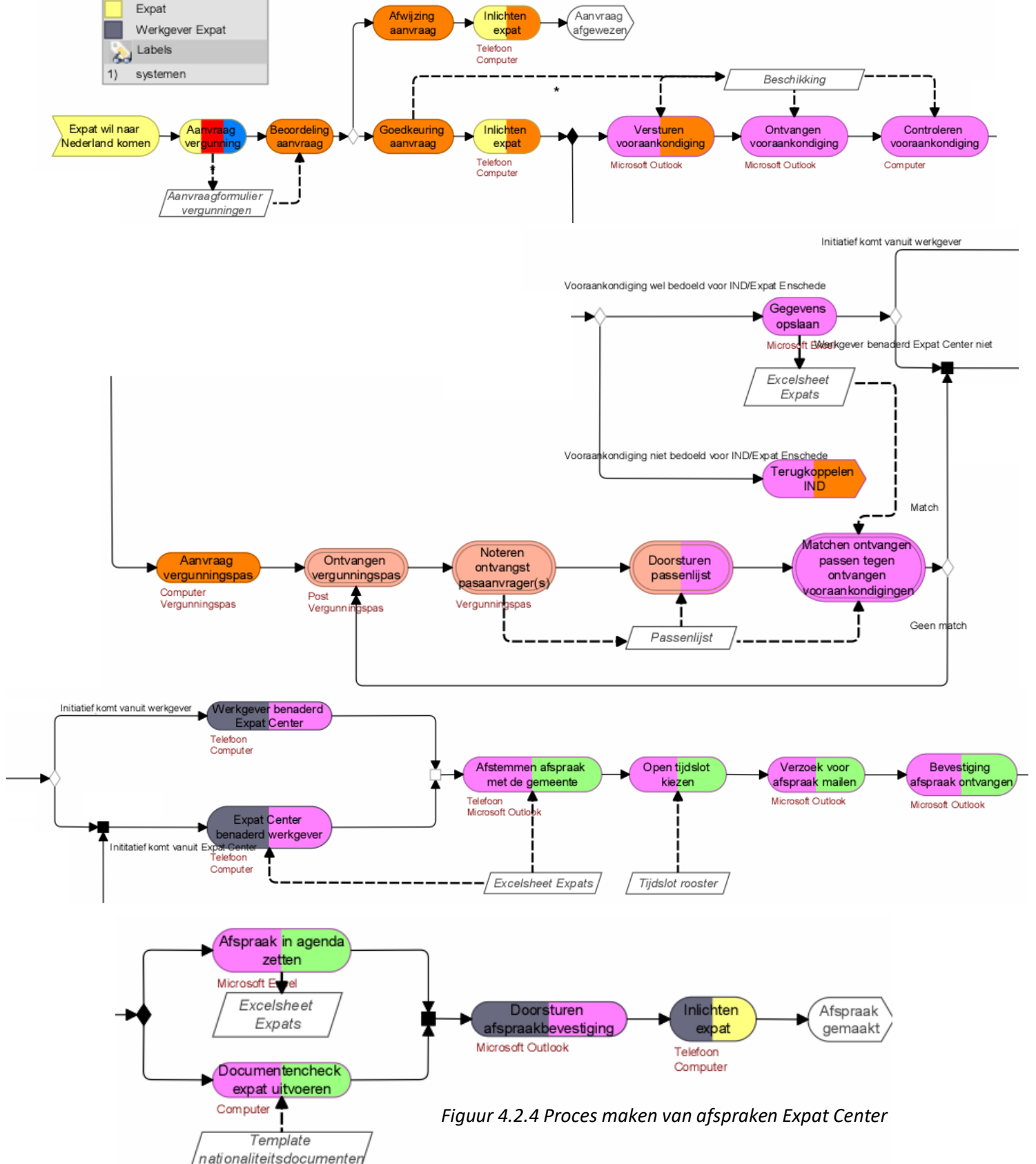


Figuur 4.2.3 Proces evenementen Business Club

4.2.4 Maken van afspraken Expat Center

Het grootste proces bij het Expat Center is het maken van afspraken met expats. Het Expat Center Twente zit op twee locaties. De meeste werkzaamheden worden gedaan op het kantoor in het World Trade Center Twente. Verder is er een Welcome Center in het stadskantoor in Enschede gevestigd. Het Expat Center is er voor het inschrijven en begeleiden van expats (kennismigranten) die met name van buiten de EU komen. Elke nieuwe expat heeft een visum nodig om hier te kunnen wonen en werken. Mensen van binnen de EU hebben geen werkvergunning nodig vanwege het vrije verkeer van arbeid in de EU. Het proces tussen expats verschilt vaak ook nog enigszins omdat er voor expats uit verschillende landen ook verschillende regels gelden. Er is afgesproken dat het Expat Center het coördineren van het maken van de afspraken en alle vragen die daaromheen komen naar zich toetrekt. Dit is dan ook een van de belangrijkste processen binnen het Expat Center. In het Welcome Center in Enschede komen de expats vervolgens op afspraak (full appointment). Hier ontvangt men bij het ophalen van de verblijfspas een burger service nummer (BSN).

Dit proces is in kaart gebracht door middel van een diepte interview met de Operations Manager van het Expat Center Twente (Ekkelkamp, proces maken van afspraken, 2018a). Ook is er tijdens een tweede afspraak nogmaals ingegaan op het proces waardoor de laatste kleine onjuistheden werden opgespoord en aangepast in het gemodelleerde proces (Ekkelkamp, proces maken van afspraken, 2018b). Daarnaast is er gekeken naar een verouderde tekstuele beschrijving van dit proces (Expat Center Twente, 2016). In figuur 4.2.4 is de uitwerking van de IST situatie van dit proces weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).

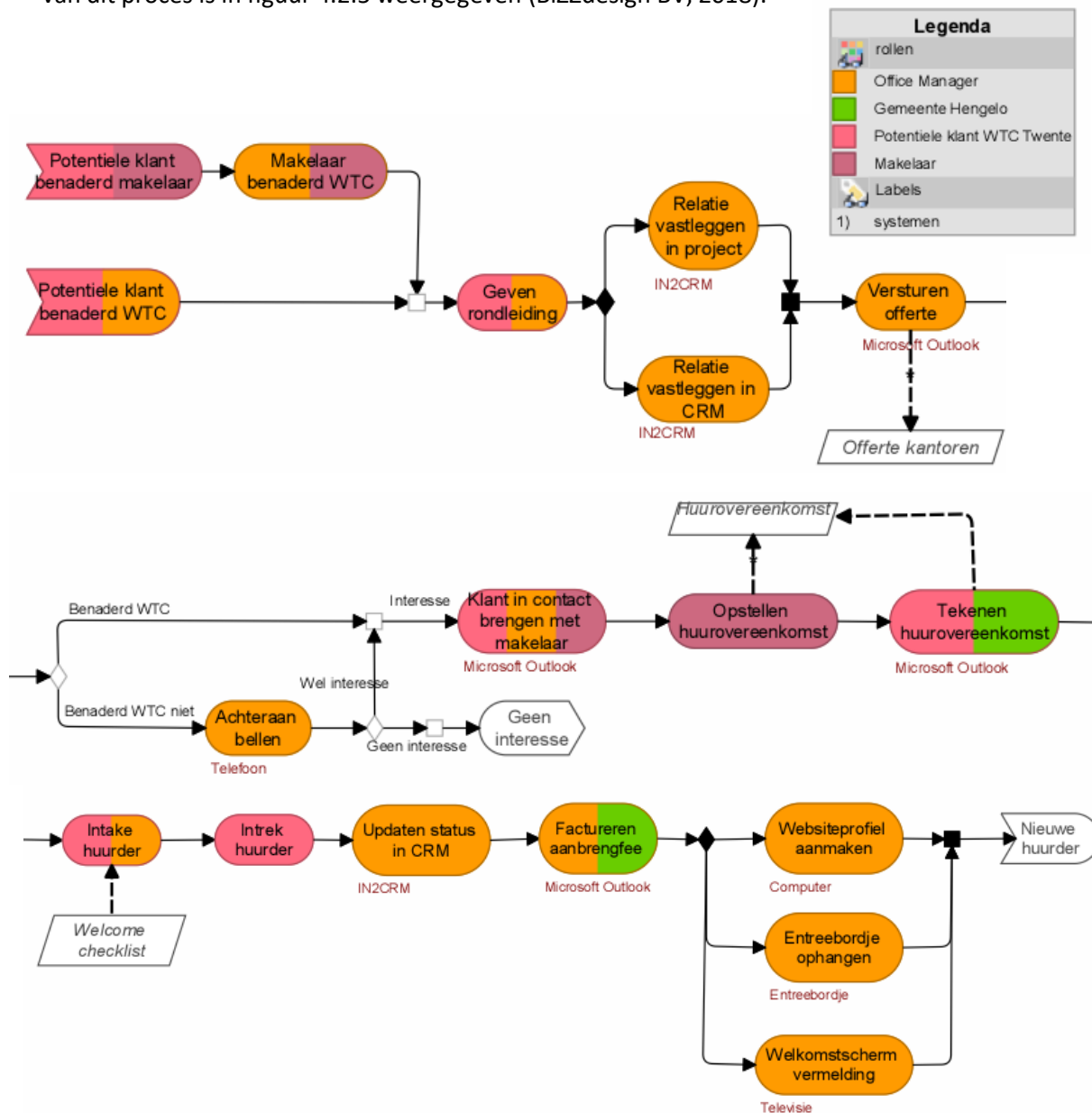


Figuur 4.2.4 Proces maken van afspraken Expat Center

4.2.5 Verhuur kantoren

De verhuur van kantoren valt onder de Business Services van het World Trade Center Twente. Het proces van alle Business Services; de verhuur van kantoren, flexplekken, vergaderzalen en virtual offices, ligt bij de Office Manager. Omdat de verantwoordelijkheid over deze processen bij één persoon ligt, zijn deze processen ten opzichte van de andere processen een stuk gemakkelijker weer te geven en in kaart te brengen. Ook bevatten ze een stuk minder processtappen.

