

2021

Subsidieproces Antes



Master scriptie

“Welke interne factoren belemmeren het optimale gebruik van het subsidieproces binnen Antes, en met welke uitvoerbare stappen kan een gestroomlijnd proces bewerkstelligd worden”

Student: Dewina Sukul

Studentnummer: 526717

Docent: Ed Weenk, Msc PDEng

Co-reader: Dr. Hugo Van Driel

Datum: 2 december 2021

Erasmus Universiteit Rotterdam

Copyright

This Master thesis represents an original work authored by Dewina Sukul, with whom the copyright lies. This thesis does not make use of any other sources, except those in the reference section. Rotterdam School of Management is only responsible for educational coaching and will not accept any responsibility for the content.

VOORWOORD

Hierbij presenteer ik u mijn masterscriptie ter afronding van de master Bedrijfskunde aan de Universiteit van Rotterdam in de richting van Operational Excellence. Circa tien jaar geleden kreeg ik al kriebels om mezelf om te scholen en het bedrijfsleven in te gaan. Echter sinds 2,5 jaar geleden heb ik de knoop doorgemaakt en ben ik de opleiding gestart waar ik achteraf nog steeds tevreden over ben. Dankzij de opleiding heb ik nieuwe inzichten verkregen die in mijn toekomstige carrière zeker van pas zullen komen. Deze scriptie markeert het einde van mijn studententijd.

Dankzij de manager Bedrijfsvoering, Lonneke van Bijnen, van de Parnassia Groep ben ik in aanraking gekomen met het subsidieproces van Antes, onderdeel van de Parnassia Groep. Dit heeft de basis gevormd van mijn masterscriptie. De Parnassia Groep is een GGZ (geestelijke gezondheidszorg) die zorg biedt aan de hulpbehoevende mensen die kampen met allerlei vormen van psychiatrische en verslavingsproblemen in onze maatschappij. Om kwalitatieve en goede zorg te kunnen leveren is de Parnassia Groep voor een groot deel afhankelijk van de verkregen subsidies vanuit de gemeenten. Om ervoor te zorgen dat de subsidies optimaal worden toegekend waarbij de zorg optimaal gegarandeerd en gewaarborgd kan blijven, heb ik mij verdiept in dit proces.

Het is een uitdagend proces geweest. Het zou niet mogelijk zijn geweest om mijn master scriptie te schrijven zonder de hulp van de mensen in de buurt, die ik bij deze wil bedanken: Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider, Ed Weenk, Msc PDEng, bedanken voor zijn constante begeleiding en genereuze aanmoediging gedurende mijn onderzoeksperiode. Door kritische opmerkingen te maken, heeft hij me op verschillende manieren uitgedaagd, van het opnieuw evalueren van mijn methodologische benadering tot het nastreven van mijn eigen interesses op persoonlijk niveau. Mijn inzet en hard werken wordt toegeschreven aan zijn voortdurende steun in elke fase tot aan mijn uiteindelijke resultaat. Ed, hartelijk dank voor de aanmoediging om mijn vaardigheden bij te spijkeren en me in het algemeen te helpen om een kritische denker te worden. Ik stel uw feedback en waardevolle inzichten zeer op prijs. Mijn waardering strekt zich ook uit tot mijn medelezer, Dr. Hugo Van Driel, die zonder enige aarzeling aan deze reis deelnam. Zijn oprechte steun, de constructief geformuleerde feedback en de snelle reacties hielpen mij bij het schrijven van mijn scriptie. Hartelijk dank hiervoor!

Verder wil ik Antes, de verschillende divisies aangaande het subsidieproces en managers bedanken die bereid waren actief deel te nemen en hun mening over mijn bevindingen te delen. Uw eerlijke en coöperatieve reacties hielden me constant bezig met mijn onderzoek, en uw niet-aflatende enthousiasme maakte deze reis aangenaam. En tot slot wil ik mijn familie, vrienden en in het bijzonder mijn vriend bedanken. Zijn geduld gedurende mijn scriptieperiode waardeer ik enorm. Bedankt dat je er altijd aan mijn zijde bent. Hun steun en bemoedigende woorden hebben mij in de afgelopen maanden enorm gemotiveerd.

Ik wens u veel leesplezier!

Dewina Sukul

MANAGEMENTSAMENVATTING

Er bestaan verschillende vormen van subsidies, zoals de achtergesteld kredieten, garanties en investeringspremies. Subsidies van de overheid zijn nodig om culturele en sociaal-maatschappelijke activiteiten en beleid te stimuleren (Subsidie, z.j.).

Volgens de Algemene Wet Bestuursrecht wordt de definitie van het begrip subsidie als volgt gehanteerd: *“de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan als betaling voor aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten.”*

(Algemene wet bestuursrecht artikel 4:21, 2021). Middels deze wet streeft de overheid ernaar om organisaties te stimuleren activiteiten te ontwikkelen die het maatschappelijk belang dienen. De overheid probeert op deze manier verschillende ontwikkelingen een bepaalde richting op te duwen. Ze moedigt organisaties aan om onder andere mensen scholing te bieden, investeringen te plegen, hulp te bieden op allerlei vlakken en deze ook uit te voeren. Doordat subsidies een extra bron van inkomsten vormen, kunnen activiteiten en/of projecten sneller en grootschaliger uitgevoerd worden (Ouden W. den & Brink J.E. van den, 2016). Het is dan ook niet verrassend dat interesse voor het verkrijgen van subsidies bij overheden toeneemt. Echter om subsidies te krijgen dienen de organisaties verantwoording af te leggen naar de gemeenten.

De GGZ (geestelijke gezondheidszorg) Parnassia Groep waaronder Antes valt, financiert met subsidiezorg aan cliënten in de maatschappij die kampen met problemen op allerlei gebieden waaronder verslaving en psychiatrische klachten. Echter, het subsidieproces bij Antes verloopt niet goed. Afdelingen communiceren slecht met elkaar, voortgang wordt slecht gemonitord, er is sprake van gebrekkige tooling, en rapportage ten tijde van verantwoording is vaak niet op orde. Het huidige proces is daarmee een verspilling van kostbare tijd, zet de kwaliteit van de relatie met de gemeenten onder druk, en kan uiteindelijk van invloed zijn op de kwaliteit van de zorg. En omdat deze subsidies en beschikkingen vaak de (O)GGZ (Openbare Geestelijke Gezondheidszorg) betreffen is dat extra risicovol.

Om een eerste stap te maken in dit proces is Antes op het moment bezig met het ontwikkelen van een Business Intelligence (afgekort BI) software die ze in 2021 wil introduceren. Met behulp van deze software wil Antes de informatievergaring en -voorziening met betrekking tot hun dossiers verbeteren, om zo uiteindelijk een complete verantwoording aan de gemeenten te kunnen bewerkstelligen. Derhalve heeft de onderzoeker de introductie van de BI software als randvoorwaarde in dit onderzoek meegenomen.

Echter, aangezien dit proces niet goed lijkt te verlopen heeft Antes behoefte aan kennis/aanbevelingen en inzichten in de belemmerende factoren en welke uitvoerbare stappen nodig zijn om een gestroomlijnd proces neer te zetten. Dit is de aanleiding van dit onderzoek.

Op basis van het voorafgaande is onderstaande onderzoeksvraag opgesteld die leidend is voor dit onderzoek:

“Welke interne factoren belemmeren het optimale gebruik van het subsidieproces binnen Antes, en met welke uitvoerbare stappen kan een gestroomlijnd proces bewerkstelligd worden?”

Met behulp van deskresearch in de vorm van documentatie van Antes, en fieldresearch in de vorm van interviews, is bepaald hoe het proces in elkaar zit, om concrete knelpunten te vinden. Hierbij is het bestaande procesdiagram verwerkt als een swimlane diagram, om direct ook stakeholders en taken in beeld te brengen. Tevens zijn de interviews gecodeerd op basis van de principes van de grounded theory (zie hoofdstuk 3), waarbij drie hoofdcategorieën als belangrijkste naar voren kwamen:

- **Borging & monitoring:** Binnen Antes wordt de term “borging” gehanteerd voor het bewaken van het goed functioneren van een proces, bijvoorbeeld door het vastleggen van informatie die relevant is voor de afwikkeling van het proces. De term “monitoring” wordt gebruikt voor het volgen en bewaken van de voortgang van het proces.

Antes heeft geen concrete cijfers direct beschikbaar. Als gevolg is het moeilijk te traceren hoe een project presteert over het jaar ten opzichte van de beschikking. Tevens is het ook lastig om tijdig de rapportage op te stellen wanneer zij moet verantwoorden naar de gemeente.

- Interne communicatie: Er is een gebrek aan duidelijkheid in communicatie en afspraken, samenwerking en overlegmomenten.
- Taken en verantwoordelijkheden: Taken zijn veelal onduidelijk, en mede door het ingewikkelde proces en de schaarste aan cijfers mist een verantwoordelijkheidsgevoel.

Uit de literatuur bleek al snel dat het toepassen van Lean principes een efficiëntere bedrijfsvoering en het optimale gebruik van processen als doel heeft (Womack & Jones., 2003; Radaelli & Sitton-Kent, 2016; Holmemo & Ingvaldsen, 2018; Madsen, Risvik, & Stenheim, 2017; Bonaccorsi, Carmignani, Zammori, 2011). Het volledig invoeren van Lean werken bij Antes past niet binnen de tijdsduur van dit onderzoek, echter het toepassen van Lean principes om het proces te stroomlijnen is een goed startpunt. Met name de Lean principes “Klantwaarde” en “Waardestroom” (zie Hoofdstuk 2 voor verdere uitleg) spelen hierbij een grote rol. Met deze in gedachte is besloten om een drietal tools toe te passen.

De onderzoeker heeft het proces voor de medewerkers van Antes verduidelijkt via een swimlane diagram (Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J., 2009), die duidelijk taken en verantwoordelijkheden weerspiegelt, tijdlijnen duidelijk maakt, en communicatie- en evaluatiemomenten vastlegt. Dit diagram is vervolgens besproken met vertegenwoordigers van de betrokken afdelingen, waarbij een verdere verfijning heeft plaatsgevonden, interne communicatie verder verhelderd is en de verantwoordelijkheden in overeenstemming met de verschillende afdelingen zijn vastgelegd. Als laatste element is er ook een tijdlijn toegevoegd, met milestones voor de belangrijkste momenten binnen het proces. Dit bleek eerder in de non-profit sector (Koekoek, B & drs. de Beurs, P, 2018) een positieve bijdrage te leveren.

