



Voorzitter Landelijke Examens Post HBO

LANDELIJK EXAMEN – BIV/AO

Opgave

Maandag 15 januari 2018

Van 13.30 tot 16.30 uur

Samenstellers: Redactiecommissie BIV/AO

Datum:

Aantal bladzijden: 9, inclusief dit voorblad

Suggestie tijdsverdeling:

Vraag 1a/b	36	minuten
Vraag 2	36	minuten
Vraag 3	29	minuten
Vraag 4	43	minuten
Vraag 5	15	minuten
<u>Vraag 6</u>	<u>21</u>	<u>minuten</u>
Totaal	180	minuten

De voorgestelde tijdsverdeling vormt een indicatie voor de puntenverdeling.

© Vereniging Hogescholen

Silver Dome BV

Activiteiten van de organisatie

Silver Dome BV is een organisatie die al ruim 15 jaar een ijsstadion exploiteert in Zoetermeer ten behoeve van het organiseren van schaatsevenementen.

Daarnaast worden er popconcerten en andere grootschalige muziekevenementen georganiseerd.

De schaatsevenementen vinden in de wintermaanden plaats.

De evenementen worden georganiseerd samen met derden zoals de (inter)nationale Schaatsbond of (internationale) bureaus die evenementen organiseren zoals popconcerten. In de wintermaanden is het ijsstadiongebouw op bepaalde tijdstippen toegankelijk voor vrij schaatsen. Maximaal aantal vrij-schaatsers is 1.000.

De verantwoordelijkheden tussen Silver Dome BV en de medeorganisator(s) van een evenement zijn vastgelegd in draaiboeken en de verdeling van kosten en opbrengsten zijn vastgelegd in contracten. De opbrengsten bestaan uit kaartverkoop, verkoop horeca-producten en bijdragen voor de kosten voor het opbouwen van het podium, gereed maken van de ruimte, kosten van het personeel tijdens het evenement en een vergoeding voor het ter beschikking stellen van de ruimte.

Het financiële resultaat per evenement is sterk wisselend. De opbrengsten hangen af van het aantal bezoekers en de toegangsprijzen. Het maximaal aantal bezoekers is bij een schaatsevenement 2.500 bezoekers en voor andere evenementen 5.000.

Na het schaatsseizoen wordt het ijs ontdooid en het middenterrein geschikt gemaakt voor het publiek en wordt er een podium gebouwd voor optredens.

Cultuur en managementstijl

De organisatie wordt geleid door een directeur. De directeur is benoemd voor een periode van zes jaar door de aandeelhouders. De aandeelhouders zijn de gemeente Zoetermeer met een belang van 70% en het beursfonds Silver BV met een belang van 30%. De gemeente verstrekt jaarlijks een forse subsidie. Dit is een vast bedrag en als tegenprestatie moet Silver Dome BV de schaatsbaan op bepaalde tijden beschikbaar stellen voor schaatsliefhebbers. Om toegang te verkrijgen tot de schaatsbaan moeten de schaatsers een toegangkaartje kopen. De prijzen van de toegangkaartjes zijn vastgelegd in de subsidiebeschikking van de gemeente. Voor kinderen en ouderen gelden gereduceerde tarieven. De aandeelhouders vergaderen minstens 6 keer per jaar met de directeur; een belangrijk punt is steeds de realisatie van de begroting en de doelstellingen. Het is voor de directeur en zijn medewerkers een uitdaging om uiteenlopende en spraakmakende evenementen in het ijsstadiongebouw te laten plaatsvinden. Voor spraakmakende schaatsevenementen is van belang dat het ijs in uitmuntende staat verkeert. Dit betekent dat de klimatologische omstandigheden

in de hal goed moeten zijn.

Voor andere evenementen is een goede akoestiek en verlichting een vereiste. Het is elke keer weer een hele opgave om het gebouw in te richten als evenementengebouw.

Het ijsstadiongebouw beschikt over omvangrijke horecavoorzieningen. Er zijn in het ijsstadion vijf verkooppunten van dranken en koude en warme snacks. Deze verkooppunten zijn uitgerust met geautomatiseerde kassa's die gekoppeld zijn aan de centrale server.

De directie wenst dat de schaatsers, de artiesten en het publiek professioneel worden bediend door het personeel. In een 'code of conduct' is vastgelegd wat van medewerkers wordt verwacht.