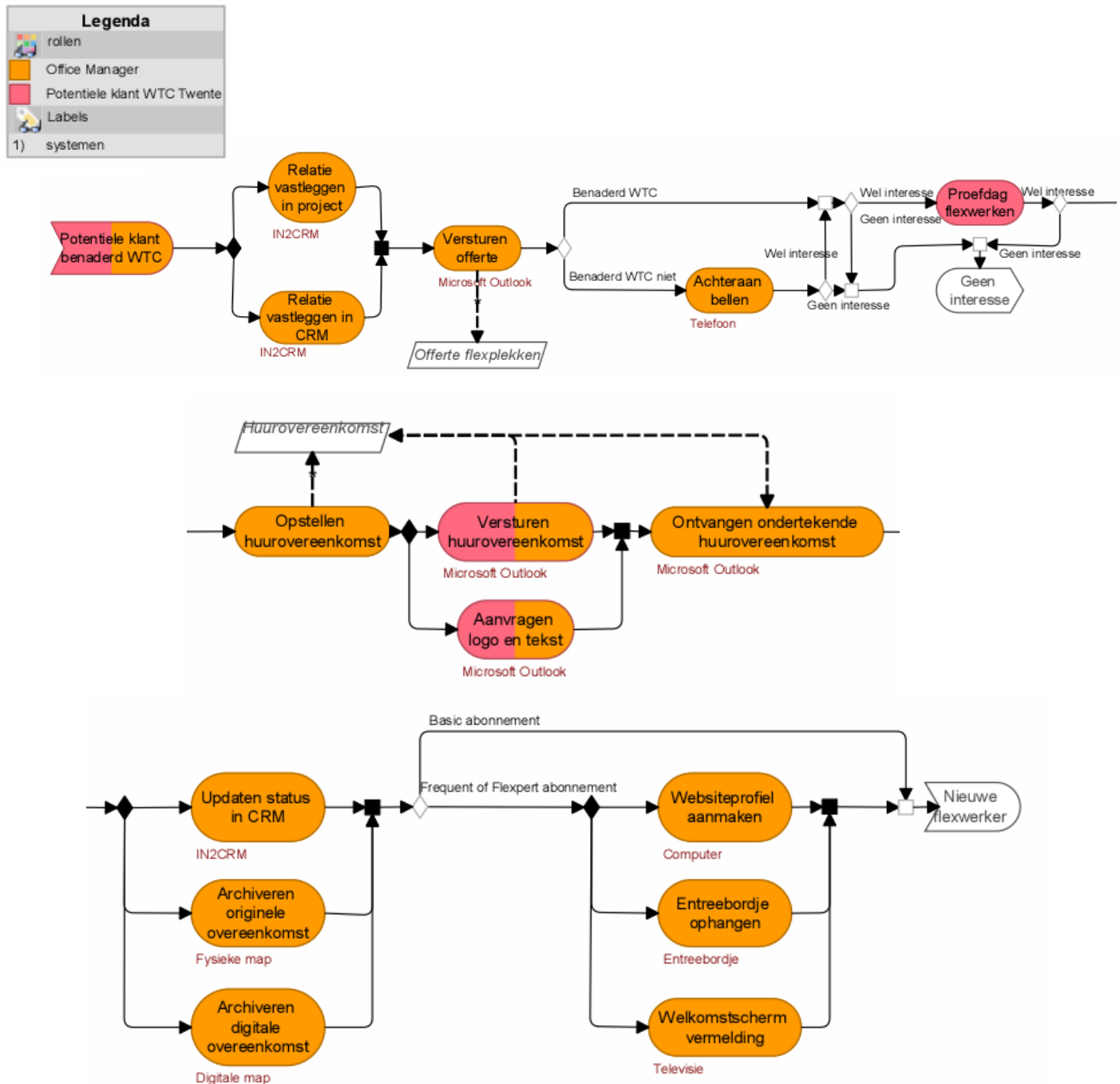
Dit proces is in kaart gebracht door middel van een diepte interview met de Office Manager (Nassette, Proces verhuur kantoren, 2018). Verder is er gebruik gemaakt van het document 'welcome checklist' dat reeds beschikbaar was (World Trade Center Twente, 2018). De IST situatie van dit proces is in figuur 4.2.5 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.5 Proces verhuur kantoren

4.2.6 Verhuur flexplekken

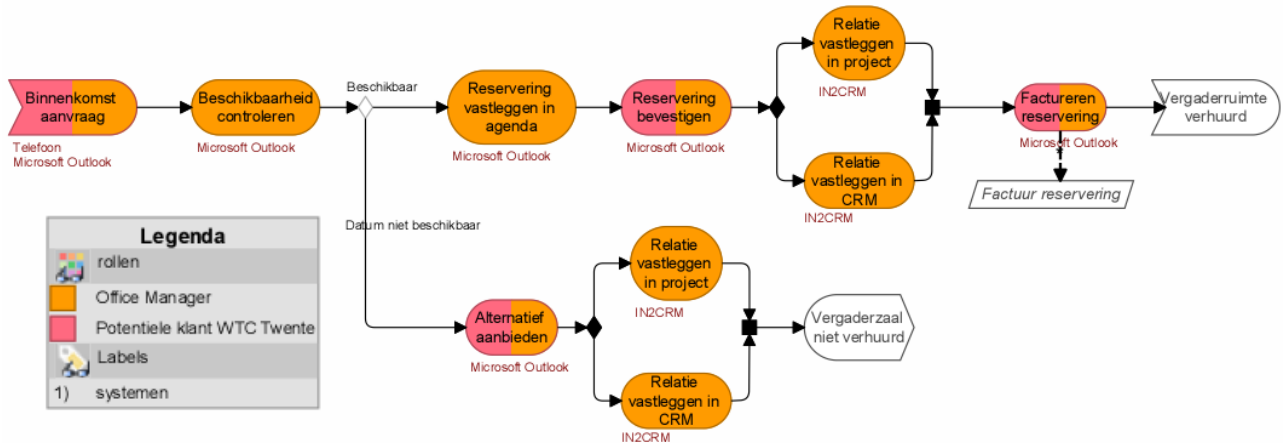
De verhuur van flexplekken valt ook onder de Business Services van het World Trade Center Twente. Het is voor flexwerkers en zzp-ers ideaal om een werkplek huren bij het World Trade Center. Zo heeft men altijd een werkplek buitenshuis beschikbaar. Ook kan men hier zakelijke afspraken ontvangen. Nieuwe flexwerkers krijgen altijd een proefdag om te kijken of het ze bevalt. Dit proces is in kaart gebracht door middel van een diepte interview met de Office Manager (Nassette, Verhuur flexplekken, 2018). De IST situatie van het proces van de verhuur van flexplekken is in figuur 4.2.6 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.6 Proces verhuur flexplekken

4.2.7 Verhuur vergaderruimte

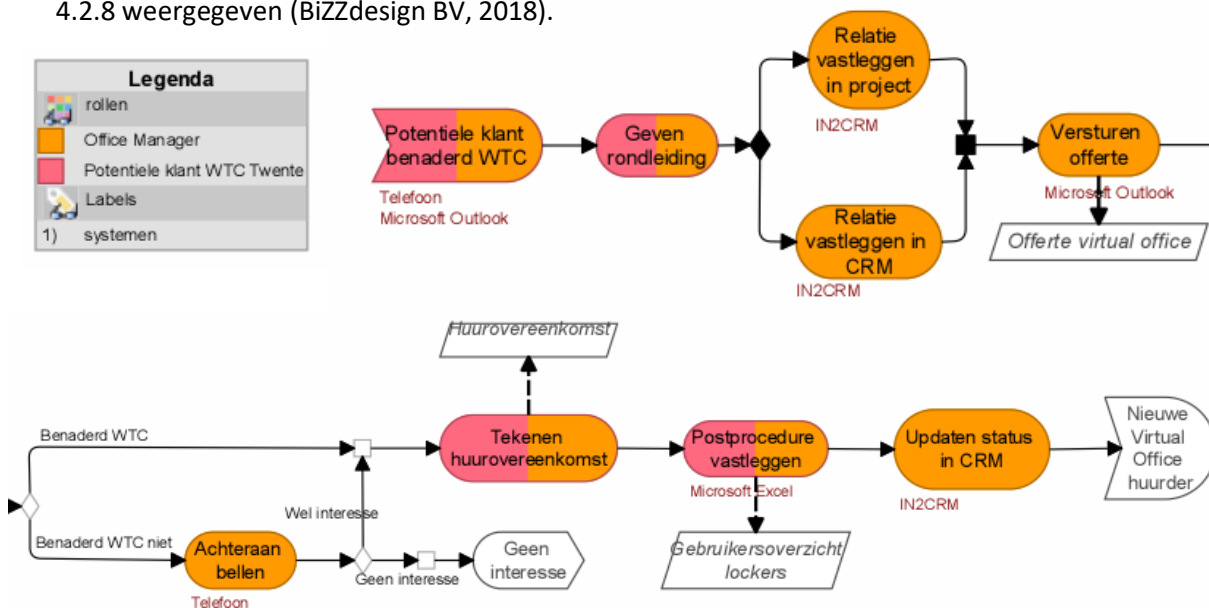
De verhuur van vergaderruimten valt ook onder de Business Services van het World Trade Center Twente. Er zijn twee vergaderzalen beschikbaar voor verhuur. Deze worden verhuurd aan reeds aanwezige huurders in het pand maar ook aan externe personen. Ook dit proces is niet erg complex. Dit proces is in kaart gebracht door middel van een diepte interview over de Business Services met de Office Manager (Nassette, proces verhuur vergaderruimte virtual office, 2018). De IST situatie van dit proces is in figuur 4.2.7 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.7 Proces verhuur vergaderruimte