Tevens heeft de onderzoeker het belang van KPI's en visualisatie daarvan via een concept dashboard bij Antes geïntroduceerd. Door tijdens maandelijkse evaluatiemomenten de voortgang van projecten te bekijken via een up-to-date dashboard, hebben de afdelingen meer grip op wat er gebeurt, en zijn zij niet verrast aan het eind van het proces, wanneer het tijd is om naar de gemeenten te verantwoorden. Het wordt zelfs mogelijk vroegtijdig te detecteren of projecten slecht presteren. Alhoewel het gebruik van KPI's zeer ongewoon is bij non-profit organisaties (Qutbyar, S. 2020), is het ' bij de immigratie en naturalisatiedienst wel degelijk nuttig bevonden (Huitink B, Van Alphen, J, Khandwalla, T & Pluut, F, 2020).

Mocht tijdens de evaluatiemomenten blijken dat een project slecht presteert, dan kan daar een “Plan-Do-Check-Act” (PDCA) cyclus en/of een “Inspireren-Mobiliseren-Waarderen-Reflecteren” (IMWR) cirkel gestart worden (INK, 2008). Het gebruik van deze tools, waarmee de kwaliteit van het proces verbeterd kan worden (zie Hoofdstuk 2 voor verdere uitleg), vergroot de grip op het proces, zodat tijdig ingegrepen kan worden bij verdere verbeteringen.

Met bovenstaande drie tools kunnen de grootste problemen, zoals ervaren door de afdelingen zelf, aangepakt worden. Door de introductie van evaluatiemomenten en de PDCA-cyclus als tool, is het mogelijk voor Antes om zelf verdere verbeteringen aan te brengen in dit proces, tot ver na dit onderzoek, om goede kwaliteit van zorg te blijven leveren.

Ondanks dat het onderzoekstermijn te kort is om het effect van de verbeteringen te meten, heeft Antes aangegeven dat deze een stevige basis vormen voor verder gebruik en stroomlijning van het proces.

Keywords: *subsidietraject, Lean werken, non-profitorganisatie, bottleneck, streamlining business processes, workflow research, case study, theory of constraints, PDCA-Cyclus, IMWR cirkel, swimlane, KPI's.*

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
MANAGEMENTSAMENVATTING.....	3
INHOUDSOPGAVE	5
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	7
1.1 PROBLEEMSTELLING	7
1.2 DOEL VAN HET ONDERZOEK	9
1.3 ONDERZOEKSVRAAGSTELLING	9
1.4 PROBLEEMAFBAKENING	10
1.5 RELEVANTIE	11
1.6 STRUCTUUR.....	12
HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER	13
2.1 WAT IS EEN PROCES?	13
2.2 OVERZICHT PROCESMANAGEMENT RAAMWERKEN.....	13
2.2.1 <i>Lean</i>	13
2.2.2 <i>Waterfall</i>	14
2.2.3 <i>Agile</i>	14
2.2.4 <i>Six Sigma</i>	14
2.3 HET LEAN PROCESS MANAGEMENT RAAMWERK	15
2.3.1 <i>Het visualiseren van een proces: De swimlane diagram</i>	17
2.3.2 <i>Proces borging en monitoring: PDCA-cyclus en IMWR-Cirkel</i>	18
2.3.3 <i>Prestatiemeting: KPI's en dashboards</i>	20
HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE	22
3.1 HET PROCESMODEL.....	22
3.2 PROBLEEMOPLOSSENDE AANPAK	24
3.2.1 <i>soort onderzoek</i>	24
3.2.2 <i>dataverzamelmethode</i>	25
3.2.3 <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	25
3.2.4 <i>Toepassing en limitering van de methoden</i>	26
HOOFDSTUK 4 DATA ANALYSE EN RESULTATEN	27
4.1 DATA ANALYSE	27
4.1.1 <i>Data kenmerken</i>	27
4.1.2 <i>Proces van transcriptie</i>	28
4.1.3 <i>Codering en categorisatieproces</i>	28
4.1.4 <i>Vergelijkend onderzoek</i>	30
4.2 RESULTATEN.....	30
4.2.1 <i>Deelvraag 1: Hoe zit het subsidieproces in elkaar</i>	30
4.2.2 <i>Deelvraag 2: Welke raamwerken en tools zijn er om processen en fasen te identificeren, verdelen en te borgen, en om problemen vroegtijdig te detecteren?</i>	35
4.2.3 <i>Deelvraag 3: Bij welke fase(n) loopt het proces spaak?</i>	35
4.2.4 <i>deelvraag 4: Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen en welke is te prioriteren op basis van het optimale gebruik van het proces?</i>	41
HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE	47

5.1 CONCLUSIES EN DISCUSSIE	47
5.2 AANBEVELINGEN EN BEPERKINGEN	48
5.3 AFSLUITENDE OPMERKINGEN	50
BIJLAGEN.....	51
BIJLAGE 1: AANVRAAGPROCES SUBSIDIETRAJECT VAN ANTES (SEUGLING, W., 2020)	51
BIJLAGE 2: BI SOFTWARE	51
BIJLAGE 3 : DEELVRAGEN UITGESPLITST IN STAPPEN	52
BIJLAGE 4: INTERVIEWVRAGEN: SUBSIDIEPROCES ANTES DEEL 1 : IDENTIFICATIE STAKEHOLDERS	53
BIJLAGE 5: INTERVIEWVRAGEN DEEL 1.1: GEMEENTE ROTTERDAM	53
BIJLAGE 6: INTERVIEWVRAGEN SUBSIDIEPROCES ANTES DEEL 2: ROUND TABLE DISCUSSIE	54
BIJLAGE 7: EINDVERSIE SWIMLANE DIAGRAMMEN PER FASE	57
BIJLAGE 8: DASHBOARD	63
REFERENTIES	66

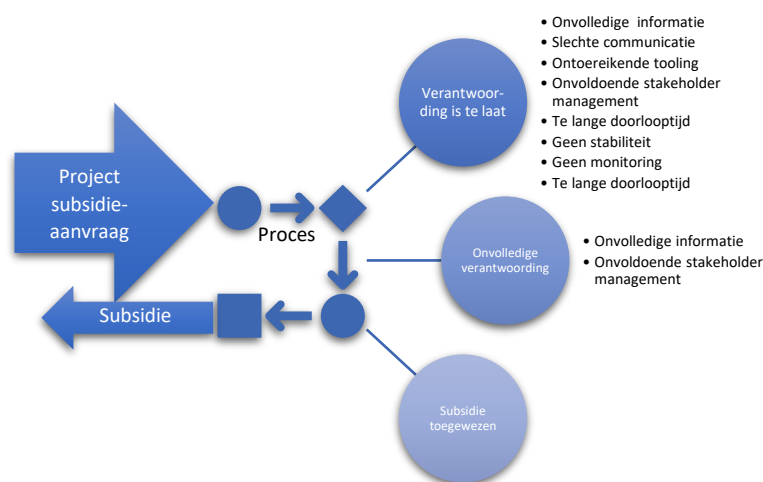
HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Zorgorganisaties zoals de Parnassia Groep, waar Antes onderdeel van is, heeft een flink aantal activiteiten lopen, een deel waarvan gefinancierd wordt door gemeentelijke subsidies. Per jaar zijn dat gemiddeld 40 subsidies waarvoor de gemeenten €10 miljoen verstrekken (Jaarverslag Parnassia Groep, 2018). Het is een breed pakket om zorg te kunnen verlenen aan de kwetsbare personen in onze maatschappij.

Over de afgelopen jaren is echter gebleken dat van de verwachte subsidies, slechts een deel wordt toegekend. De rest wordt afgewezen door de gemeenten omdat er ofwel niet is voldaan aan de voorwaarden, ofwel veel te laat aan de gemeenten wordt voorgelegd ter goedkeuring (Vliet. van D, van der, Leeden. G & Molijn. B, 2020). In het jaarverslag van 2018 wordt gerapporteerd dat Antes €7 miljoen aan subsidiegeld is misgelopen (Jaarverslag Parnassia Groep, 2018). Aangezien hier al meerdere jaren sprake van is, levert dit een flink financieel probleem voor Parnassia op, en dus ook voor Antes omdat het de kwaliteit van zorg negatief beïnvloedt. Dit is de reden om een onderzoek te starten naar problemen met subsidieaanvragen bij Antes.

1.1 PROBLEEMSTELLING

Om het probleem te kunnen beschrijven waardoor Antes subsidies misloopt is Figuur 1 opgesteld. Daar is het subsidieaanvraagproces schematisch weergegeven met drie mogelijke kritische prestatie indicatoren (KPI's).



Figuur 1 Schematisch overzicht van mogelijke KPI's verbonden met het subsidieaanvraagproces van Antes, met een lijst van problematische factoren. Deze figuur is een eigen uitwerking op basis van een interne evaluatie van Antes (Vliet. van D, van der Leeden. G & Molijn. B, 2020).

De KPI's uit Figuur 1 zijn niet onafhankelijk van elkaar, maar geven wel relevante informatie over het gebruik van het proces. De KPI's zijn hier omschreven:

- **Subsidie toegewezen:** Aantal projecten waar subsidies voor zijn toegewezen,
- **Onvolledige verantwoording:** Verantwoording naar de gemeenten toe is vaak niet afdoende, waardoor een subsidie in zijn geheel wordt afgewezen of slechts gedeeltelijk wordt toegekend,
- **Verantwoording is te laat:** De doorlooptijd van een project duurt gemiddeld 16 maanden, terwijl de verwachting van de gemeenten 12 maanden is. Doordat verantwoording te laat is, wordt de subsidie afgewezen of slechts gedeeltelijk toegekend.

Indien een subsidie wordt afgewezen of slechts gedeeltelijk wordt toegekend, dan is het gevolg typisch dat de subsidie voor het volgende jaar flink lager uitvalt.