De organisatie moet steeds zorgen dat de faciliteiten goed zijn en dat er aansprekende evenementen worden binnengehaald. Om dit te bereiken, draagt de directie zorg voor een goed ontwikkelingsprogramma voor de personeelsleden van Silver Dome BV. Dit ontwikkelingsprogramma is gericht op het kunnen ontwikkelen en onderhouden van een netwerk, het kunnen signaleren van trends en het ontwikkelen en organiseren van evenementen. Er wordt een groot beroep gedaan op de gastvrijheid, professionaliteit, deskundigheid en creativiteit van de medewerkers.

De medewerkers worden aangestuurd op basis van kwalitatieve en financiële doelstellingen. De wijze waarop deze doelstellingen dienen te worden bereikt wordt in grote mate overgelaten aan de medewerkers. Per evenement wordt een projectleider benoemd die resultaatverantwoordelijk is voor het project. Een projectleider en medewerkers krijgen een bonus als de projectresultaten behaald worden. Ook zijn de resultaten bepalend voor het carrièreverloop bij de organisatie.

De projectteams wisselen steeds van samenstelling. Bij de samenstelling wordt gelet op de kennisgebieden, vaardigheden en het netwerk van de medewerkers. Aan de projecten worden indien nodig externe deskundigen toegevoegd, die worden ingehuurd. De projectteams staan onder leiding van een projectleider. De coördinatie van de projecten vindt plaats door middel van overwegend informeel overleg. Om projectleider te worden dienen de medewerkers te beschikken over:

- ruime ervaring in relevante en vooraanstaande projecten;
- een groot netwerk;
- een groot acquisitievermogen en
- managementvermogen.

Er wordt van de uitvoerende medewerkers verwacht dat ze creatief, flexibel en solidair zijn in hun functioneren. Zo vervullen ze op een dag verschillende functies zoals technicus, toegangs-controleur, schoonmaker, medewerker horeca, decorbouwer, et cetera.

Missie en strategie

De missie is: *"Bij Silver Dome kom je graag terug voor een evenement"*

De organisatie streeft naar grote tevredenheid bij de bezoekers van de evenementen. Van belang is dat gasten en organisaties graag terugkomen voor volgende evenementen.

Met name op de aspecten veiligheid, kwaliteit van het ijs, flexibiliteit en de akoestiek wil de organisatie één van de beste zijn in de branche. Andere belangrijke doelen zijn verhoging van de opbrengsten en de winst ter financiering van de continuïteit. Dit is van belang omdat de gemeente steeds minder subsidie verstrekt. Voorts wordt gestreefd naar optimale ontplooiingskansen voor de medewerkers.

De directie heeft in overleg met de aandeelhouders de volgende doelstellingen voor de organisatie geformuleerd:

- het ijs en de akoestiek van Silver Dome BV dient in de top 5 te staan van organisatoren van evenementen;
- totale omzetgroei van minimaal 10% per jaar;
- resultaat per evenement minimaal 5% van totale kosten van een evenement;
- het herinrichten van het gebouw voor een ander evenement duurt maximaal 1 week;
- brutowinst horeca minimaal 80 % van de omzet;
- nettowinst horeca minimaal 20% van de omzet;
- horecaklanten moeten binnen 5 minuten hun bestelde consumptie krijgen en afgerekend hebben;
- medewerkers kunnen minimaal op 3 functies inzetbaar zijn;
- klanttevredenheid van minimaal een 7;
- 90% van de meldingen op facebook per evenement is positief;
- projectleiders moeten 10% van hun te maken uren besteden aan relevante nieuwe ontwikkelingen (volgen algemene ontwikkelingen op de markt en volgen cursussen en trainingen op dit gebied);
- alle bezoekers van evenementen worden gefouilleerd op drugs en wapens;
- bij opstootjes tijdens een evenement is binnen vijf minuten voldoende bewakingspersoneel aanwezig;
- maximaal 1 incident per jaar waar de politie bij wordt betrokken;
- daarvoor geselecteerde medewerkers worden binnen vier jaar projectleider, een en ander zoals vastgelegd in hun persoonlijke ontwikkelingsplannen;
- de organisatie wil zich houden aan wet- en regelgeving alsmede subsidievoorwaarden.

Omvang en structuur van de organisatie

De dagelijkse aansturing van de organisatie vindt plaats door de directeur. De organisatie beschikt over een aantal relatief kleine stafafdelingen, waaronder de:

- Financiële Administratie met een Automatiseringsbureau (3)
- Planning (2)
- Kaartverkoop en toegangscontrole (2)
- Inkoop (2)

- Human Resources (HR) (1)
- Horeca (2)
- Facilitaire Dienst (2)
- Projecten (45)

De getallen tussen haakjes geven aan het aantal medewerkers.