4.2.8 Virtual office service

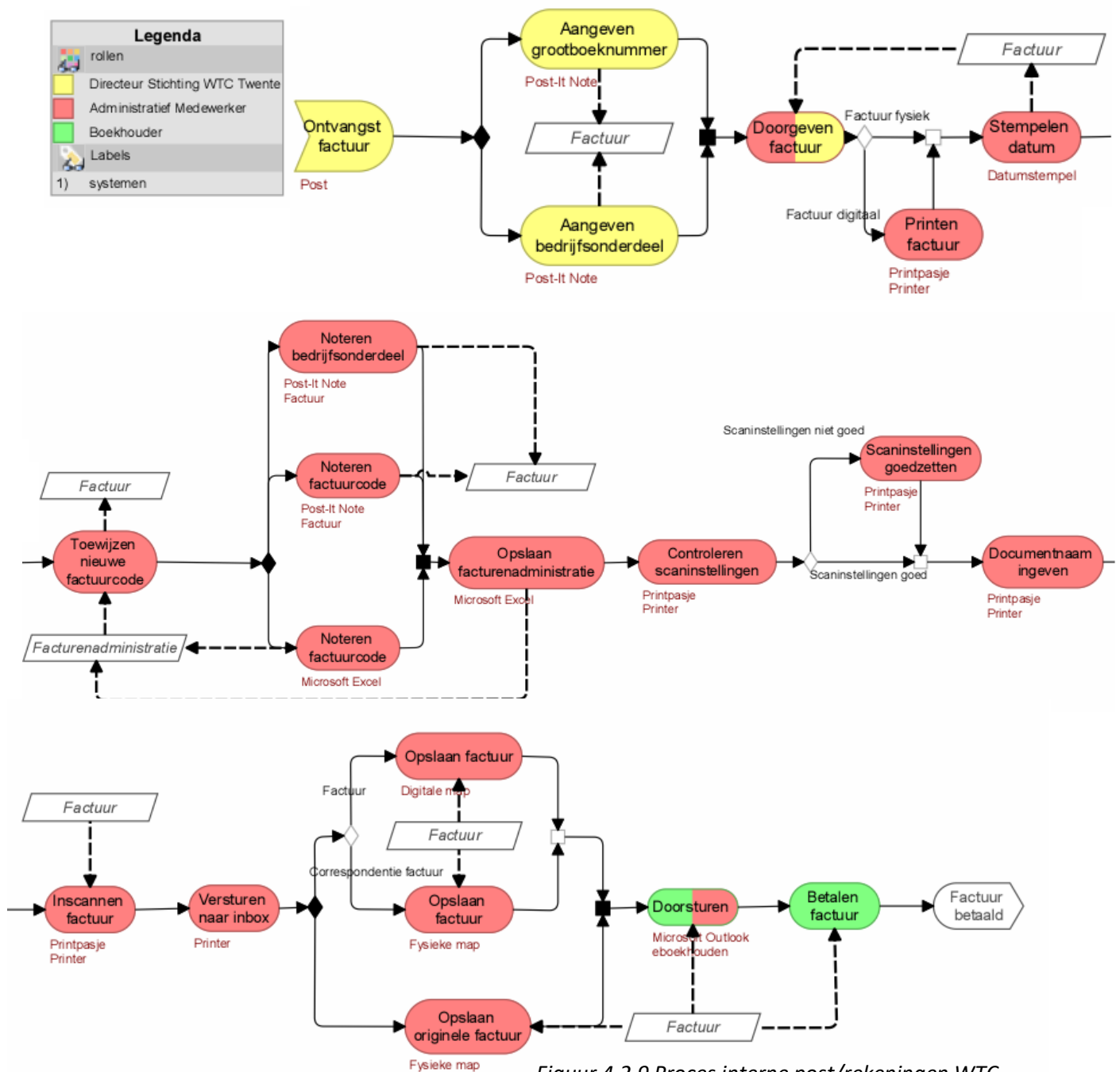
De virtual office service van het World Trade Center Twente valt ook onder de Business Services. Via deze service kan men hier hun post laten bezorgen, in laten scannen en via de mail door laten sturen. Het virtual office proces is in kaart gebracht door middel van een diepte interview over de Business Services met de Office Manager (Nassette, proces verhuur vergaderruimte virtual office, 2018). Verder is er gebruik gemaakt van het document 'welcome checklist' dat reeds beschikbaar was (World Trade Center Twente, 2018). De IST situatie van het virtual office service proces is in figuur 4.2.8 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.8 Proces virtual office service

4.2.9 Interne post/rekeningen WTC

Het verwerken van interne post en rekeningen is een proces dat niet toegespitst kan worden aan één van de vier primaire services. Dit proces is in het hiërarchisch processenschema dan ook onder overhead geplaatst. Het gaat bij dit proces om het inboeken van rekeningen in de fysieke administratie maar ook in de digitale administratie en in het boekhoudprogramma e-boekhouden. Dit proces is beschreven aan de hand van een gesprek inclusief uitleg over het proces van één van de receptionisten. Uit dit gesprek bleek dat dit proces relatief omslachtig en tijdrovend kan zijn (R. Bakker, persoonlijke communicatie, 2018). Verder is door middel van meewerken in de organisatie informatie verkregen over het verloop van dit proces. De IST situatie hiervan is in figuur 4.2.9 weergegeven (BiZZdesign BV, 2018).



Figuur 4.2.9 Proces interne post/rekeningen WTC

4.2.10 Conclusie

Het antwoord op onderzoeksvraag 2 "Hoe lopen de huidige (hoofd)processen" is als volgt.

De huidige processen zijn uitgewerkt aan de hand van flowcharts. Deze flowcharts geven voor ieder proces visueel weer wat de werkwijze is, welke personen de activiteiten uitvoeren en welke systemen worden gebruikt. Vooral de processen SIB, lidmaatschap Business Club, evenementen Business Club, en het maken van afspraken bij het Expat Center zijn complex. Deze processen hebben veel schakels en activiteiten en er zijn relatief veel mensen bij betrokken. De processen van de Business Services zijn wat minder complex. Bij deze processen is er maar één hoofdverantwoordelijke wat het overzichtelijk, beheersbaar en duidelijk maakt. De volledig uitgewerkte processen zijn terug te vinden in de tekst.

4.3 De knelpunten en kernwaarden

Na het uitwerken van de processen in flowcharts zal er in deze paragraaf antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 3 “Wat zijn knelpunten en kernwaarden binnen de processen?”.

De knelpunten zullen als volgt per primaire service behandeld worden:

- Trade Services
- Business Club
- Expat Center
- Business Services

4.3.1 Knelpunten Trade Services

Door mee te werken in de organisatie en door de afgenomen diepte interviews is gebleken dat de kernwaarden klantgerichtheid, discreetheid, effectiviteit en een hoge kwaliteit dienstverlening in de hele organisatie centraal staan.

Het proces dat binnen de Trade Services van het World Trade Center Twente in kaart is gebracht is het SIB proces. Binnen het SIB proces richt men zich vooral op een hoge kwaliteit dienstverlening en op effectiviteit. Men zet zich zo goed mogelijk in voor het belang van de klant en helpt dan ook waar mogelijk. Er wordt uitgebreid de tijd genomen om de klant te ondersteunen bij eventuele vragen. De kernwaarden bij het SIB proces zijn dan ook het leveren van een hoge kwaliteit dienstverlening, klantgerichtheid en effectiviteit. In het literatuuronderzoek wordt er naar effectiviteit verwezen als doeltreffendheid en ‘de dingen goed doen’ (de Ruiter & Faber, 2018).

Wat opviel tijdens de diepte interviews was de sterke vraag naar duidelijkheid en efficiency bij de medewerkers. In het literatuuronderzoek wordt er naar efficiency verwezen als doelmatigheid en ‘de goede dingen doen’. Het SIB proces werd omschreven als een lang en soms verwarrend proces met veel verschillende stappen. Het komt regelmatig voor dat het onduidelijk is hoe ver een aanvraag in het proces behandeld is en welke medewerker er mee bezig is. Hierdoor wordt het proces als onoverzichtelijk ervaren (Pyra & de Ruiter, 2018). Knelpunten of GAP’s in dit proces zijn dus verwarrend en onduidelijk.

4.3.2 Knelpunten Business Club

De processen die binnen de Business Club van het World Trade Center Twente in kaart zijn gebracht zijn lidmaatschap Business Club en evenementen Business Club. Bij beide processen staat de kernwaarde klantgerichtheid centraal. Beide processen richten zich op de klant en op het tevreden maken/houden van de klant.

Knelpunten of GAP's die bij het proces lidmaatschap Business Club aan de orde kwamen zijn:

- Nieuwe leden komen wel op de site van het World Trade Center maar nog niet standaard op de site van GO4Export.
- Er worden nog steeds veel brieven per post verstuurd in plaats van digitaal per e-mail.
- Het aanmaken van een websiteprofiel moet momenteel nog via de websitebeheerder. Dit wordt ervaren als een knelpunt omdat het proces stil komt te liggen voor een relatief korte handeling.
- Business Club leden die gedurende het jaar opzeggen ontvangen geen mails en uitnodigingen meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het eind van het jaar.

Knelpunten of GAP's die bij het proces evenementen Business Club aan de orde kwamen zijn:

- Het sturen van uitnodigingen gaat niet altijd goed omdat niet alle informatie in het CRM systeem juist, volledig en tijdig is.
- Business Club leden die gedurende het jaar opzeggen ontvangen geen mails en uitnodigingen meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het eind van het jaar.

Deze knelpunten zijn duidelijk geworden tijdens het gehouden diepte interview (Vierdag, 2018) en door middel van een gesprek over de betreffende processen (M. Vierdag, persoonlijke communicatie, 2018).

4.3.3 Knelpunten Expat Center

Het proces dat bij het Expat Center in kaart gebracht is, is het proces van het maken van afspraken met expats. Ook bij het maken van afspraken staat klantgerichtheid centraal. Het proces is immers ingericht om de expats een dienst te verlenen. Er wordt ook hier voldoende tijd genomen voor ondersteuning. Bij problemen kan men altijd terecht en er is altijd wel een medewerker die ook buiten afspraken om, mits er tijd voor is, de klant te woord wil staan.

Uit het interview over dit proces blijkt dat het grootste knelpunt hier is dat het proces voor het maken van afspraken voor elke aanvraag flink verschilt. Tussen de aanvragen zitten veel uitzonderingen waardoor bepaalde stappen in het proces soms anders lopen of overgeslagen kunnen worden. Hierdoor kan het soms best een ingewikkeld proces zijn wat het moeilijk overdraagbaar maakt naar andere/nieuwe werknemers. De GAP in dit proces is dus dat de diversiteit van de aanvragen zo sterk varieert dat een duidelijke werkwijze moeilijk overdraagbaar is.

4.3.4 Knelpunten Business Services

De processen die binnen de Business Services van het World Trade Center Twente in kaart zijn gebracht, zijn de verhuur van kantoren, de verhuur van flexplekken, de verhuur van vergaderzalen en de virtual office service. Deze vier processen lijken sterk op elkaar en hebben dezelfde kernwaarden. Deze kernwaarden zijn klantgerichtheid, discreetheid, een hoge kwaliteit dienstverlening, en diplomatie. Dit is vooral opgevallen tijdens het meewerken in de organisatie. Iedere klant wordt erg netjes geholpen en men zorgt er altijd voor dat de klant tevreden is. Daarnaast kan ieder proces redelijk ad-hoc zijn omdat er altijd nieuwe aanvragen binnen kunnen komen. Ook is elke aanvraag anders en heeft elke huurder aparte wensen.

De processen worden op dit moment naar eigen zeggen goed beheerst (M. Nassette, persoonlijke communicatie, 2018). De office manager is verantwoordelijk voor alle vier de processen in de Business Services. Dit zorgt er voor dat er geen onduidelijkheden zijn over wie wat regelt. Een duidelijke GAP is bij de Business Services niet ontdekt. Wel zijn er twee aandachtspunten, maar deze zorgen niet direct voor een procesverandering.

Een aandachtspunt is dat nieuwe aanvragen voor verhuur bij afwezigheid van de office manager vaak worden opgepakt door de receptioniste. Het is dan aan de receptioniste om dit over te dragen aan de office manager. Het komt wel eens voor dat dit niet gebeurt en dat het proces hierdoor stil komt te liggen.

Verder is het voor de Business Services van belang dat er aandacht wordt besteed aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem. Ook dit is een punt dat niet direct zorgt voor een procesverandering, maar wel belangrijk is om mee te nemen. Bij het versturen van uitnodigingen in de processen van de Business Club is het van belang dat het CRM systeem gevuld is met juiste, volledige en tijdige klantinformatie. Het komt regelmatig voor dat leden geen uitnodigingen of mails ontvangen omdat de informatie in het CRM systeem niet juist, volledig of up-to-date is. Omdat er veel nieuwe klantrelaties binnenkomen via de Business Services is het van belang dat er extra aandacht besteed wordt aan het invoeren van deze gegevens.