Vervolgens is Antes om verduidelijking gevraagd over de uitsplitsing van projecten en subsidies. Uit dit gesprek bleek echter dat Antes bovenstaande niet kwantitatief paraat heeft: er is geen duidelijk overzicht, in percentages of euro's per KPI, verspreid over de afgelopen jaren. Niet alleen is er geen uitsplitsing bekend, Antes kan zelfs niet aangeven hoe de eerdergenoemde €10 miljoen voor subsidies zich relateert tot de misgelopen €7 miljoen in 2018, en wat het exacte misgelopen subsidiebedrag is voor Antes zelf;

- Antes heeft €10 miljoen geclaimd, €3 miljoen ontvangen en is dus €7 miljoen misgelopen,
- Antes heeft €17 miljoen geclaimd, €10 miljoen ontvangen en is dus €7 miljoen misgelopen,
- Antes heeft €10 miljoen geclaimd, €10 miljoen ontvangen, maar heeft in werkelijkheid €17 miljoen gependendeerd; echter door te laat de extra €7 miljoen te verantwoorden naar de gemeenten, is zij deze misgelopen,
- Een combinatie van bovenstaande.

Antes kon echter wel aangeven dat bij een interne evaluatie (Vliet. van D, van der Leeden. G & Molijn. B, 2020) die zich specifiek richt op het proces en de verantwoording naar de gemeenten, onderstaande factoren geïdentificeerd zijn waar zich bottlenecks bevinden. Deze zijn vervolgens gekoppeld aan bovengenoemde KPI's (zie puntsgewijze lijsten in Figuur 1). De factoren zijn als volgt:

1. **Informatie:** Aan het begin van het proces is het soms niet duidelijk wat Antes moet leveren,
2. **Communicatie:** Business en ondersteunende teams (verkoop, control, Zorgadministratie (ZA), Business intelligence data science (BIDS) zijn onvoldoende op elkaar aangesloten,
3. **Tooling:** De inrichting in systemen (onder andere Elektronische patiënten dossiers (EPD) inclusief de managementinformatie is onvoldoende adequaat en consequent,
4. **Stakeholders:** Er wordt onvoldoende consequent teruggekoppeld over de voortgang aan gemeenten,
5. **Doorlooptijd:** De verantwoording kost veel tijd, welke soms niet evenredig is met de hoogte van de subsidie waardoor er soms niet wordt teruggekoppeld,
6. **Stabiliteit:** Er is geen relatie tussen de realisatie in het ene jaar en de nieuwe afspraken in het opvolgende jaar,
7. **Monitoring:** Er is geen proces of tooling geïmplementeerd waarmee het subsidieproces geborgd en gemonitord wordt om vroegtijdig problemen te achterhalen en bottlenecks op te lossen.

Uit bovengenoemde blijkt dat Antes in deze evaluatie het primaire probleem vooral bij zichzelf heeft gezocht. De aanbevelingen die uit dit document naar voren zijn gekomen zijn als volgt:

- *Inventariseren van het totaal aan subsidies en beschikkingen van Antes en lever een subsidiehandboek op.*
- *Ontwikkelen van een adequate PDCA-cyclus (tooling om de kwaliteit van het proces te verbeteren) rondom de subsidies en beschikkingen van Antes waarbij werkwijze, rollen en inrichtingsvraagstukken in de systemen en processen voor alle betrokken interne partijen is ingericht.*

Kijkend naar deze aanbevelingen kan er geconstateerd worden dat Antes erkent geen kwantitatief overzicht beschikbaar te hebben, en zelfs niet beschikt over duidelijke documentatie of handboek over het proces. Verder kan er geconcludeerd worden dat Antes van mening is dat het proces niet geborgd is, en niet gemonitord wordt. Met borging doelt Antes op het vastleggen van informatie relevant voor de afwikkeling van het proces.

Echter, de evaluatie is voortgekomen uit een vergadering met de verschillende afdelingen en vastgelegd in een zogenoemd beslisdocument¹, dat de onderzoeker ook onder ogen heeft gehad. Uit diens analyse en verder onderzoek naar deze interne evaluatie is zij van mening dat alhoewel de betrokken partijen probleemgebieden hebben benoemd, er geen concrete knelpunten geïdentificeerd zijn, er geen diepgaand onderzoek aan ten

¹ Dit beslisdocument is bedoeld voor intern gebruik, en niet beschikbaar voor publicatie.

grondslag lag, en niet te achterhalen is welke methoden gebruikt zijn om tot de gegeven conclusies en aanbevelingen te komen. De geloofwaardigheid van de conclusies is daardoor te betwijfelen, temeer omdat het niet duidelijk is hoe probleemgebieden geïdentificeerd zijn zonder monitoring van het proces. Desondanks is Antes intern een project gestart met als doel de implementatie van de aanbevelingen. Antes neemt de conclusies klaarblijkelijk zeer serieus ondanks dat er geen concrete knel- en verbeterpunten genoemd worden.

Kortom, Antes kampt met een groot probleem. Zij loopt een flink bedrag aan subsidies mis, maar kan dit niet in termen van KPI's uitdrukken. Zij kent de daadwerkelijke oorzaak niet, maar heeft probleemgebieden geïdentificeerd in het subsidieproces, en vervolgens conclusies getrokken op basis van een beslisdocument, zonder dat daar een onderzoek aan vooraf ging. Als dit probleem niet wordt opgelost, dan kan de kwaliteit van de zorg niet meer optimaal gewaarborgd worden.

1.2 DOEL VAN HET ONDERZOEK

Gezien bovengenoemde is ervoor gekozen om alsnog een diepgaand onderzoek te verrichten om concreet de knelpunten te identificeren, en dus kritisch te blijven over de bevindingen van de evaluatie. Desondanks kan Antes een constructieve benadering verwachten door als onderzoeker aan te haken aan dit project. Het onderzoek zal zich richten op de feitelijke knelpunten en concrete oplossingen, en deze onder de aandacht brengen van het management en de directie van Antes met als doel aan te sturen op het implementeren van verbeteringen.

Het startpunt is om de precieze stappen van het proces te identificeren. Antes beschikt over een stroomdiagram van dit proces, te zien in Bijlage 1: Aanvraagproces Subsidietraject van Antes (Seugling, W., 2020), waarin de stappen echter niet helder de taken en verantwoordelijkheden omschrijven. Op basis hiervan, in combinatie met de eerder genoemde observaties over de aanbevelingen van de evaluatie, concludeert de onderzoeker dat Antes het interne proces niet op orde heeft. Dit is dan ook de reden waarom er in dit onderzoek gefocust zal worden op interne bottlenecks, en deze te identificeren door iedere stap tegen het licht te houden in termen van de helderheid, uitvoerbaarheid, en de waarde die het toevoegt aan het gehele proces, gemeten met duidelijke KPI's. Externe factoren zoals de reglementen van de gemeenten zullen daarom als randvoorwaarde beschouwd worden.

Het doel van dit onderzoek is om met concrete, uitvoerbare oplossingen te komen en, gebruikmakend van het project binnen Antes, de feitelijke bottlenecks te verwijderen, zodat een gestroomlijnd proces kan worden neergezet. De aandacht zal uitgaan op het oplossen van één van de grootste bottlenecks, om zo gedurende de onderzoeksperiode waarde te leveren aan Antes in termen van een werkend proces. Tevens zal er een monitoring- en borgingsproces opgezet worden, zodat Antes met aanbevelingen voor de overige oplossingen ook na dit onderzoek het proces verder kan stroomlijnen.

Los van de evaluatie en subsidieproblematiek, is Antes momenteel bezig met het implementeren van een Business Intelligence (BI) software, welke in 2021 geïntroduceerd zal worden. Met behulp van deze software wil Antes de informatievergaring en -voorziening met betrekking tot hun dossiers verbeteren, om zo uiteindelijk een complete verantwoording aan de gemeenten te kunnen bewerkstelligen. Derhalve zal de introductie van de BI software meegenomen worden als randvoorwaarde in dit onderzoek. Voor een korte wetenschappelijke verhandeling over implementatie en toepassing van BI software, zie Bijlage 2: BI software.

1.3 ONDERZOEKSVRAAGSTELLING

Aan de hand van het probleem waar Antes tegenaan loopt is onderstaande onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke interne factoren belemmeren het optimale gebruik van het subsidieproces binnen Antes, en met welke uitvoerbare stappen kan een gestroomlijnd proces bewerkstelligd worden?”

Om bovenstaande onderzoeksvraag te beantwoorden, is deze uitgesplitst in onderstaande deelvragen. Deze zijn op hun beurt weer uitgesplitst in stappen die ondernomen zijn om tot een antwoord te komen (zie Bijlage 3 : deelvragen uitgesplitst in stappen). Hierbij zijn de verwachtingen over de problematiek, die tijdens dit onderzoek waargenomen zijn verwerkt.

Deelvraag 1

Hoe zit het subsidieproces in elkaar?

Het is van belang om het subsidieproces in kaart te brengen. Op deze manier wordt er een helder beeld verkregen van de verschillende divisies en fasen en worden de bottlenecks direct zichtbaar gemaakt.

Deelvraag 2

Welke raamwerken en tools zijn er om processen en fasen te identificeren, verdelen en te borgen, en om problemen vroegtijdig te detecteren?

Als het proces eenmaal verhelderd is, dan wordt het mogelijk om knelpunten te identificeren en hier gepaste tools en raamwerken bij te vinden om dit proces te volgen en problemen structureel aan te pakken.

Deelvraag 3

Bij welke fase(n) loopt het proces spaak?

Met een helder proces, wordt het mogelijk direct te identificeren in welke fase(n) het proces wordt belemmerd, zelfs op detail niveau. Met spaak lopen wordt bedoeld:

- I. **Verspilling:** Een stap in het proces vergt veel tijd of eist veel resources, maar voegt geen waarde toe,
- II. **Informatie mismatch:** Een noodzakelijke stap in het proces die waarde zou moeten toevoegen, produceert geen of gedeeltelijke output,
- III. **Doorlooptijd:** Een stap in het proces duurt langer dan nodig doordat er veel werk te laat of opnieuw gedaan moet worden; bijvoorbeeld het verzamelen van informatie, welke al eerder geborgd zou moeten of kunnen zijn.