Voor project overstijgende zaken is de directeur verantwoordelijk. De projectleiders en de medewerkers zijn werkzaam in projectteams. In totaal werken circa 60 medewerkers bij de organisatie, waarvan de helft parttime. Overwerk komt voor vlak voor of tijdens een evenement. Ten tijde van een evenement wordt het personeelbestand uitgebreid met uitzendkrachten voor bewaking, horeca en schoonmaak. Uitzendkrachten werken altijd onder de verantwoordelijkheid van een medewerker die in vaste dienst is.

De afdeling Financiële Administratie is verantwoordelijk voor de rapportages aan de directeur, projectleiders en voor de stukken voor de financiers, belastingdienst en Kamer van Koophandel.

Beschrijving van het bedrijfsproces

Organiseren van evenementen

In overleg met de aandeelhouders heeft de directeur bepaald welke soort evenementen Silver Dome BV wenst te organiseren en welke niet. De projectleiders onderhouden een groot netwerk met organisatoren van gewenste evenementen. Zij bezoeken evenementen, organiserende organisaties en gaan na of er, uitgaande van de actuele en toekomstige ontwikkelingen en trends, belangstelling is voor bepaalde evenementen. Bij wederzijdse belangstelling wordt er gestart met contractonderhandelingen. Silver Dome BV is bereid om als medeorganisator op te treden en zo ook mede financieel risico te lopen.

Anderzijds kunnen de contractuele afspraken zo zijn dat het financieel risico van een evenement minimaal is voor Silver Dome BV.

Per evenement wordt er een draaiboek opgesteld door een projectleider en de afdeling planning. In dit draaiboek wordt per evenement afgesproken wat er gedaan moet worden en wie waar verantwoordelijk voor is. Optredende artiesten hebben vaak bijzondere wensen wat betreft decorbouw, verlichting en geluid. Dit draaiboek is de basis van de voorcalculatie en het contract voor het evenement. Andere gegevens die in de contracten worden vastgelegd zijn de prijzen van de toegangsbewijzen en horeca-producten, de vergoeding voor de opbouw van het podium, het gereed maken van de ruimte, de personeelskosten tijdens het evenement en de vergoeding voor het ter beschikking stellen van de ruimte. De directeur autoriseert de contracten.

Vorbereiden evenementen

De voorbereidingsactiviteiten voor de evenementen vinden plaats op basis van het geaccepteerde draaiboek en contract. Deze activiteiten worden als projecten

gepland en toegewezen aan een projectleider. In overleg met de afdeling planning en de projectleider wordt een projectteam samengesteld uit eigen medewerkers en eventueel ingehuurd deskundigen. Selectiecriteria hierbij zijn onder meer deskundigheid, flexibiliteit en ervaring.

Organisatie van de evenementen

Het projectteam wordt samengesteld tijdens de voorbereidingsfase en is verantwoordelijk voor de organisatie van het desbetreffende evenement. Er vindt altijd één evenement tegelijkertijd plaats. De teamleden vervullen eveneens de diverse functies (zoals technicus, schoonmaak, bewaking, kaartcontrole, medewerker horeca, decorbouwer) ten behoeve van het evenement. Voor zover Silver Dome BV niet beschikt over middelen om een evenement te realiseren worden deze ingehuurd bij derden zoals bijvoorbeeld specifieke geluids- en lichtinstallaties.

Toegangscontrole en kaartverkoop

Voor een aantal evenementen dient bij de ingang een toegangskaartje te worden gekocht. Tien kassa's zijn gekoppeld aan de centrale server. Een kaartje kan contant of via pinbetaling worden betaald. De prijs van een kaartje verschilt per evenement en is afhankelijk van de zitplaats. Kinderen en ouderen krijgen korting. Bezoekers met een geldig toegangsbewijs worden toegelaten door de kaartjescontroleur nadat de barcode op het kaartje is gescand.

Via de website kunnen ook kaartjes worden gekocht voor een evenement. Een extern bureau verzorgt deze kaartjesverkoop. Per evenement stelt het externe bureau een afrekening op voor Silver Dome BV.

Silver Dome BV bepaalt per evenement hoeveel bezoekers er toegelaten mogen worden. Het maximaal aantal bezoekers is strikt geregeld in de brandvoorschriften en lokale gemeentelijke- en politieverordeningen. Hier niet aan voldoen kan leiden tot ernstige consequenties zoals tijdelijk sluiten van het ijsstadiongebouw.