4.3.5 Conclusie

Het antwoord op onderzoeksvraag 3 “Wat zijn knelpunten en kernwaarden binnen de processen?” is als volgt. De knelpunten en kernwaarden zijn in het schema hieronder nogmaals opgesomd:

Primaire Service	Subproces	Kernwaarde	GAP
Trade Services	SIB	Klantgerichtheid, effectiviteit, hoge kwaliteit dienstverlening	Lang proces met veel schakels zorgt ervoor dat het soms verwarrend en onduidelijk is.
Business Club	Lidmaatschap	Klantgerichtheid	Plaatsing op GO4Export site gebeurt zelden.
			Veel brieven via post i.p.v. e-mails.
			Aanmaken websiteprofiel via websitebeheerder.
			Opzeggende leden ontvangen geen mails meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het jaareinde.
	Evenementen Business Club	Klantgerichtheid	Informatie uit het CRM systeem is niet altijd juist, volledig en tijdig waardoor uitnodigingen niet altijd naar de juiste personen verstuurd worden.
			Opzeggende leden ontvangen geen mails meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het jaareinde.
Expat Center	Maken van afspraken	Klantgerichtheid	De diversiteit van de aanvragen varieert zo sterk dat een duidelijke werkwijze moeilijk overdraagbaar is.
Business Services	Verhuur kantoren	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
	Verhuur flexplekken	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
	Verhuur vergaderzalen	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
	Virtual office service	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
Overhead	Interne post/ Rekeningen WTC	N.v.t.	N.v.t.

4.4 Verbetering van de knelpunten

In de vorige paragraaf zijn de knelpunten en kernwaarden van ieder proces geïdentificeerd. In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 4 “Op welke wijze kan het World Trade Center Twente deze knelpunten verbeteren?”.

De verbeteringen voor deze knelpunten zullen, net zoals in de vorige paragraaf, per primaire service behandeld worden:

- Trade Services
- Business Club
- Expat Center
- Business Services

4.4.1 Aanpassingen Trade Services

Tijdens de diepte-interviews viel vooral op dat de medewerkers betrokken bij het SIB proces vaak last hadden van onduidelijkheid en verwarring over het verloop van het proces. Doordat het lange proces geen duidelijke procesverantwoordelijke heeft werd al snel onduidelijk waar enkele aanmeldingen zich in de pijplijn van het proces bevonden. Hoewel het proces effectief ingericht is, is er duidelijk behoefte aan efficiency. Ook is er behoefte aan duidelijkheid.

Om verwarring weg te nemen en meer duidelijkheid te creëren, kan men het CRM systeem inzetten om de status van iedere aanmelding in bij te houden. Door de status van ieder traject up to date te houden in het CRM systeem kan iedereen altijd zien op welk punt de internationale starter in het proces zit. Dit is voorgesteld bij de administratief medewerker die gaat over het SIB proces. Vervolgens is er in een overleg met deze medewerker en een SIB adviseur gekeken naar hoe het nieuwe proces ingericht zou moeten worden. Hierbij was het de vraag welke processtappen belangrijk waren om te monitoren in het CRM systeem (Pyra & de Ruiter, 2018).

Tijdens dit overleg zijn een aantal afspraken over het nieuwe werkproces gemaakt. Ook is afgesproken om de volgende processtappen in het CRM systeem up to date te houden:

- Nieuw binnengekomen coachingsaanvragen worden in Outlook aangevinkt met een vlag als ‘to do’. Zodra gestart wordt met het verwerken van de aanvraag wordt de vlag afgevinkt en worden verdere updates bijgehouden met het CRM systeem.
- Bij binnenkomst van de coachingsaanvraag bij het World Trade Center Twente: Bedrijfsgegevens nauwkeurig invoeren in het CRM systeem.
- Update in CRM is nodig:
 - Bij ontvangst zaaknummer van RVO.
 - Bij goedkeuringsbevestiging van RVO.
 - Bij versturing factuur.
 - Bij verlenging traject.
 - Bij betaling factuur.
 - Bij verzoek tot verzilvering door de RVO.
 - Bij goedkeuring verzilvering door de RVO.
 - Bij ontvangst verzilvering door de RVO.
 - Bij uitbetaling van de verzilvering door het World Trade Center Twente aan de SIB coach.

4.4.2 Aanpassingen Business Club

Onder de Business Club vielen bij het proces lidmaatschap Business Club verschillende knelpunten op. Eventuele aanpassingen voor verbetering van deze knelpunten worden hieronder gegeven.

- Nieuwe Business Club leden komen op dit moment wel op de site van het World Trade Center maar nog niet standaard op de site van GO4Export. In het proces aanmelding Business Club zou een extra stap opgenomen kunnen worden waardoor ook de GO4Export site up to date gehouden wordt. Het zou overzichtelijk zijn als er één verantwoordelijke komt die zich bezig houdt met de website van het World Trade Center Twente. Omdat een vrijwilliger zich hier in het verleden mee bezig hield zou men nu ook kunnen denken aan één van de vrijwilligers. Ook het volgende knelpunt kan hiermee opgelost worden.
- Het aanmaken van een websiteprofiel moet momenteel nog via de websitebeheerder. Dit wordt ervaren als een knelpunt omdat het proces stil komt te liggen voor een relatief korte handeling. Om dit knelpunt op te lossen zou een uitleg of cursus bij de websitebeheerder handig zijn. Als men één verantwoordelijke aanwijst en deze persoon leert om zelf profielen aan te maken scheelt het zowel tijd (men hoeft niet meer te wachten tot de websitebeheerder het profiel gemaakt heeft) als geld (uitbesteding aan de websitebeheerder kost geld). Hierdoor zal het proces sneller en goedkoper verlopen.
- Er worden nog steeds veel brieven per post verstuurd in plaats van digitaal per e-mail. Dit is het geval bij ontvangst van een aanmelding van een lid, bij de goedkeuring of afkeuring van een nieuw lid en bij het afmelden van een lid. Het zou een stuk efficiënter zijn als men deze brieven digitaliseert en deze via de mail behandelt.
- Business Club leden die gedurende het jaar opzeggen ontvangen geen mails en uitnodigingen meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het eind van het jaar. Voor het versturen van deze uitnodigingen worden de actuele lijsten van leden uit het CRM systeem gebruikt. Dit kan opgelost worden door de leden die opzeggen pas op inactief te zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is. Men zou op 31 December een reminder in de agenda kunnen zetten zodat dit niet vergeten wordt. Dit punt is ook van toepassing bij het proces evenementen.

Bij het proces evenementen zijn twee knelpunten gevonden die opgelost kunnen worden. Deze zijn:

- Business Club leden die gedurende het jaar opzeggen ontvangen geen mails en uitnodigingen meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het eind van het jaar. Dit is in het proces evenementen lastig omdat hierdoor genodigden soms niet uitgenodigd worden. Zoals hiervoor genoemd is, kan dit knelpunt opgelost worden door de leden die opzeggen pas op inactief te zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is.
- Het sturen van uitnodigingen gaat niet altijd goed omdat niet alle informatie in het CRM systeem juist, volledig en tijdig is. Ook bij evenementen voor non-business club leden gaat er wel eens iets mis met het versturen van de uitnodigingen. Dat komt simpelweg omdat de informatie uit het CRM systeem niet 100% juist, volledig en tijdig is. Bij sommige klanten is informatie niet volledig ingevoerd waardoor ze niet onder de juiste mailinglijsten komen te vallen. Door informatie juist, volledig en tijdig up to date te houden in het CRM systeem kan men dit soort knelpunten voorkomen. Bij het versturen van uitnodigingen kan men controleren of de uitnodiging vanuit het CRM systeem overeenkomt met de leden die werkelijk uitgenodigd hadden moeten worden. Vervolgens kan men de informatie van de ontbrekende leden in het CRM systeem aanpassen en verbeteren.

4.4.3 Aanpassingen Expat Center

Onder het Expat Center valt het proces van het maken van afspraken met expats. Hierbij was het knelpunt dat de behandeling van de aanvragen zo sterk varieert dat een duidelijke werkwijze moeilijk overdraagbaar is naar andere/nieuwe werknemers. Binnen het proces zelf waren verder geen knelpunten waar tegenaan gelopen werd.

Een oplossing voor dit probleem is dat het proces duidelijk in kaart gebracht moet worden. Dit proces is inmiddels in Bizzdesign gemodelleerd en in kaart gebracht in figuur 4.2.4. Hierdoor zal het proces beter beheersbaar worden wat er voor zorgt dat het duidelijker en gemakkelijker overdraagbaar wordt naar anderen. Naast het uitgewerkte proces kan het handig zijn om ook een tekstuele beschrijving te maken van het proces en daarin de uit te voeren procedures mee te nemen. Een tekstuele beschrijving van de procedures zal er voor zorgen dat knelpunten hierin sneller gedefinieerd en opgelost kunnen worden waardoor het proces in de toekomst weer verder verbeterd zou kunnen worden.

4.4.4 Aanpassingen Business Services

Onder de Business Services vallen de processen van verhuur. Het gaat hier om de verhuur van kantoren, flexplekken, vergaderzalen en virtual offices. Bij de Business Services is geen duidelijk knelpunt aan te geven vanwege de relatief eenvoudige structuur in het proces. Er is maar één persoon verantwoordelijk voor de vier processen van deze service, de Office Manager. Dit maakt het overzichtelijk en beheersbaar. Het enige aandachtspunt dat opviel was dat aanvragen voor verhuur bij afwezigheid van de office manager worden opgepakt door de receptioniste, die het niet altijd overdraagt aan de office manager. Hierdoor komen nieuwe aanvragen soms stil te liggen. Dit kan opgelost worden door deze aanvragen direct per mail over te dragen. Bij langdurige afwezigheid van de office manager moet het hele proces overgenomen worden door een andere medewerker. Hierbij komt de procesuitwerking van pas.

Verder is het duidelijk geworden dat het bij de Business Services van belang is dat er aandacht wordt besteed aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem. De klantgegevens die tijdens dit proces worden ingevoerd in het CRM systeem, worden gebruikt om bij de processen 'lidmaatschap Business Club' en 'evenementen Business Club' uitnodigingen te versturen. Om deze reden is het van belang dat het CRM systeem gevuld is met de goede informatie. Bij de Business Club processen komt het, zoals in paragraaf 4.3.2 aangegeven, regelmatig voor dat Business Club leden geen uitnodiging krijgen omdat ze niet onder de juiste lijsten en projecten in het CRM systeem zijn opgenomen. De meeste nieuwe klantrelaties komen binnen via de Business Services en om deze reden is het dan ook van belang dat er bij de Business Services extra aandacht besteed wordt aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe klantgegevens.