Deelvraag 4

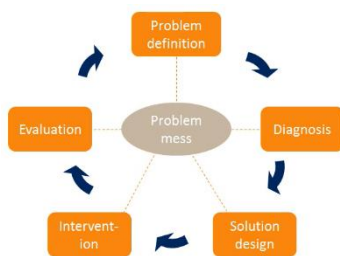
Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen en welke is te prioriteren op basis van het optimale gebruik van het proces?

Als bovenstaande vragen zijn beantwoord, dan zijn zowel de bottlenecks als de mogelijk toepasbare tools helder. Deze worden vervolgens geprioriteerd op basis van hun invloed op het optimale gebruik van het proces. Bottlenecks die het gehele proces dreigen stil te leggen hebben een hogere prioriteit dan bijvoorbeeld kleinere bottlenecks die slechts een vertraging opleveren.

1.4 PROBLEEMAFBAKENING

Antes kampt met een aantal knelpunten waardoor er subsidies worden misgelopen. De factoren die hier mogelijk mee te maken hebben zijn de onafhankelijke variabele zoals benoemd in het beslisdocument (Vliet.van D, van der Leeden. G & Molijn. B, 2020): Het proces is niet helder, de beschikbaarheid van de informatie is niet helder, het is onduidelijk hoe te verantwoorden naar de gemeenten, er is geen duidelijke borging en monitoring, de management informatie tooling is onvoldoende adequaat en consequent, en de zorg en ondersteunende teams zijn niet goed op elkaar aangesloten.

Het doel van dit onderzoek is het stapsgewijs stroomlijnen van het bestaande proces middels het identificeren en oplossen van dergelijke problemen. De bevindingen zullen gebruikt worden in het opstartende project van Antes te sturen. De overkoepelende strategie die daar het best bij past is de design study. Dit kan het best doorlopen worden middels de regulatieve cycle, zie Figuur 2 (Strien van, 1997).



Figuur 2 De “regulatieve Cycle” (van Strien, 1997)

Uit de onderzoeksvraag en de deelvragen blijkt al snel dat dit onderzoek uit twee fasen bestaat:

1. Welke interne factoren belemmeren het optimale gebruik van het subsidieproces binnen Antes?

In deze fase draait het om het helder in kaart brengen van het subsidieaanvraagproces, en de identificatie van knelpunten en overbodige processtappen (zie *Problem Statement* en *Diagnosis* in Figuur 2). Dit zal in de vorm van een swimlane diagram (zie paragraaf 2.3.1) uitgevoerd worden.

2. Met welke uitvoerbare stappen kan een gestroomlijnd proces bewerkstelligd worden?

In deze fase zal er uit de gevonden problemen een prioritering opgesteld worden met behulp van KPI's, en zal de belangrijkste bottleneck opgelost worden (zie *Solution Design* en *Intervention* in Figuur 2). Hierbij moet men bijvoorbeeld denken aan het stroomlijnen van informatieverstrekking in afgesproken formaten, het normaliseren van communicatiekanalen, het standaardiseren van verantwoordelijkheden en “ownership” of het verduidelijken van de stakeholders om uiteindelijk de totstandkoming van een goede rapportage te faciliteren waarmee de verantwoording optimaal naar de gemeenten afgelegd kan worden. Ook dit zal in een swimlane diagram vormgegeven worden waarbij de belangrijkste knelpunt opgelost zal worden door het implementeren van een PDCA-cyclus (zie paragraaf 2.3.2). Gezien de doorlooptijd van een normaal project door dit proces (12 maanden) is het niet haalbaar de evaluatiefase (zie *Evaluation* in Figuur 2) binnen dit onderzoek te doen. In plaats daarvan zal er een monitoring- en borgingsproces opgezet worden, en een blueprint achtergelaten worden voor de overige oplossingen waarbij ook de PDCA-cyclus gebruikt zal worden, zodat Antes ook na het onderzoek het proces continu kan verbeteren.

Echter, dit onderzoek heeft duidelijk niet als doel het opzetten van een geheel nieuw proces aangezien dit een organisatie brede activiteit zou zijn die veel tijd, geld en resources kost. Op het moment is er een proces waarbij subsidies zijn misgelopen, maar er zijn ook subsidies toegewezen wat inhoudt dat er wel degelijk elementen zijn die, weliswaar niet optimaal, werken. De kans op succes voor het stroomlijnen van het bestaande proces is daarom groter met een efficiënte stapsgewijze aanpak.

Overigens zal de aandacht in dit onderzoek uitgaan naar de knelpunt die een grote en overkoepelende rol speelt in de stagnatie van het proces. Hierbij zullen de overige knelpunten niet meegenomen en opgelost worden daar dit niet haalbaar is binnen de onderzoeksperiode. Deze zullen worden voorzien van aanbevelingen die na het onderzoek verder opgepakt en mogelijk geïmplementeerd kunnen worden door Antes zelf.

1.5 RELEVANTIE

De maatschappelijke relevantie kan worden bepaald door vast te stellen of het onderzoek de potentiële doelgroepen voldoende effectief kan bereiken (Bensing en Oortwijn,2006). Onder de doelgroepen vallen de opdrachtgever, de stakeholders en de maatschappij. In dit onderzoek is Antes de opdrachtgever, en de stakeholders van het subsidieproces zijn de gemeenten, en indirect de zorgbehoevenden.

De gemeenten stellen feitelijk geld beschikbaar om de zwakkeren in de samenleving te voorzien van de hulp die zij nodig hebben, maar hebben daarbij organisaties als Antes nodig om dit geld ook effectief te besteden. Door Antes te helpen bij het goed structureren en stroomlijnen van het subsidieproces, kan Antes deze gelden besteden aan de zorgbehoevenden in de maatschappij. Door middel van de subsidies kan de kwaliteit van zorg gegarandeerd en behouden worden. De maatschappelijke relevantie is de motivatie van dit onderzoek.

De wetenschappelijke relevantie wordt bepaald door het nut van het onderzoek voor de wetenschap, en in hoeverre dit verdere onderzoeken inspireert (Bensing en Oortwijn, 2006). Alhoewel dit niet de motivatie van dit onderzoek vormt, denkt de onderzoeker wel een wetenschappelijk relevant punt geraakt te hebben. Tijdens het onderzoek kwam namelijk naar voren dat er weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar was over het stroomlijnen en verbeteren van processen bij service en non-profit organisaties. De literatuur is voornamelijk gericht op studies in de industriële en IT sectoren, waardoor organisaties als Antes minder snel naar dergelijke tools en raamwerken grijpen.

Wel kon de onderzoeker enkele documenten vinden die niet gepubliceerd waren in de wetenschappelijke literatuur, doch vrij degelijk documenteren hoe bepaalde raamwerken en tools uit de industrie zeer zeker hulp kunnen bieden in de service en non-profit sectoren. Deze documenten vormden een inspiratie voor de onderzoeker om op een dergelijke manier het onderzoek vorm te geven, doch altijd gemotiveerd door de maatschappelijke relevantie.

Derhalve zal de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek niet uitgebreid behandeld worden.

1.6 STRUCTUUR

In de inleiding worden de context en hoofdvraag weergegeven, waarna in hoofdstuk 2 een theoretisch kader wordt beschreven. Hier zal voornamelijk worden ingegaan op relevante tools en raamwerken voor dit onderzoek.

Vervolgens wordt de methodologische onderbouwing van dit onderzoek in hoofdstuk 3 toegelicht. In het daarop volgende hoofdstuk 4 worden de empirische resultaten beschreven. Tot slot komen de conclusie en aanbevelingen aan bod in hoofdstuk 5.

HOOFDSTUK 2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zullen enkele raamwerken en tools uit de academische literatuur beschreven worden die aansluiten op de hoofd- en deelvragen gegeven in hoofdstuk 1. Hiervoor is het van belang om eerst procesmanagement te bespreken.

2.1 WAT IS EEN PROCES?

In de literatuur worden processen op twee manieren omschreven (Dorr, 2009). Enerzijds wordt het beschreven als een set van activiteiten die input omzetten in output (zie ook Figuur 3, naar Hardjono en Bakker, 2001). Anderzijds wordt het omschreven als een aantal systematische activiteiten met als doel het realiseren van een product of dienst ten behoeve van een interne stakeholder. Franceschini, Galetto en Maisano (2007) hanteren een soortgelijke definitie. Volgens hen is een proces een samenvloeiend systeem van activiteiten dat aan de hand van middelen input transformeert naar output (Franceschini, Galetto & Maisano, 2007; Does, Roes & Trip, 1996). Echter, dit zijn vrij abstracte en breed inzetbare wetenschappelijke beschrijvingen.

Een relevante omschrijving voor dit onderzoek komt van Vondrák (2007) die een bedrijfsproces beschrijft als een aantal procedures of activiteiten voor het bewerkstelligen van een bedrijfsdoelstelling of beleidsdoel. Trkman (2010) definieert dit als een set gecoördineerde activiteiten om waarde te leveren aan een klant, of ter realisatie van andere doelen.

Voor dit onderzoek zal de omschrijving volgens zowel Vondrák (2007) als Trkman (2010) gebruikt worden. De onderzoeker beschouwt hierbij de subsidieaanvraag voor een zorgproject enerzijds, en de toekenning van subsidiegelden en complete verantwoording naar de gemeenten anderzijds, als invulling voor de abstracte concepten input en output..



Figuur 3 Proces van input naar output. Eigen uitwerking op basis van Hardjono en Bakker, 2001.

Het beheren en sturen van processen wordt door Dorr (2006) procesmanagement genoemd. Hiermee kan inzicht verkregen worden in bestaande processen, door taken en verantwoordelijkheden te verduidelijken. Procesmanagement is dus een hulpmiddel om processen te definiëren, analyseren, en te stroomlijnen. Hierbij wordt de effectiviteit en efficiëntie van waarde-toevoegende processen in een organisatie verhoogd (Dorr, 2006).

2.2 OVERZICHT PROCESMANAGEMENT RAAMWERKEN

Om een proces te verhelderen, optimaliseren en beheren en zo de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, is het van belang een helder procesmanagement raamwerk te gebruiken (Dorr, 2006). Hieronder volgt een kort overzicht van enkele veelgebruikte raamwerken.