Human resources

Human Resources is belast met de aanname van personeel, het coördineren en faciliteren van het ontwikkelings- en beoordelingsproces, het opstellen en coördineren van het trainings- en opleidingsprogramma en het coördineren van de uitvoering van het door de directie vastgestelde carrièrebeleid. Promoties vinden plaats op basis van aanbevelingen van de directeur. Nieuw personeel wordt vooral aangetrokken via Facebook en LinkedIn. Daarbij wordt het diversiteitsbeleid van HRM toegepast: de personeelssamenstelling dient een weerspiegeling te zijn van de bevolking van de Randstad. HRM slaagt daarin door een aanvullend beroep te doen op stagiaires, afstudeerders en afgestudeerden van de opleiding Facilitaire Dienstverlening van Mbo-scholen. Relatief veel stageplaatsen worden aangeboden op verzoek van de gemeente, hierover zijn bepalingen opgenomen in de subsidiebeschikking.

Human Resources coördineert ook de inhuur van medewerkers via de uitzendorganisatie.

Inkoop

De inkoop en huur van apparatuur wordt door de afdeling inkoop uitgevoerd. Voor grotere inkoop- en huurcontracten moet de directeur toestemming geven. Veelal vindt dit plaats door goedkeuring van het draaiboek en het bijbehorende budget voor een evenement.

De horecabenodigdheden worden ingekocht bij de hoofdsponsor, een grote Nederlandse supermarktketen. Hiervoor is een langlopend inkoop- en sponsorcontract gesloten.

Automatisering

De administratie is verantwoordelijk voor het geautomatiseerde informatiesysteem daarbij wordt zoveel mogelijk van internet gebruik gemaakt voor de communicatie met partijen van buiten.

Er wordt gebruik worden gemaakt van standaard programma's.

Bij Silver Dome BV is met betrekking tot de automatisering van de organisatie gekozen voor client-serversysteem met als belangrijkste reden het creëren van een centrale professionele ondersteuning van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Onderhoud van het ijsstadiongebouw

Met het onderhoud van het 4000m² grote gebouw zijn aanzienlijke kosten gemoeid. Het onderhoud van het gebouw wordt geregeld door de facilitaire dienst. Grotere onderhoudswerkzaamheden worden uitbesteed. Als er iets wordt gerenoveerd, vervangen of verbouwd wordt gedetailleerd nagegaan welk effect dit onderdeel heeft op de ijskwaliteit, klimaat in het gebouw en akoestiek.

Casevragen

A Relevantie (40 punten)

- 1a Typeer Silver Dome BV volgens de betrouwbaarheidstypologie en geef de aanknopingspunten voor de volledigheid van de opbrengsten en juistheid van de kosten. **(6 punten)**
- 1b Typeer Silver Dome BV volgens de relevantietypologie. Geef een onderbouwing van de door u gekozen type aan de hand van de individuele factoren uit het Tolmodel. **(14 punten)**
- 2 Welke managementinformatie is nodig voor het besturen en beheersen van de organisatie volgens het door u in 1b gekozen relevantietype? Geef de rapportageset. **(20 punten)**

B Beheersing (40 punten)

- 3 Silver Dome BV wil het verkrijgen van klanten voor innovatieve evenementen beheersen met behulp van het model van Simons. Werk de componenten van dit model uit voor dit doel. **(16 punten)**
- 4 Silver Dome BV wil met behulp van het COSO Integrated Framework for Internal Control de compliance beheersen. Het bedrijf wil zich houden aan de wet- en regelgeving en subsidievoorwaarden. Werk de componenten van het model uit voor deze compliance doelstelling. **(24 punten)**

C Automatisering (20 punten)

- 5 De directie wenst te stoppen met de verkoop van kaartjes via het externe bureau. Er zal een nieuw systeem worden ontwikkeld. Besloten is om aan de hand van Prototyping en Dynamic Systems Development zelf een nieuw kaartreserveringssysteem te bouwen. U wordt gevraagd om de verschillende stappen van Dynamic Systems Development nader in te vullen en duidelijk aan te geven wat de verschillende stappen inhouden. **(8 punten)**
- 6 Het nieuwe kaartreserveringssysteem is gereed. Via de website kunnen bezoekers een toegangsbewijs kopen en dit zelf uitprinten. Met een geldig toegangsbewijs plus legitimatie kan een bezoeker vervolgens toegang verkrijgen tot het ijsstadiongebouw. Beschrijf vier soorten application

controls die van toepassing zijn op het nieuwe kaartreserveringssysteem en geef per soort applicationcontrol twee voorbeelden. **(12 punten)**