4.4.5 Conclusie

Het antwoord op onderzoeksvraag 4 "Op welke wijze kan het World Trade Center Twente deze knelpunten verbeteren" is als volgt. Naar aanleiding van de gedefinieerde knelpunten zijn de volgende verbeteringen opgesteld:

SIB proces:

- Nieuw binnengekomen coachingsaanvragen worden in Outlook aangevinkt met een vlag als 'to do'. Zodra gestart wordt met het verwerken van de aanvraag wordt de vlag afgevinkt en worden verdere updates bijgehouden met het CRM systeem.
- Bedrijfsgegevens nauwkeurig invoeren in het CRM systeem wanneer een nieuwe aanvraag binnenkomt.
- Updaten van genomen stappen in het CRM systeem.

Lidmaatschap Business Club:

- Een vrijwilliger kan verantwoordelijk gemaakt worden voor het up to date houden van het onderdeel Business Club op de sites van het World Trade Center Twente en GO4EXPORT.
- Het aanmaken van een websiteprofiel moet momenteel nog via de websitebeheerder. Door een vrijwilliger verantwoordelijk te maken en een cursus te laten volgen bij de websitebeheerder zou het proces efficiënter worden.
- Waar op dit moment aanvragen beantwoord worden per brief, antwoord geven via e-mail.
- Leden die opzeggen pas op inactief zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is. Zo blijft men uitnodigingen voor relevante evenementen ontvangen tot einde lidmaatschap (ook voor evenementen Business Club).

Evenementen Business Club:

- Leden die opzeggen pas op inactief zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is. Zo blijft men uitnodigingen voor relevante evenementen ontvangen tot einde lidmaatschap.
- Bij het versturen van uitnodigingen kan men controleren of de uitnodiging vanuit het CRM systeem overeenkomt met de leden die werkelijk uitgenodigd hadden moeten worden. Vervolgens kan men de informatie van de ontbrekende leden in het CRM systeem aanpassen en verbeteren.

Maken van afspraken:

- Het knelpunt bij dit proces is dat de behandeling van aanvragen zo sterk varieert dat het lastig overdraagbaar is naar andere/nieuwe werknemers. Een flowchart van dit proces zoals bij deelvraag 2 is opgesteld zal hierbij helpen en er voor zorgen dat er meer duidelijkheid ontstaat rondom de uitvoering van dit proces. Door het in kaart gebracht te hebben zal het proces beter beheersbaar worden. Een tekstuele beschrijving en een beschrijving van de procedures in dit proces zouden kunnen helpen bij verdere verbetering en verduidelijking.

Verhuur kantoren, flexplekken, vergaderzalen en virtual offices:

- Nieuwe aanvragen direct per mail overdragen aan de verantwoordelijke voor het proces.
- Het is van belang dat er bij de Business Services aandacht wordt besteed aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem. Dit in verband met een van de knelpunten bij het proces lidmaatschap Business Club, waar het regelmatig voorkomt dat er geen of verkeerde uitnodigingen verstuurd worden omdat de informatie niet juist, volledig of tijdig blijkt.

4.5 De gewenste situatie

Nadat in de vorige paragraaf verbeteringen voor de knelpunten zijn bepaald, zal in deze paragraaf antwoord gegeven worden op onderzoeksvraag 5 "Hoe komt de nieuwe werkwijze er uit te zien?".

Er zijn niet voor ieder proces verbeterpunten gevonden. Niet elk in kaart gebracht proces kan dus worden verbeterd of behoeft verbetering. De processen waar procesmatig aangegeven kan worden welke verbeteringen plaats kunnen vinden zijn:

-Trade Services: SIB

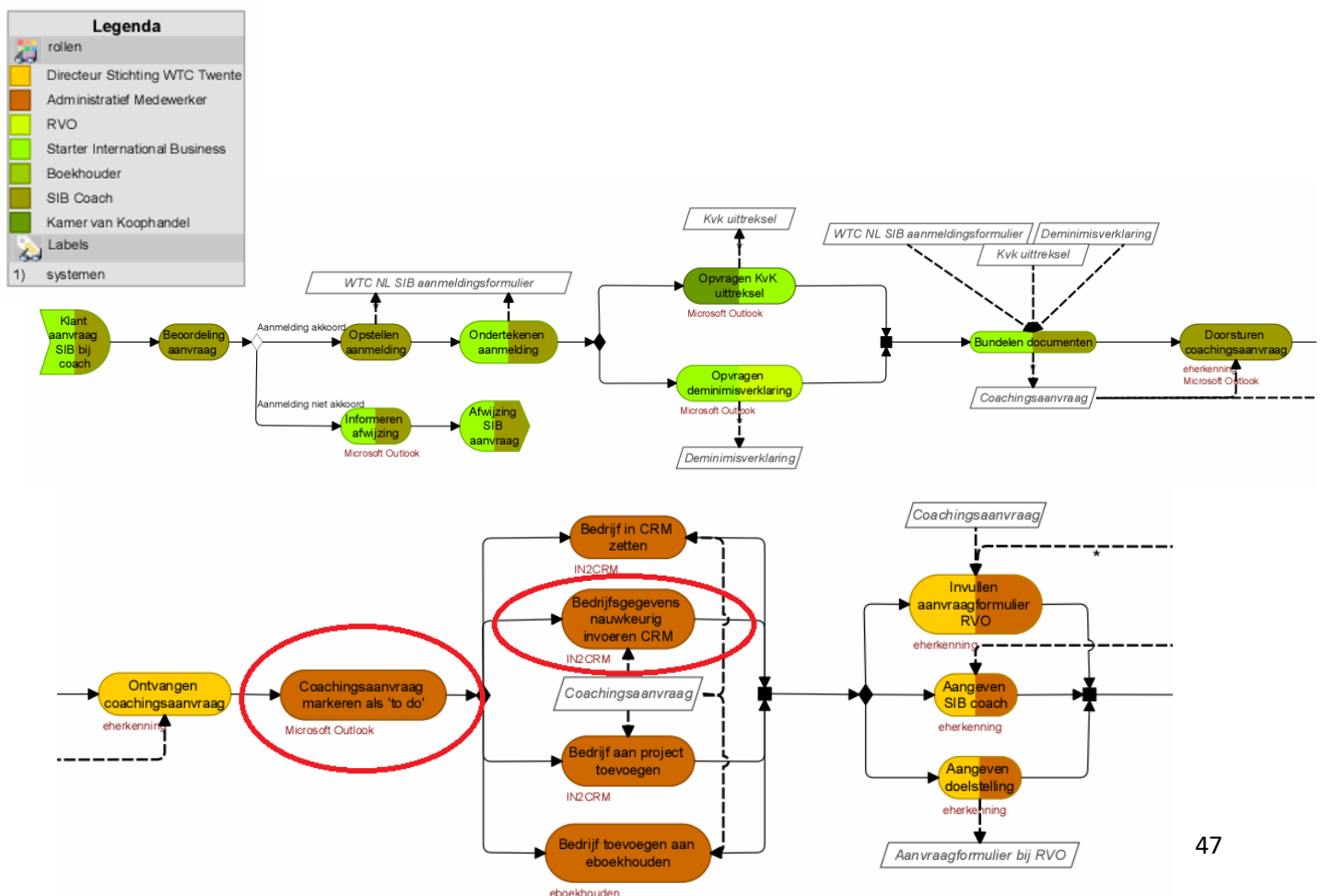
-Business Club: Lidmaatschap Business Club

-Business Club: Evenementen Business Club

In deze paragraaf zal de gewenste (SOLL) situatie voor deze processen worden weergegeven (BiZZdesign BV, 2018). De gewenste situaties van het Expat Center en de Business Club processen worden niet in flowcharts uitgewerkt maar tekstueel behandeld.

4.5.1 Nieuwe werkwijze SIB

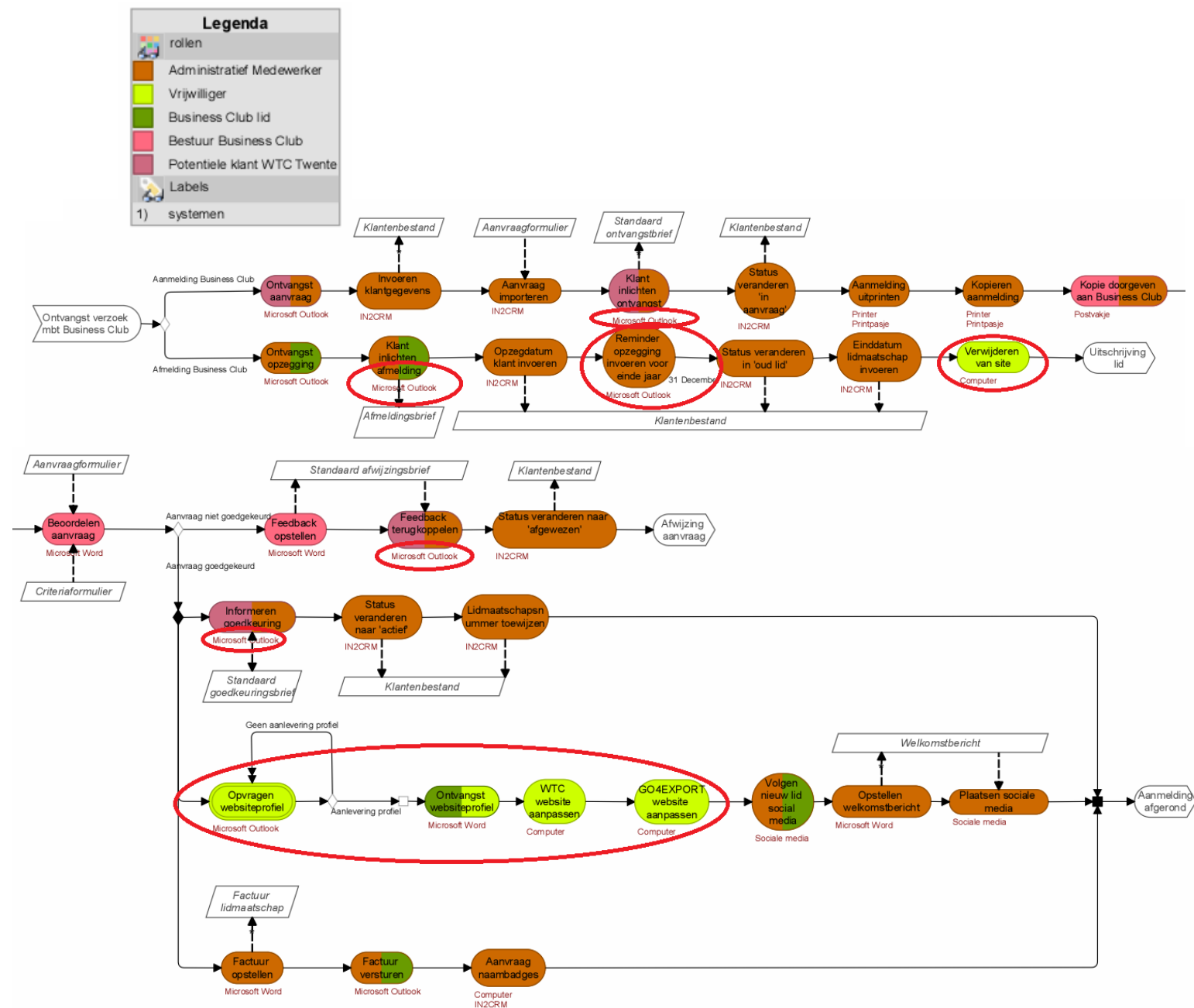
Het SIB proces kan, zoals besproken in de vorige paragraaf, verbeterd worden door onduidelijkheden op te lossen. Vanwege de optie om projecten aan te maken en bij te houden in het CRM systeem wordt aanbevolen om dit systeem hiervoor te gebruiken. Door de progressie van de verschillende aanvragen in het proces bij te houden in het CRM systeem zal er meer duidelijkheid komen over waar de aanvragen zich in het proces bevinden. Dit zal een beter overzicht geven en het proces beter beheersbaar maken. Ook zal dit de efficiency ten goede komen. Het SIB proces zoals dat er uit komt te zien na het doorvoeren van de in paragraaf 4 aangegeven verbeterpunten staat in figuur 4.5.1 weergegeven. De veranderingen in het proces zijn met een rode cirkel aangegeven.