2.2.1 LEAN

Één van de meest relevante procesmanagement raamwerken is Lean, een filosofie waarmee de klantwaarde voorop wordt gesteld door in te zetten op waarde-verhogende processen en processtappen, en verspillingen vermeden worden om zo efficiënter te werken (Kimsey, D. B., 2010). Gebruik van dit raamwerk is overigens in

service organisaties zoals de zorg zeer succesvol gebleken (Kimsey, D.B., 2010). Voor dit onderzoek is gekozen voor het Lean raamwerk, dat in detail wordt beschreven in paragraaf 2.3.

Desondanks is er in de academische literatuur gezocht naar overige raamwerken, om deze niet op voorhand uit te sluiten: Waterfall, Agile en Six Sigma.

2.2.2 WATERFALL

Waterfall is met name toepasbaar op ontwikkeling van producten en software (Baseer, K. K., Reddy, A. R. M., & Bindu, C. S., 2015). Het Waterfall raamwerk voor proces management heeft als basis een duidelijke set aan specificaties en eisen van de klant, die aan het begin van het project helder geformuleerd zijn (Beerbaum, D. 2019). Vervolgens wordt het werk sequentieel uitgevoerd, tot er aan het eind van het project een product opgeleverd kan worden. Er zijn dus slechts twee contactmomenten met de klant: aan het begin van het proces om de specificaties en eisen vast te leggen, en aan het eind om het product op te leveren. Het Waterfall raamwerk is daarom zeer compatibel met compliance projecten die aan een set vooraf zeer goed gedocumenteerde eisen moeten voldoen, die niet zullen veranderen in de looptijd van het project. Echter bij de subsidieprojecten van Antes zijn er meerdere contactmomenten vereist vanwege de aard van de subsidies. Het gaat vaak over langlopende subsidies waar de afspraken jaarlijks kunnen veranderen, en maatschappelijke omstandigheden ook over het jaar kunnen variëren en van invloed kunnen zijn op hoe het geld wel dan niet gespendeerd wordt. Waterfall biedt geen ruimte voor meerdere contactmomenten en het zo nodig bijsturen van de processen.

2.2.3 AGILE

Het Agile raamwerk wordt ook vaak toegepast op product en software ontwikkeling (Baseer, K. K., Reddy, A. R. M., & Bindu, C. S., 2015) maar is daarentegen veel flexibeler, aangezien er gewerkt wordt in sprints. Dit zijn korte periodes waarin kleine blokjes van het werk wordt uitgevoerd (Baseer, K. K., Reddy, A. R. M., & Bindu, C. S., 2015). Aan het eind van zo'n sprint wordt er gekeken of de blokjes voldoen aan de gestelde eisen. Er wordt dan gekeken of de tijdsplanning en het geplande werk aangepast moeten worden, door bijvoorbeeld veranderingen in specificaties. Met name voor software en producten die modulair zijn, is Agile uitermate geschikt. Voor Agile is er slechts één relatief nieuw onderzoek naar voren gekomen met betrekking tot compliance projecten en service industrieën (Beerbaum, D. 2019). In dergelijke sectoren is het moeilijk het werk op een zinnige manier op te splitsen in kleinere blokjes werk, die afzonderlijk van elkaar geproduceerd en getest kunnen worden, waar juist de kracht van Agile is. Op basis hiervan is het de opinie van de onderzoeker dat Agile zeer moeilijk te implementeren is bij dit onderzoek, en nog niet voldoende bewezen is om in service organisaties voordelen op te leveren.

2.2.4 SIX SIGMA

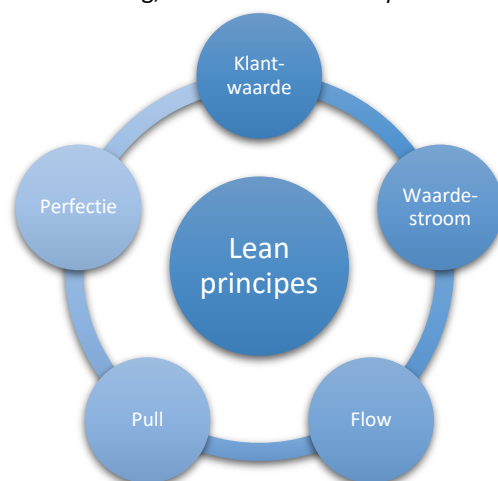
Six Sigma is een raamwerk dat veelvuldig samen gebruikt wordt met Lean (De Koning et al., 2006), en vooral bij fabricage succesvol is (McAdam et al., 2005). Echter in andere bedrijfsprocessen waaronder serviceorganisaties, blijken er limitaties te zijn (Antony, J., 2006). Volgens Hendry en Nonthaleerak, zijn de implementatie en prestatie van Six Sigma in serviceorganisatie nooit onderzocht (Hendry & Nonthaleerak, 2005). Er blijken wel genoeg artikelen te zijn waarin de implementatie van Six Sigma in verschillende bedrijfstypen wordt beschreven, echter weinig van de artikelen rapporteren ook daadwerkelijk empirisch onderzoek en omvatten maar een beperkt aantal casestudies (Hendry & Nonthaleerak, 2005). Een belangrijk element is dat Six Sigma een kwantitatieve component heeft, terwijl service organisaties niet altijd gewend zijn te werken met KPI's (Chakraborty, A., & Kay Chuan, T., 2013; Qutbyar, S., 2020). Op basis van deze literatuur is het de mening van de onderzoeker dat Antes in de huidige situatie geen baat zal hebben bij Six Sigma. Het belang van KPI's zal eerst bij Antes opgepakt moeten worden, en de afdelingen zullen eerst moeten leren werken met dergelijke concepten. De implementatie van Six Sigma is dan een mogelijke vervolgstap.

Bovengenoemde raamwerken zullen dus niet verder beschouwd worden. Onderhavig onderzoek is meer gefocust op vermindering van de tijd tussen processtappen en activiteiten zodat er waarde geleverd kan worden aan de klant (Vondrák ,2007; Trkman 2010).

2.3 HET LEAN PROCESS MANAGEMENT RAAMWERK

Lean is een passend raamwerk bij dit onderzoek, welke ook al in paragraaf 2.2.1 als een relevant proces management raamwerk naar voren kwam (Kimsey, D.B., 2010). Het beschrijft simpele principes om verspillingen in organisaties te verminderen, die geïmplementeerd kan worden door de werknemers zelf, maar ook door hen kan worden onderhouden. Dit resulteert in meer betrokkenheid, waardoor de doorgevoerde veranderingen met Lean vaker blijvend zijn (Vondrák 2007; Trkman 2010). Deze aanpak is breed inzetbaar en makkelijk toe te passen door de medewerkers en managers, aangezien het kwalitatieve richtlijnen biedt waar in specifieke situaties invulling aan gegeven kan worden, in tegenstelling tot de meer kwantitatieve Six Sigma (zie paragraaf 2.2.4).

De filosofie die ten grondslag ligt aan Lean, bedacht door Taiichi Ohno (1912 – 1990), een executive bij Toyota, is een zeer relevante en populaire filosofie die in een grote verscheidenheid van organisaties tot positieve resultaten heeft geleid (Visser, 2008; Näslund, 2013). Het heeft vooral betrekking op het stroomlijnen en optimaliseren van een proces (Vondrák ,2007; Trkman 2010) en het doorvoeren van veranderingen om dit proces efficiënter te maken (Radaelli & Sitton-Kent, 2016). Zo beschrijven Womack & Jones (2003) dat organisaties essentiële verbeteringen kunnen bereiken door zich te focussen op het Lean werken, aangezien het naast efficiënt handelen ook kostenbesparend en laagdrempelig is. Bonaccorsi, Carmignani, Zammori, (2011), Madsen, Risvik & Stenheim (2017) en Holmemo & Ingvaldsen (2018) omschrijven het Lean werken als het streven naar een efficiëntere en effectievere bedrijfsvoering waarmee hogere klantwaarde, kwaliteit van producten of dienstverlening wordt geleverd. Het Lean werken bestaat uit vijf principes (Womack & Jones, 2003), schematisch weergegeven in Figuur 4. Lean start met het bepalen van de toegevoegde **(i) klantwaarde**: een product of dienst dat aan bepaalde voorwaarden voldoet. Vervolgens wordt het proces dat deze waarde levert in kaart gebracht, om de zogenaamde **(ii) waardestroom** beter te begrijpen en verduidelijken. Dit linkt direct aan de eerste deelvraag, *“Hoe zit het subsidieproces in elkaar?”*.



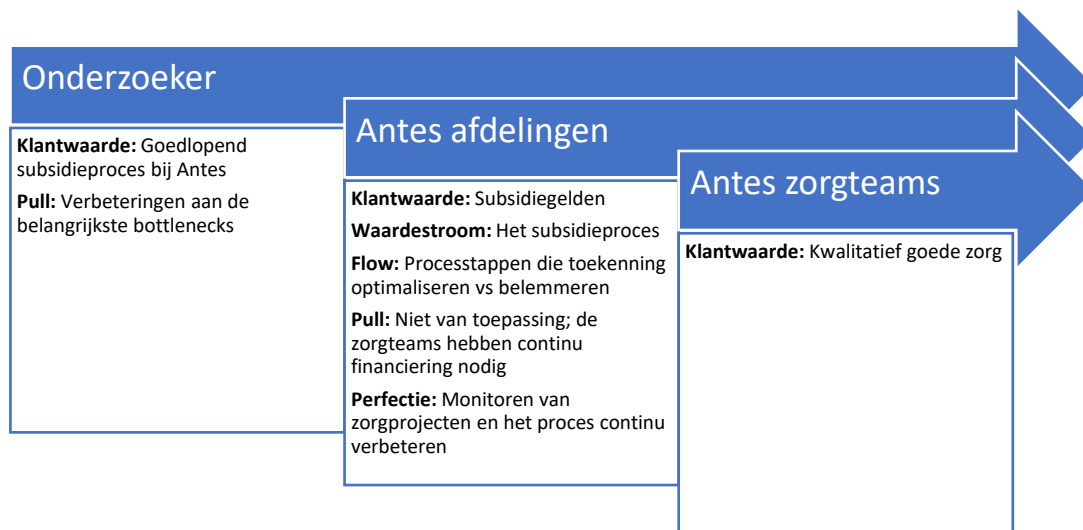
Figuur 4 De vijf Lean basisprincipes. Eigen uitwerking op basis van Womack & Jones (2003).