4.5.2 Nieuwe werkwijze lidmaatschap Business Club

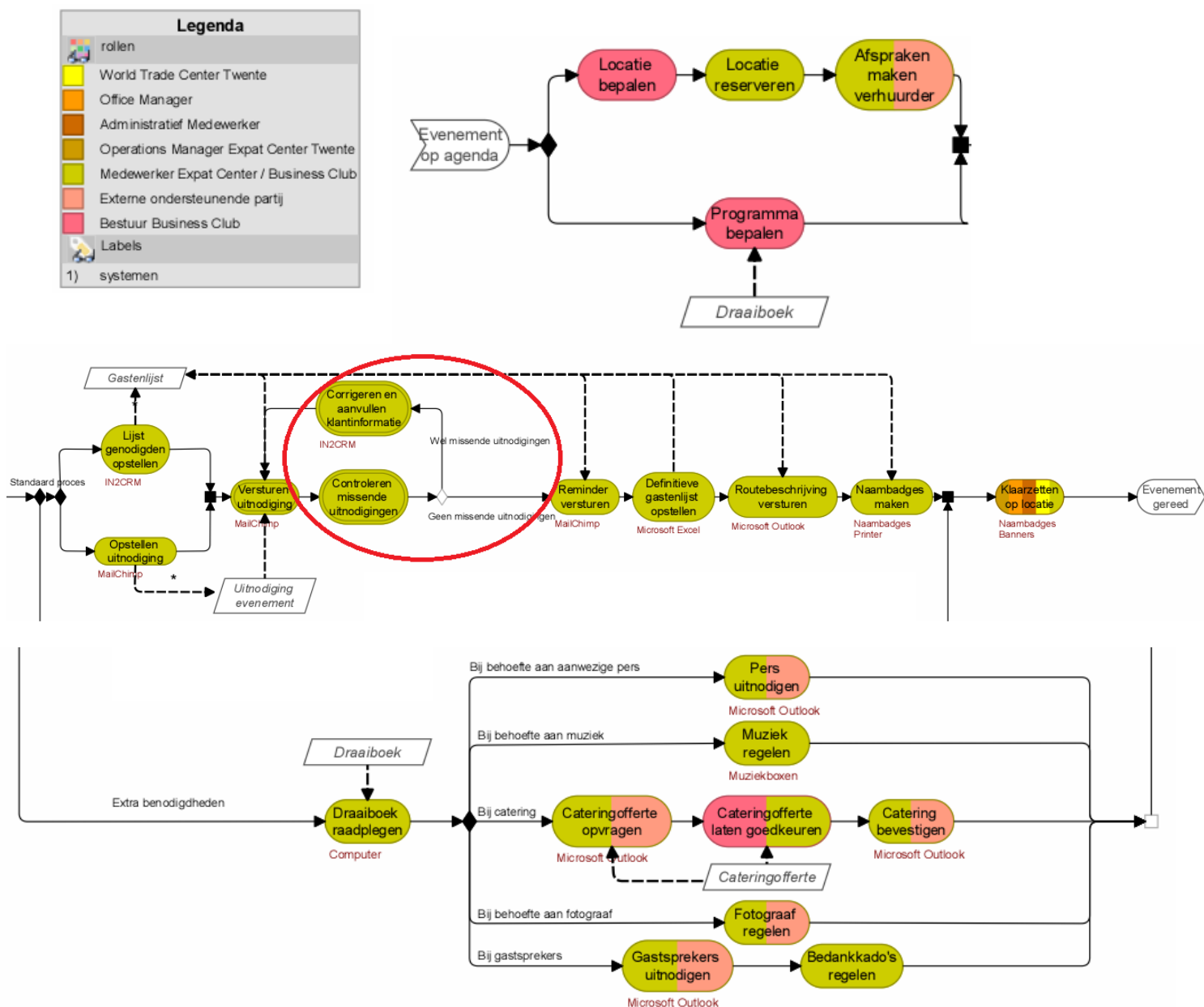
Het proces lidmaatschap Business Club kan op vier verschillende punten verbetering behalen. Ten eerste kan in het proces worden opgenomen dat plaatsing van nieuwe ledenprofielen ook op de website van GO4EXPORT geplaatst worden. Ten tweede kan een vrijwilliger worden ingezet als websiteverantwoordelijke en door deze vrijwilliger te leren websiteprofielen zelf aan te maken wordt de websitebeheerder uit het proces gehaald. Dit komt de efficiency ten goede. Ten derde zou men het reageren op aanvragen door middel van brieven kunnen vervangen door te reageren per e-mail. Als laatste zou men opzegging van lidmaatschappen op de laatste dag van het jaar kunnen doorvoeren. Dit zal er voor zorgen dat opzeggende leden alsnog gedurende het hele jaar uitnodigingen blijven ontvangen voor Business Club gerelateerde evenementen. Het proces zoals dat er uit komt te zien na het doorvoeren van deze aangegeven verbeterpunten staat in figuur 4.5.2 weergegeven. De veranderingen in het proces zijn met een rode cirkel aangegeven.



Figuur 4.5.2 SOLL situatie lidmaatschap Business Club

4.5.3 Nieuwe werkwijze evenementen Business Club

Voor het proces evenementen Business Club zijn twee verbeterpunten gevonden. Hiervan is één verbeterpunt het op inactief zetten van opzeggende leden op de laatste dag van het jaar. Dit verbeterpunt is in paragraaf 4.5.2 bij de nieuwe werkwijze van het proces lidmaatschap Business Club reeds meegenomen. Het tweede verbeterpunt voor het proces evenementen is het controleren van verstuurd uitnodigingen om verkeerde en niet verstuurd uitnodigingen alsnog naar de goede klant te sturen. Deze aanpassing is in het proces is in figuur 4.5.3 weergegeven. Om er op termijn voor te zorgen dat foutieve informatie in het CRM systeem juist, volledig en tijdig aangepast wordt, is ook de stap van het aanpassen van niet kloppende informatie meegenomen. Het is zaak dat klantgegevens van nieuwe relaties wel gelijk juist, volledig en tijdig worden ingevoerd, daarom zal deze stap worden meegenomen bij de Business Services.



Figuur 4.5.3 SOLL situatie evenementen Business Club

4.5.4 Toelichting processen Expat Center & Business Services

Voor de processen van het Expat Center en de Business Services zijn geen nieuwe flowcharts opgesteld omdat er geen inhoudelijke aanpassingen gedaan hoeven te worden voor het verbeteren van deze processen.

Expat Center

Het proces dat loopt bij het Expat Center is het proces van het maken van afspraken met expats. Hierbij was het knelpunt dat de behandeling van de aanvragen zo sterk varieert dat een duidelijke werkwijze moeilijk overdraagbaar is naar andere/nieuwe werknemers. Verder waren er binnen het proces zelf geen knelpunten waar tegenaan gelopen werd. Door het in kaart brengen van dit proces in Bizdesign zal het proces beter beheersbaar worden. Dit zal er voor zorgen dat het duidelijker en gemakkelijker overdraagbaar wordt naar anderen. Omdat er inhoudelijk in het proces geen verandervoorstellen gegeven zijn, is er geen nieuwe werkwijze opgesteld.

Business Services

Uit het analyseren van de knelpunten is gebleken dat nieuwe klantrelaties van (potentiële) Business Club leden voornamelijk binnenkomen door middel van de Business Services. Nieuwe huurders, flexwerkers en virtual office gebruikers worden regelmatig benaderd om lid te worden. Om deze reden is het van belang dat er aandacht wordt besteed aan het juist, volledig en tijdig invoeren van gegevens van nieuwe klanten in het CRM systeem.

Het procesonderdeel weergegeven in figuur 4.5.4 komt terug bij elk van de vier processen onder de Business Services. Tijdens deze activiteit is het dus van belang dat er nauwkeurig gewerkt wordt om het knelpunt in het Business Club proces op te lossen. Naast dit aandachtspunt is er verder geen nieuw proces uitgewerkt voor de Business Services. Procesmatig gezien verlopen de processen verhuur kantoren, verhuur flexplekken, verhuur vergaderzalen en de virtual office service zonder knelpunten en worden deze op dit moment goed beheerst.



Figuur 4.5.4 Procesonderdeel Business Services

4.5.5 Conclusie

Het antwoord op onderzoeksvraag 5 "Hoe komt de nieuwe werkwijze er uit te zien?" is als volgt.

In de SOLL situatie van het SIB proces zijn een aantal extra stappen toegevoegd die er voor zullen zorgen dat het duidelijker wordt waar de verschillende coachingsaanvragen zich in het proces bevinden. Deze stappen omvatten het continu blijven updaten van het CRM systeem. Door het CRM systeem up to date te blijven houden met deze informatie wordt het SIB proces verbeterd

De SOLL situatie van het proces lidmaatschap Business Club kan verbeterd worden door reacties per post te vervangen naar reacties per e-mail. Daarnaast is de websitebeheerder uit het nieuwe proces gehaald en wordt een vrijwilliger verantwoordelijk voor beide websites en de plaatsing van nieuwe profielen op deze sites. De derde aanpassing in dit proces is het invoeren van een reminder waardoor op de laatste dag van het jaar een herinnering verstuurd wordt vanuit de Outlook agenda. Er kan ook gekozen worden voor het plaatsen van een actie in het CRM systeem. Hierdoor worden opzeggende leden pas op de laatste dag van het jaar op inactief gezet.