In een goed overzicht van de waardestroom en het verloop van het proces is het mogelijk om **(iii) flow** te creëren: Activiteiten binnen dit proces moeten maximale waarde toevoegen, terwijl de activiteiten die noodzakelijk zijn voor het functioneren van het bedrijf geminimaliseerd worden. Tegelijkertijd moeten de verspillende activiteiten, die geen waarde toevoegen, geëlimineerd worden. Deze verspillingen worden inzichtelijk door het verzamelen van gegevens hieromheen, en in samenwerking met de stakeholders wordt het proces stap voor stap beter. Dit geeft inzicht in de derde deelvraag, *“Bij welke fase(n) loopt het proces spaak?”*.

Vervolgens moet het proces dusdanig ingericht worden dat er waarde wordt geleverd wanneer de klant erom vraagt. Dit heet **(iv) Pull**. Hierbij is het van belang dat ontwikkelingen gepland, geprioriteerd en getimed worden met de vraag van de klant. Op deze manier kunnen resources optimaal ingezet worden om waarde voor de klant te genereren in plaats van verspild te worden op onderdelen waar de klant niet om vraagt. De vierde deelvraag, *“Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen en welke is te prioriteren op basis van het optimale gebruik van het proces?”*, richt zich op het prioriteren van oplossingen die waarde creëren voor de klant van de onderzoeker, namelijk Antes.

Tot slot moet er sprake zijn van **(v) Continu leren en verbeteren** ofwel streven naar **Perfectie**. Op deze manier ontstaat een organisatie waarin proces-breed wordt gedacht en alles in het teken staat om slim, effectief en efficiënt te doen wat er nodig is. “Continu leren” is relevant voor de tweede deelvraag, *“Welke raamwerken en tools zijn er om processen en fasen te identificeren, verdelen en te borgen, en om problemen vroegtijdig te detecteren?”*. “Continu verbeteren” ofwel “streven naar perfectie” linkt direct aan de vierde deelvraag, *“Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen en welke is te prioriteren op basis van het optimale gebruik van het proces?”*.

In dit onderzoek worden Lean principes op twee manieren gebruikt. Als eerste ziet de onderzoeker Antes als klant, en past de principes toe om te bepalen hoe het onderzoek het best aangepakt kan worden. Als tweede zijn degenen binnen Antes die de zorg leveren (zorgteams) de klanten van de afdelingen die het subsidieproces doorlopen. De afdelingen moeten de subsidiegelden veiligstellen voor deze teams, zodat zij hun werk kunnen blijven verrichten. Doch niet alle principes zijn relevant in beide gevallen. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 5. Merk overigens op dat de klantwaarde voor de zorgteams precies datgene is wat de maatschappelijke relevantie vormt van dit onderzoek, namelijk kwalitatief goede zorg aan de hulpbehoevenden. De overige Lean principes voor de zorgteams zijn verder niet van invloed op dit onderzoek en zijn daarom ook niet uitgewerkt.



Figuur 5 Overzicht van het gebruik van Lean in dit onderzoek. De onderzoeker heeft de afdelingen van Antes als klant, die op hun beurt weer de zorgteams (de teams die zorg leveren) als klant hebben. Van de vijf Lean principes zijn slechts twee relevant voor de onderzoeker, en vier voor de Antes afdelingen. De principes voor de zorgteams zijn niet verder uitgewerkt.

Bovenstaande toont aan dat Lean een geschikt overkoepelend raamwerk is, niet alleen voor de problematiek maar ook voor dit onderzoek, aangezien het de hoofdvraag en de deelvragen afdekt.

Lean zal als overkoepelend raamwerk gebruikt worden in dit onderzoek om belemmeringen te identificeren en het proces te stroomlijnen, en het zal ingezet worden om alle deelvragen en de hoofdvraag te beantwoorden. Om hier concreet invulling aan te geven, is er in de literatuur verder gezocht naar passende tools, die hieronder verder zijn beschreven.

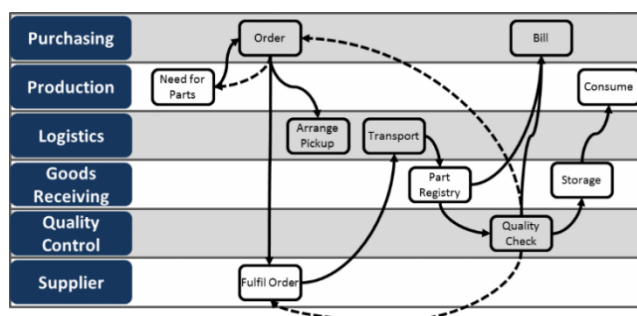
2.3.1 HET VISUALISEREN VAN EEN PROCES: DE SWIMLANE DIAGRAM

Deelvraag 1: “Hoe zit het subsidieproces in elkaar?”

Om het subsidieproces in termen van de klantwaarde en waarde stroom duidelijk te verhelderen, is er literatuuronderzoek gedaan naar visualisatie van een proces. In de zorg zijn met name stroomdiagrammen en swimlanes nuttig bevonden (Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J., 2009). Een stroomdiagram, ook wel een flowchart genoemd, is een diagram die een proces schematisch visualiseert, en gebruikt kan worden om gaten in het proces te kunnen vinden. Deze diagrammen visualiseren het sequentiële karakter (de stroom) van processen via pijlen (Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J., 2009).

Een swimlane diagram is een soort stroomdiagram dat horizontale of verticale “zwembanen” gebruikt (zie Figuur 6) om afdelingen, werknemers of werkgroepen te identificeren (Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J., 2009). Op deze manier schept het een helder beeld over taken en verantwoordelijkheden in een proces. De pijlen tussen de zwembanen geven communicatie, samenwerking en overdracht weer. Naast het verhelderen van taken en verantwoordelijkheden, kunnen deze diagrammen helpen verspillingen en inefficiënte stappen in processen te identificeren. Swimlanes voegen dus een extra dimensie toe aan de traditionele stroomdiagrammen door een onderverdeling te maken in rollen of activiteiten (zie Figuur 6 voor een voorbeeld).

In het onderzoek van Jun et al (2009) bleken swimlanes vooral effectief in het beschrijven van taken en verantwoordelijkheden binnen processen voor multidisciplinaire teams, maar werden soms als te gedetailleerd ervaren voor een globaal beeld van het proces. Echter, het is niet nodig om slechts een swimlane of stroomdiagram te gebruiken. Namelijk, swimlane diagrammen zijn eenvoudig te genereren uit of terug te brengen tot stroomdiagrammen en stakeholder maps (Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J., 2009).



Figuur 6 Voorbeeld van een swimlane diagram voor een fabricage van onderdelen. Elke rij vormt een “zwembaan” voor een aparte divisie, met hun eigen activiteiten (de rechthoeken) en communicatie met hun stakeholders (pijlen).

Bron: <https://www.allaboutlean.com/manufacturing-system-diagrams/swim-lane-diagram/>.

Tevens blijken swimlanes ook zeer nuttig in het visualiseren van de waarde stroom zoals in Lean beschreven. Deze diagrammen bieden de mogelijkheid tot een standaardisatie van processen, eenvoudig gevisualiseerd voor de betrokken werknemers (Dombrowski, U. & Malorny, C., 2016).

Deelvraag 3: “Bij welke fase(n) loopt het proces spaak?”

Het spaak lopen van processen wordt in dit onderzoek omschreven als de knelpunten die het subsidieproces belemmeren: verspilling, informatie mismatch en doorlooptijd, welke in Hoofdstuk 1 gedefinieerd zijn. Bij een kwantitatief onderzoek zou het gebruik van KPI's hier uitkomst bieden, zoals in de Proactive balanced scorecard methodology (PBSCM), (Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. 2011). Echter omdat in dit onderzoek getallen niet eenvoudig beschikbaar zijn, zoals eerder beschreven, kan deze deelvraag slechts kwalitatief benaderd worden, bijvoorbeeld met behulp van de swimlane diagram. Tijdens literatuuronderzoek naar het visualiseren van knelpunten binnen processen kwam het swimlane diagram naar voren als zeer geschikte tool waarbij stappen die verspillend werken of de flow belemmeren zichtbaar worden (Welling, S. 2018). Swimlanes kunnen nog verder uitgebreid worden door het toevoegen van tijdlijnen en tijdsduur per processtap om problemen met doorlooptijd te visualiseren (Sinha, T., Ward, N., Welch, C. & Boydell, B. 2010).

2.3.2 PROCES BORGING EN MONITORING: PDCA-CYCLUS EN IMWR-CIRKEL

Deelvraag 2: “Welke raamwerken en tools zijn er om processen en fasen te identificeren, verdelen en te borgen, en om problemen vroegtijdig te detecteren?”

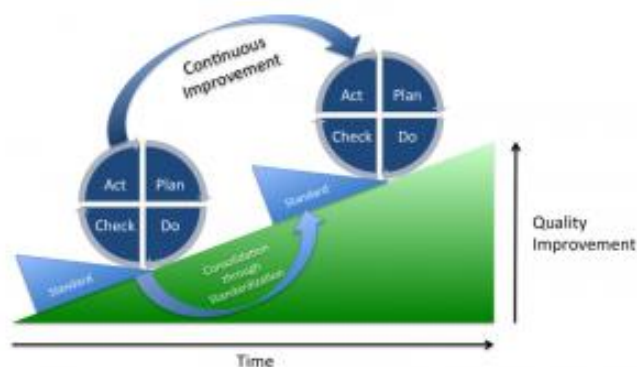
Om invulling te geven aan het vijfde lean principe, continue leren en verbeteren, is er literatuuronderzoek gedaan naar de belangrijkste tools die hiervoor ingezet kunnen worden. De twee dominante concepten die naar voren komen zijn: Kaizen, en de PDCA of Deming cyclus (Bond, T.C. 1999). Beide richten zich op continue verbeteringen, maar er zijn wezenlijke verschillen.

Kaizen is meer gericht op dagelijkse verbeteringen over de gehele organisatie, zonder scherp geformuleerde resultaten. Dit wordt typisch gerealiseerd door middel van een bottom-up benadering, waarbij de werknemers in het proces zelf bottlenecks identificeren en verbeteringen kunnen opperen of aanbrenge (Singh, J., & Singh, H. 2009). Om Kaizen toe te passen moet de gehele bedrijfscultuur hiernaar ingericht zijn, zodat vrijwel iedere werknemer actief kan participeren. Echter, door deze spontane, bottom-up benadering bestaat het gevaar dat slechts symptomen worden bestreden en dat er slechts sporadisch voortgang gemaakt wordt (Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. 1997; Bond, T.C. 1999). Aangezien dit onderzoek zich beperkt tot de divisies van het subsidieproces en niet Antes als gehele organisatie, zal Kaizen niet verder beschouwd worden.

De PDCA (Plan-Do-Check-Act) cyclus daarentegen is makkelijk toepasbaar per project in een iteratief proces, waarbij gefocuseerd wordt op het behalen van concreet gedefinieerde resultaten. Hierbij wordt er ook gestreefd naar efficiënt en effectief werken door pro-actief knelpunten te vinden en te verwijderen (Bond, T.C. 1999). Om deelvraag 2 te kunnen beantwoorden, is dit een goede tool om in te zetten. Deze manier van verbeteren werkt vooral top-down, waarbij het van belang is dat de oorzaak van de problemen wordt aangepakt, en niet slechts de symptomen (Bond, T.C. 1999).

Deelvraag 4: “Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen (en welke is te prioriteren op basis van het optimale gebruik van het proces)?”

Middels het doorlopen van de PDCA-cyclus kan er toegewerkt worden naar het oplossen van de geïdentificeerde knelpunten. Dit gebeurt via de vier fasen van de cyclus: **(i) Plan**: Het probleem wordt geïdentificeerd en een concreet plan van aanpak wordt geformuleerd met een inschatting van de verwachte resultaten, **(ii) Do**: een prototype of pilot programma wordt opgezet om de voordelen van de verbeteringen zichtbaar te maken aan alle stakeholders, en de resultaten meetbaar en kwantitatief te maken, **(iii) Check**: De resultaten worden op basis van de originele inschattingen beoordeeld, en er wordt bepaald of werkelijk implementatie zinnig is, of wellicht nog gecorrigeerd moet worden, **(iv) Act**: In de laatste fase wordt de verbetering uitgerold. Het is dan van belang dat de stakeholders deze verandering dan ook accepteren en volgen in hun dagelijkse werk. Het idee is dat de cyclus continu wordt doorlopen, waarmee je komt tot het continu verbeteren (Continuous Improvement). Op deze manier kan een proces worden geperfectioneerd, zie Figuur 7.



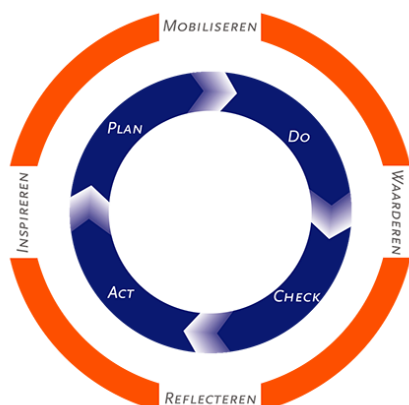
Figuur 7 Dit is een voorbeeld van een PDCA cyclus waarmee het cyclus continue doorlopen wordt, wat leidt tot continue verbeteren (Continuous Improvement). Bron: PDCA-cyclus en de IMWR-cyclus - NPAL

Er is een variant van de PDCA-cyclus, genaamd de PDSA-cyclus (Popescu, C.R., Popescu, V.A., 2015), waar de derde stap vervangen is door Study: In plaats van simpelweg te checken of de behaalde resultaten overeenkomen met de verwachtingen, wordt het resultaat bestudeerd en wordt ervan geleerd welke onderdelen goed of fout liepen, en waarom. Pas als het probleem en de resultaten begrepen worden en de nodige aanpassingen verricht zijn, gaat het proces door naar Act.

Echter, het is de interpretatie van de onderzoeker dat het verschil tussen PDCA en PDSA feitelijk een semantische discussie is. Namelijk, het is geen kwestie van definitie dat de Check fase geïmplementeerd moet worden als louter een verificatie van de behaalde doelen, en dat een diepere studie uitgesloten is. Met andere woorden, Check mag best geïnterpreteerd worden als breder dan de verificatie, en dus ook een studie van de resultaten kan inhouden. Derhalve zal de focus liggen op de PDCA-cyclus, waarbij de definitie van Check zal afhangen van wat effectief en relevant is voor het subsidieaanvraagproces bij Antes.

Er zijn meerdere redenen om in dit onderzoek te kiezen voor de PDCA-cyclus. Zo past deze perfect bij het Lean raamwerk (Simon, R.W., Canacari, E.G., 2012; Welling, S., 2018), dat toegepast zal worden bij het stroomlijnen van het subsidieaanvraagproces. Het volgt tevens de top-down benadering die zeer toepasselijk is voor dit onderzoek, aangezien er een eerste opzet gemaakt moet worden voor een werkend proces. Tot slot is Antes al bekend met de PDCA-cyclus, maar heeft naar eigen zeggen, deze cyclus nog niet geïmplementeerd voor het subsidieproces. Derhalve is er in dit onderzoek meer verdiept in de PDCA-cyclus.

Merk op dat in de PDCA-cyclus de technisch-rationele aspecten van organisatorisch management sterk worden benadrukt. Als toevoeging hierbij is de IMWR-cirkel (Inspireren, Mobiliseren, Waarderen en Reflecteren), zie Figuur 8, in 2008 ontwikkeld als uitbreiding op het INK- model (INK, 2008), zie Figuur 9.



Figuur 8 Voorbeeld van een PDCA- en IMWR-cirkel. Bron: <https://www.ink.nl/modellen/ink-managementmodel/pdca-imwr/>

De IMWR-cirkel heeft niet als doel het PDCA “denken” te vervangen, maar dit aan te vullen met de emotionele dynamiek binnen een organisatie. Waar de balans ligt is afhankelijk van de situatie waarin de organisatie, haar management en medewerkers zich bevinden. Door de medewerkers bij het proces te betrekken, wordt het mogelijk ook bottom-up knelpunten te identificeren en verbeteringen aan te brengen. De IMWR-cirkel staat voor:

(i) Inspireren: Door de betrokkenheid van de medewerker te vergroten, wordt het toekomstperspectief van het bedrijf vernieuwt, verbeterd en versterkt, **(ii) Mobiliseren:** De capaciteiten van de medewerkers moeten benut en ontwikkeld worden, zodat de doelstellingen en plannen van de organisatie gerealiseerd kunnen worden, **(iii) Waarderen:** Om optimale waarde te behalen in de organisatie moeten medewerkers erkenning krijgen voor hun geleverde inspanning en bijdrage, **(iv) Reflecteren:** Bij het terugkijken naar de behaalde resultaten, dient er op verschillende niveaus gecommuniceerd te worden: individueel, als team of als organisatie. Voor deze reflectie moet er tijd uitgetrokken worden voor dialoog indien nodig (Hunter, J.E., & Schmidt, F.L, 2004).

Het INK-model, zie Figuur 9, is verwant aan het EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management). Het INK spreekt niet van een cyclus maar van een cirkel, om geen volgtijdigheid van de vier genoemde elementen te impliceren. Het Instituut Nederlandse kwaliteit (INK)² stelt dat de niet rationele zaken ook meegenomen moeten worden in het organiseren. Zij richt zich op de “mensgerichte en sociaal culturele aspecten die nodig zijn om een organisatie goed te laten functioneren” (INK, 2008). Het wordt ook de cirkel van de menselijke maat genoemd omdat de mens wordt gezien als een cruciale factor (Hunter, J.E., & Schmidt, F.L, 2004; INK, 2008).



Figuur 9 INK managementmodel, overgenomen uit INK (2008).

Het organisatiedeel van dit model zou als basis kunnen dienen voor een organisatieanalyse. Aangezien dit model gericht is op het aanpakken van veel grotere organisatorische problemen dan bij het afgebakende onderzoek naar het subsidieproces, zal het niet gebruikt worden. De toevoeging waarbij de IMWR- cirkel is ontwikkeld zal echter wel meegenomen worden in combinatie met de PDCA- cyclus.

Als een PDCA-cyclus is geïmplementeerd, dan wordt het mogelijk om stapsgewijs verbeteringen in het proces aan te brengen, en hoeven dus niet alle knelpunten in één keer opgelost te worden. Elke keer dat het subsidieproces doorlopen wordt, is het mogelijk om de voortgang te monitoren en iteratief knelpunten te identificeren en op te lossen. Afhankelijk van het type probleem is het mogelijk om meer gewicht te leggen op de IMWR-cirkel, om zo de emotionele dynamiek te bevorderen en medewerkers mee te nemen in dit proces. Dit kan bij Antes geïmplementeerd worden in het subsidieproces als een reguliere vergadering tussen de betrokken divisies met als doel niet alleen het proces te monitoren (technische factor), maar ook ervaringen te delen en communicatie te bevorderen (menselijke factor).

2.3.3 PRESTATIEMETING: KPI'S EN DASHBOARDS

Prestatie-indicatoren geven informatie over het al dan niet succesvol behalen van een doel of een doelstelling (Bititci, et al., 2005), en hebben deze functie voor een grote diversiteit van processen in de organisatie of die organisaties onderling onderhouden. Prestatie wordt typisch uitgedrukt in een prestatie indicator zoals aantal euro's, producten of verrichtte werkzaamheden (Thiel, S. van. & F.L. Leeuw, 2003). Uit onderzoek in de sector ontwikkelingssamenwerking is gebleken dat de meeste organisaties onervaren zijn met prestatie meting (Qutbyar, S, 2020) wat vaak leidt tot een gebrek aan verantwoording (Thiel, S. van. & F.L. Leeuw 2003). Organisaties die langdurig met prestatie meting werken, kunnen positieve veranderingen in de verantwoording vertonen (Bruijn, de J., 2001).