De SOLL situatie van het proces evenementen Business Club bevat een controle op uitgaande uitnodigingen. Na het versturen van de uitnodigingen wordt er gecontroleerd of er klanten ontbreken uit de lijst genodigden. Vervolgens worden ontbrekende uitnodigingen verstuurd en wordt het CRM systeem geüpdate om de foutieve gegevens te vervangen.

Voor het Expat Center is geen SOLL situatie opgesteld omdat er geen inhoudelijke veranderingen plaats hoeven te vinden. Het in kaart brengen van de huidige situatie zoals reeds gebeurd bij onderzoeksvraag 2 zal voor meer duidelijkheid zorgen.

De processen van de verhuur van kantoren, flexplekken, vergaderzalen en virtual offices zullen niet aangepast worden. Wel wordt er aanbevolen om extra aandacht te besteden aan het vastleggen van gegevens van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem.

Een uitgebreide beschrijving van de aangepaste processen is terug te vinden in paragraaf 4.5.

5. Conclusies en aanbevelingen

De probleemstelling die gesteld is voor dit onderzoek is:

“Hoe zien de huidige processen binnen de primaire services van het World Trade Center Twente er uit en op welke manier kunnen deze geoptimaliseerd worden?”

Om deze probleemstelling te beantwoorden zijn vijf onderzoeksvragen opgesteld. Deze zullen één voor één worden toegelicht.

1. Welke processen lopen er momenteel bij de primaire services van het World Trade Center?

Door diepte-interviews zijn in totaal zijn 13 hoofd- en subprocessen gedefinieerd. Deze processen zijn:

Trade Services:	1. SIB	2. Handelsmissies
	3. Landenonderzoeken	4. Marktrapportages
Business Club:	5. Lidmaatschap Business Club	6. Evenementen Business Club
Expat Center:	7. Maken van afspraken	8. Huisvesting van expats
Business Services:	9. Verhuur kantoren	10. Verhuur flexplekken
	11. Verhuur vergaderruimte	12. Virtual office service
Overhead:	13. Interne post/rekeningen WTC	

Hiervan zijn er 4 processen die niet uitgewerkt zijn in dit onderzoek. Dit betreft de processen van de handelsmissies (2), landenonderzoeken (3), marktrapportages (4) en de processen van de huisvesting van expats (8). Het proces interne post/rekeningen WTC (13) is een subproces dat niet onder een specifieke service geplaatst kan worden. Omdat dit proces niet onder een bepaalde hoofdservice te plaatsen is, maar toch belangrijk is voor het World Trade Center om in kaart te brengen, is er voor gekozen om de huidige situatie van dit subproces wel in kaart te brengen. De verdere analyse van knelpunten en verbeteringen is voor dit proces buiten beschouwing gelaten.

2. Hoe lopen de huidige (hoofd)processen?

De huidige processen zijn uitgewerkt aan de hand van flowcharts. Deze flowcharts geven voor ieder proces visueel weer wat de werkwijze is, welke personen de activiteiten uitvoeren en welke systemen worden gebruikt. Vooral de processen SIB, lidmaatschap Business Club, evenementen Business Club, en het maken van afspraken bij het Expat Center zijn complex. Deze processen hebben veel schakels en activiteiten en er zijn relatief veel mensen bij betrokken. De processen van de Business Services zijn wat minder complex. Bij deze processen is er maar één hoofdverantwoordelijke wat het overzichtelijk, beheersbaar en duidelijk maakt. De volledig uitgewerkte processen zijn terug te vinden in de tekst.

3. Wat zijn knelpunten en kernwaarden binnen de processen?

De knelpunten en kernwaarden staan in de tabel hieronder weergegeven.

Primaire Service	Subproces	Kernwaarde	GAP
Trade Services	SIB	Klantgerichtheid, effectiviteit, hoge kwaliteit dienstverlening	Lang proces met veel schakels zorgt ervoor dat het soms verwarrend en onduidelijk is.
Business Club	Lidmaatschap	Klantgerichtheid	Plaatsing op GO4Export site gebeurt zelden.
			Veel brieven via post i.p.v. e-mails.
			Aanmaken websiteprofiel via websitebeheerder.
			Opzeggende leden ontvangen geen mails meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het jaareinde.
	Evenementen Business Club	Klantgerichtheid	Informatie uit het CRM systeem is niet altijd juist, volledig en tijdig waardoor uitnodigingen niet altijd naar de juiste personen verstuurd worden.
			Opzeggende leden ontvangen geen mails meer, terwijl ze nog wel lid blijven tot het jaareinde.
Expat Center	Maken van afspraken	Klantgerichtheid	De diversiteit van de aanvragen varieert zo sterk dat een duidelijke werkwijze moeilijk overdraagbaar is.
Business Services	Verhuur kantoren	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
	Verhuur flexplekken	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
	Verhuur vergaderzalen	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
	Virtual office Service	Klantgerichtheid, discreetheid, hoge kwaliteit dienstverlening, diplomatie	Geen duidelijke GAP. Aandacht besteden aan overdragen van aanvragen naar de Office Manager en aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe relaties in het CRM.
Overhead	Interne post/ Rekeningen WTC	N.v.t.	N.v.t.

4. Op welke wijze kan het World Trade Center Twente deze knelpunten verbeteren?

Naar aanleiding van de gedefinieerde knelpunten zijn de volgende verbeteringen opgesteld:

SIB proces:

- Nieuw binnengekomen coachingsaanvragen worden in Outlook aangevinkt met een vlag als 'to do'. Zodra gestart wordt met het verwerken van de aanvraag wordt de vlag afgevinkt en worden verdere updates bijgehouden met het CRM systeem.
- Bedrijfsgegevens nauwkeurig invoeren in het CRM systeem wanneer een nieuwe aanvraag binnenkomt.
- Updaten van genomen stappen in het CRM systeem.

Lidmaatschap Business Club:

- Een vrijwilliger zou verantwoordelijk gemaakt kunnen worden voor het up to date houden van het onderdeel Business Club op de sites van het World Trade Center Twente en van GO4EXPORT.
- Het aanmaken van een websiteprofiel moet momenteel nog via de websitebeheerder. Door een vrijwilliger verantwoordelijk te maken en een cursus te laten volgen bij de websitebeheerder zou het proces efficiënter worden.
- Waar op dit moment aanvragen beantwoord worden per brief, antwoord geven via e-mail.
- Leden die opzeggen pas op inactief zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is. Zo blijft men uitnodigingen voor relevante evenementen ontvangen tot einde lidmaatschap (ook voor evenementen Business Club).

Evenementen Business Club:

- Leden die opzeggen pas op inactief zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is. Zo blijft men uitnodigingen voor relevante evenementen ontvangen tot einde lidmaatschap.
- Bij het versturen van uitnodigingen kan men controleren of de uitnodiging vanuit het CRM systeem overeenkomt met de leden die werkelijk uitgenodigd hadden moeten worden. Vervolgens kan men de informatie van de ontbrekende leden in het CRM systeem aanpassen en verbeteren.

Maken van afspraken:

- Het knelpunt bij dit proces is dat de behandeling van aanvragen zo sterk varieert dat het lastig overdraagbaar is naar andere/nieuwe werknemers. Een flowchart van dit proces zoals bij deelvraag 2 is opgesteld zal hierbij helpen en er voor zorgen dat er meer duidelijkheid ontstaat rondom de uitvoering van dit proces. Door het in kaart gebracht te hebben zal het proces beter beheersbaar worden. Een tekstuele beschrijving en een beschrijving van de procedures in dit proces zouden kunnen helpen bij verdere verbetering en verduidelijking.

Verhuur kantoren, flexplekken, vergaderzalen en virtual offices:

- Nieuwe aanvragen direct per mail overdragen aan de verantwoordelijke voor het proces.
- Het is van belang dat er bij de Business Services aandacht wordt besteed aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem. Dit in verband met een van de knelpunten bij het proces lidmaatschap Business Club, waar het regelmatig voorkomt dat er geen- of verkeerde uitnodigingen verstuurd worden omdat de informatie niet juist, volledig of tijdig blijkt.

5. Hoe komt de nieuwe werkwijze er uit te zien?

In de SOLL situatie van het SIB proces zijn een aantal extra stappen toegevoegd die er voor zullen zorgen dat het duidelijker wordt waar de verschillende coachingsaanvragen zich in het proces bevinden. Deze stappen omvatten het continu blijven updaten van het CRM systeem. Door het CRM systeem up to date te blijven houden met deze informatie wordt het SIB proces verbeterd

De SOLL situatie van het proces lidmaatschap Business Club kan verbeterd worden door reacties per post te vervangen naar reacties per e-mail. Daarnaast is de websitebeheerder uit het nieuwe proces gehaald en wordt een vrijwilliger verantwoordelijk voor beide websites en de plaatsing van nieuwe profielen op deze sites. De derde aanpassing in dit proces is het invoeren van een reminder waardoor op de laatste dag van het jaar een herinnering verstuurd wordt vanuit de Outlook agenda. Hierdoor worden opzeggende leden pas op de laatste dag van het jaar op inactief gezet.

De SOLL situatie van het proces evenementen Business Club bevat een controle op uitgaande uitnodigingen. Na het versturen van de uitnodigingen wordt er gecontroleerd of er klanten ontbreken uit de lijst genodigden. Vervolgens worden ontbrekende uitnodigingen verstuurd en wordt het CRM systeem geüpdate om de foutieve gegevens te vervangen.

Voor het Expat Center is geen SOLL situatie opgesteld omdat er geen inhoudelijke veranderingen plaats hoeven te vinden. Het in kaart brengen van de huidige situatie zoals reeds gebeurd bij onderzoeksvraag 2 zal voor meer duidelijkheid zorgen.

De processen van de verhuur van kantoren, flexplekken, vergaderzalen en virtual offices zullen niet aangepast worden. Wel wordt er aanbevolen om extra aandacht te besteden aan het vastleggen van gegevens van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem.

Een uitgebreide beschrijving van de aangepaste processen is terug te vinden in paragraaf 4.5.

Aanbevelingen

Uit de conclusie is naar voren gekomen dat het World Trade Center Twente een aantal aanpassingen kan doen om hun processen daadwerkelijk te verbeteren. Deze aanbevelingen zouden allemaal op een relatief korte termijn kunnen worden doorgevoerd. De volgende aanpassingen worden aanbevolen:

Trade Services:

- Geef in Outlook duidelijk aan wanneer begonnen wordt met het verwerken van coachingsaanvragen bij SIB-trajecten.
- Geef extra aandacht aan het nauwkeurig invoeren van gegevens in het CRM systeem wanneer een nieuwe coachingsaanvraag binnenkomt.
- Update genomen stappen van coachingsaanvragen in het CRM systeem.

Business Club:

- Haal de websitebeheerder uit het proces door een vrijwilliger een cursus te laten volgen bij de websitebeheerder.
- Maak deze vrijwilliger verantwoordelijk voor het up to date houden van het onderdeel Business Club op zowel de World Trade Center site als op de GO4EXPORT site.
- Waar op dit moment aanvragen beantwoord worden per brief, antwoord geven via e-mail.
- Reminders aanmaken voor opzeggende Business Club leden.
- Leden die opzeggen pas op inactief zetten in het CRM systeem zodra het jaar voorbij is (a.d.h.v. de ingevoerde reminders).
- Controleer of uitnodigingen voor evenementen vanuit het CRM systeem overeenkomen met de leden die werkelijk uitgenodigd hadden moeten worden.
- Verbeter ontbrekende en foute informatie in het CRM systeem die gevonden wordt na de controle van uitnodigingen.

Expat Center:

- Stel een tekstuele beschrijving van het proces en van ingewikkelde gedetailleerde procedures op voor het Expat Center. Dit zal zorgen voor verdere verbetering en verduidelijking.

Business Services:

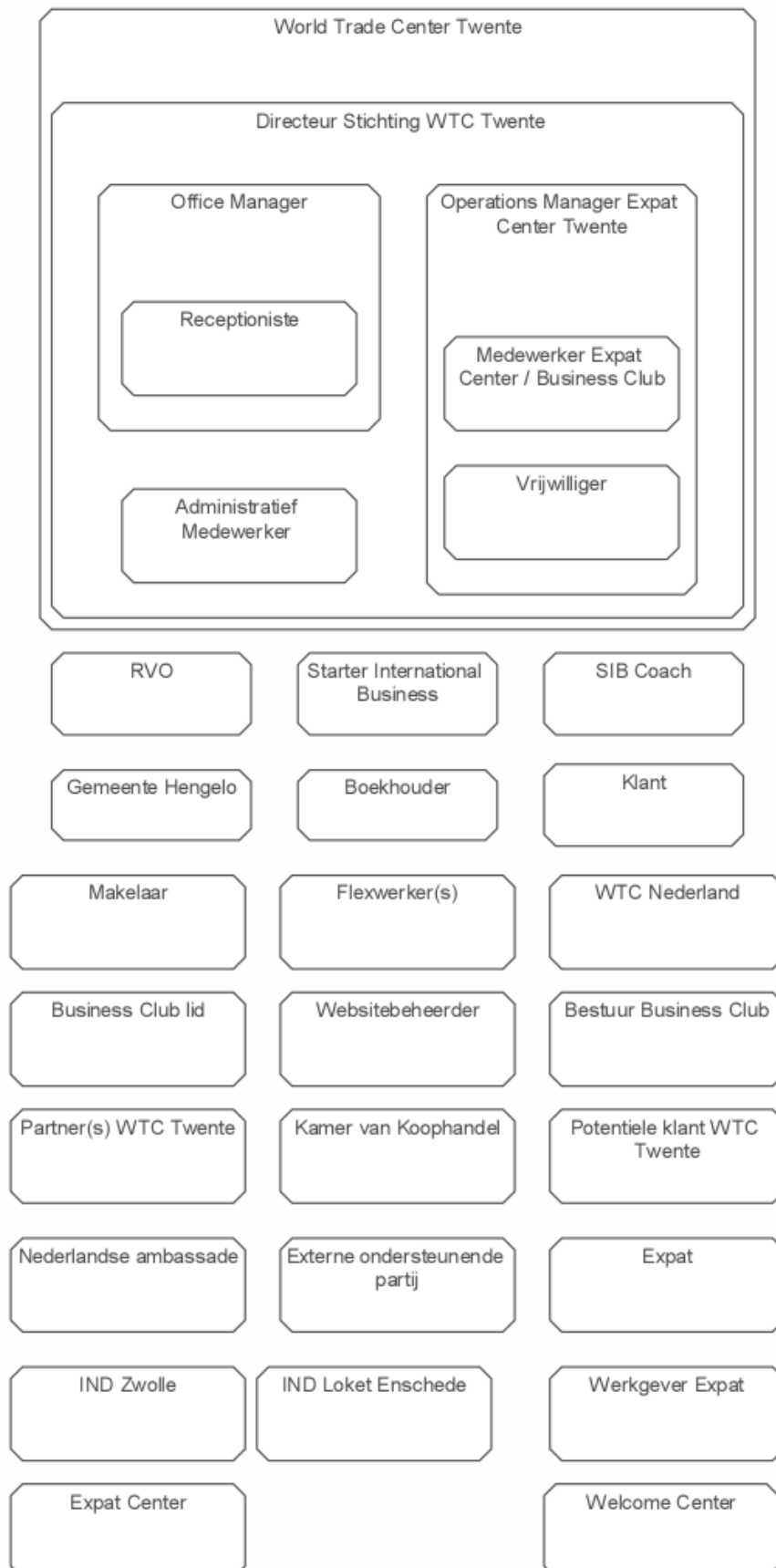
- Draag nieuwe aanvragen voor verhuur kantoren, flexplekken, vergaderzalen of virtual offices direct per e-mail over aan de verantwoordelijke voor het proces, de Office Manager.
- Geef extra aandacht aan het juist, volledig en tijdig invoeren van nieuwe klantrelaties in het CRM systeem bij de Business Services.

Bibliografie

- Betekenis-definitie. (2011). *Optimaliseren*. Opgeroepen op Maart 14, 2018, van Betekenis-definitie: <http://www.betekenis-definitie.nl/optimaliseren>
- BiZZdesign BV. (2018, Februari 5). BiZZdesign Enterprise Studio. Enschede, Overijssel, Nederland.
- BLMC. (2018). *RASCI Model*. Opgeroepen op Maart 12, 2018, van BLMC: <https://www.blmc.nl/supply-chain-optimalisatie/supply-chain-processen/rasci-model/>
- De Nieuwe Haagsche School. (2017). *Effectiviteit*. Opgeroepen op Maart 1, 2018, van Dnhs: <https://dnhs.nl/blog/effectiviteit/>
- de Ruiter, K., & Faber, F. (2018, Maart 27). SIB Proces. (J. Raanhuis, Interviewer)
- Digital knowledge. (2013, December 28). *Digital knowledge*. Opgeroepen op Maart 5, 2018, van Efficiency versus effectiviteit: <http://www.digital-knowledge.nl/dikn/nl/groeien/veranderen/efficiency-versus-effectiviteit.html>
- Dingemanse, K. (2015, September 8). *Soorten interviews*. Opgeroepen op Maart 8, 2018, van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Ekkelkamp, M. (2018a, April 9). Maken van afspraken Expat Center 1. (J. Raanhuis, Interviewer)
- Ekkelkamp, M. (2018b, April 10). Maken van afspraken Expat Center 2. (J. Raanhuis, Interviewer)
- Expat Center Twente. (2016, November). Procedures Expat Center Twente (ECT)/IND Office/Gemeente Enschede. Enschede, Overijssel, Nederland.
- Hanzehogeschool Groningen. (2018). *13e Hanze Inkoopseminar*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen - Lectoraat Inkoopmanagement.
- Hastijns. (2018). *Taken bevoegdheden verantwoordelijkheden*. Opgeroepen op Maart 14, 2018, van Hastijns: <https://hastijns.nl/taken-bevoegdheden-verantwoordelijkheden/>
- In 't Veld, J. (1998). *Analyse van organisatieproblemen*. Amsterdam: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Koopman, H. (2015, Maart 19). *Wat is een proces? (en waarom zou je het beschrijven?)*. Opgeroepen op Mei 7, 2018, van Scienta: <https://www.scienta.nl/wat-is-een-proces-en-waarom-zou-je-het-beschrijven/>
- Managementmania. (2016, Maart 17). *RASCI Responsibility Matrix*. Opgeroepen op Maart 12, 2018, van Managementmania: <https://managementmania.com/en/rasci-responsibility-matrix>
- Managementmodellensite. (2017, November 15). *GAP-analyse vanuit Ist naar Soll*. Opgeroepen op Maart 6, 2018, van Managementmodellensite: <https://managementmodellensite.nl/gap-analyse-vanuit-ist-naar-soll/#.Wp6e9KjOVPZ>
- Managementplatform. (2014, April 17). *Verandermanagement in 9 stappen*. Opgeroepen op Maart 6, 2018, van Managementplatform: <http://managementplatform.nl/verandermanagement-in-9-stappen>

- Matthijssen, P. (2012). *Denken in processen*. BizzDesign Academy B.V.
- Mulder, P. (2012). *RACI model*. Opgeroepen op Maart 12, 2018, van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/project-management/raci-model/>
- Nassette, M.-J. (2018, Mei 28). Proces verhuur kantoren. (J. Raanhuis, Interviewer)
- Nassette, M.-J. (2018, Mei 28). Proces verhuur vergaderruimte + Virtual Office. (J. Raanhuis, Interviewer)
- Nassette, M.-J. (2018, April 24). Verhuur flexplekken. (J. Raanhuis, Interviewer)
- Nieuwenhuis, M. (2010). *The Art of Management*. Opgeroepen op Maart 13, 2018, van the-art.nl: <http://123management.nl/>
- Pyra, A., & de Ruiter, K. (2018, Mei 2). SIB aanpassingen. (J. Raanhuis, Interviewer)
- RVO. (2018). *Over RVO*. Opgeroepen op Mei 14, 2018, van RVO: <https://www.rvo.nl/over-rvonl>
- Stichting WTC Twente. (2013, Oktober 1). Organogram Stichting WTC Twente. *Organogram Stichting WTC Twente*. Hengelo, Overijssel, Nederland: Stichting WTC Twente.
- Tubbing, L. (2014, Augustus 16). *Validiteit en betrouwbaarheid*. Opgeroepen op Februari 15, 2018, van De afstudeerconsultant: <https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>
- van der Kuil, J. (2010, Oktober 12). *Doeltreffend en doelmatig*. Opgeroepen op Maart 5, 2018, van Quality Business Support Blog: <https://qualitybs.wordpress.com/2010/10/12/doeltreffend-en-doelmatig/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Vierdag, M. (2018, April 18). Evenementen. (J. Raanhuis, Interviewer)
- World Trade Center Twente. (2018, Mei 11). Draaiboek Jaarvergadering 20170511. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- World Trade Center Twente. (2017, Januari 31). Draaiboek Nieuwjaarsbijeenkomst 170131. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- World Trade Center Twente. (2016). *Jaarverslag*. Hengelo: World Trade Center.
- World Trade Center Twente. (2018). Welcome checklist. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- World Trade Center Twente. (2017, April 14). Workflow Business Club Aanmeldingen. Hengelo, Overijssel, Nederland.
- WTC Rotterdam. (2018). *WTC Wereldwijd*. Opgeroepen op Februari 14, 2018, van wtcrotterdam: <http://www.wtcrotterdam.nl/nl/businessclub/wtc-wereldwijd>

Bijlage I: Actorendiagram



Bijlage II: Systemendiagram



Bijlage III: Organigram World Trade Center Twente