Prestatie-indicatoren, ook wel KPI's genoemd, worden typisch in een dashboard gevisualiseerd door informatie uit verschillende bronnen te verzamelen in grafieken en indicatoren (zie Figuur 10 als voorbeeld). Wajong heeft

² Het INK is verwant aan de European Foundation for Quality management (EFQM). In hun eigen woorden, “zij inspireert mensen in organisaties om continu te verbeteren en te vernieuwen, zodat zij samen met belanghebbenden kunnen werken aan groei van waarde” (INK, 2008). Zie voor meer informatie: <https://www.ink.nl/>.

verder onderzoek gedaan naar het nut van KPI's en dashboards in zorgorganisaties (Wajong, A. M. 2015). Daaruit bleek dat de implementatie van een dashboard een duidelijk, visueel overzicht geeft aan ziekenhuismanagement, zodat zij direct kunnen inzien waar veranderingen nodig zijn om hun prestaties te verbeteren.



Figuur 10 Voorbeeld van een dashboard. In een interactief scherm zijn gegevens (in dit geval coronavirus gegevens) overzichtelijk gemaakt. [Coronadashboard | COVID-19 | Rijksoverheid.nl](https://coronadashboard.rijksoverheid.nl/) (<https://coronadashboard.rijksoverheid.nl/>).

De KPI's en dashboards, de swimlane diagram, en de PDCA cyclus en IMWR-cirkel vormen duidelijk zeer nuttige tools bij problemen en onduidelijkheden met een proces. Deze tools geven bovendien een concrete invulling aan het Lean procesmanagement raamwerk en zullen waar nodig toegepast worden in dit onderzoek.

HOOFDSTUK 3 METHODOLOGIE

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie die in dit onderzoek wordt gepresenteerd. Allereerst zal het procesmodel uitgelegd worden om een goed beeld te schetsen van de ondernomen stappen, en hoe de antwoorden op de deelvragen zijn verkregen, gekoppeld aan het Lean raamwerk en de tools uit het vorige hoofdstuk, alsmede de concepten van het studieobject. Dit is schematisch weergegeven in Tabel 1. Daarna wordt dieper ingegaan op de gebruikte methodologie. Tot slot wordt de kwaliteitscriteria besproken en de maatregelen die zijn genomen om deze kwaliteit te waarborgen.

Tabel 1 Overzicht van onderzoeksvragen, raamwerken, tools, methodiek en de concepten van het studieobject.

Vragen	Raamwerken en tools	Methodiek	Concept
Hoofdstuk 1	Hoofdstuk 2	Hoofdstuk 3	Figuur 12
Hoofdvraag	<ul style="list-style-type: none"> Lean 	<ul style="list-style-type: none"> Design study 	<ul style="list-style-type: none"> Subsidieopbrengst
Deelvraag 1	<ul style="list-style-type: none"> Swimlane diagram 	<ul style="list-style-type: none"> Desk research: Documentatie Field research: Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> Aanvraagproces Afdelingen / Stakeholders
Deelvraag 2	<ul style="list-style-type: none"> PDCA cyclus / IMWR-cirkel 	<ul style="list-style-type: none"> Literatuuronderzoek Desk research: Review processen 	<ul style="list-style-type: none"> Alle
Deelvraag 3	<ul style="list-style-type: none"> Swimlane diagram KPI's en dashboard 	<ul style="list-style-type: none"> Field research: Round table 	<ul style="list-style-type: none"> Afdelingen / Stakeholders Doorlooptijd Verspillende werkzaamheden Informatie mismatch
Deelvraag 4	<ul style="list-style-type: none"> PDCA cyclus / IMWR-cirkel KPI's en dashboard 	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie via PDCA 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring / borging

3.1 HET PROCESMODEL

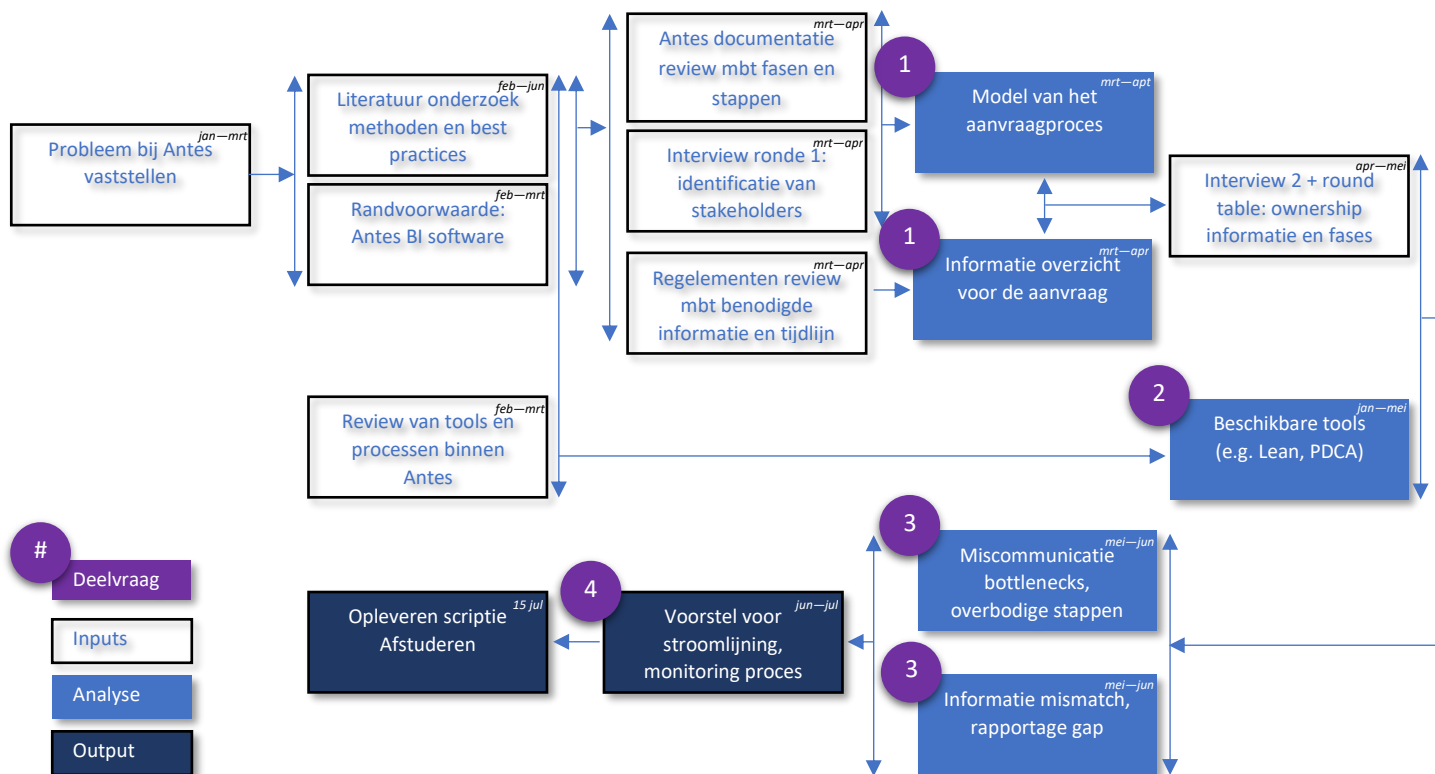
In Figuur 11 is een procesmodel opgesteld waarin de uitwerking van dit onderzoek schematisch is weergegeven, en tevens is voorzien van een tijdsplanning waar gedurende dit onderzoek rekening mee gehouden is. Het procesmodel is opgesteld door te kijken hoe de deelvragen beantwoord kunnen worden en welke methoden daarbij gebruikt zijn. In Figuur 12 is visueel weergegeven hoe de concepten uit de deelvragen koppelen aan het onderzoek.

Aanpak deelvraag 1: Model van het aanvraagproces en informatieoverzicht voor het subsidieaanvraagproces

Het belangrijkste concept voor deze deelvraag is het aanvraagproces (zie Figuur 12). Vanuit de academische literatuur is er onderzocht welke raamwerken en tools geschikt zijn voor het oplossen van de problemen bij Antes. In hoofdstuk 2 is het Lean werken als overkoepelend raamwerk al genoemd, waarin de klantwaarde geïdentificeerd kan worden als het ontvangen van de volledige subsidies en dus het verhogen van de kwaliteit van zorg (zie ook Figuur 5). Met dit in gedachten, is geprobeerd de waardeestroom te verduidelijken met een swimlane diagram, die visueel inzichtelijk maakt wat de taken en verantwoordelijkheden zijn binnen de verschillende afdelingen van Antes (Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J., 2009).

Om hier invulling aan te geven is er zowel desk research als field research gedaan (zie paragraaf 3.2.2). In concreto is er gekeken naar wat Antes **denkt te doen** aangaande de fasen en stappen. Hiervoor werd informatie verzameld om het proces vast te leggen naar hoe het binnen Antes in elkaar zit en hoe het is gedocumenteerd.

Hierna is er middels een eerste ronde van (gestructureerd (half) open) interviews “identificatie van de stakeholders” (zie Bijlage 4: Interviewvragen: Subsidieproces Antes deel 1 : identificatie stakeholders) vastgelegd **wat Antes in werkelijkheid doet**. Er is uitgezocht of de afdelingen werkelijk begrijpen met wie zij moeten communiceren en welke afdelingen op één of andere manier betrokken zijn bij het proces, bijvoorbeeld door informatie te verstrekken, of een project te reviewen / goed te keuren voor de volgende fase in het proces (zie ook Figuur 12).



Figuur 11 Procesmodel van het onderzoek naar het optimaliseren van het subsidieaanvraagproces van Antes. Rechtsboven elk blokje is een tijdsplanning aangegeven (Sukul.D, 2020).

Deze twee delen zijn vervolgens gecombineerd om het model van het aanvraagproces zoals dit bij Antes bekend is op te stellen in de swimlane diagram (zie Figuur 16). Deze legt visueel vast hoe het proces er vóór het onderzoek uit zag, en geeft een veel beter beeld van de stappen per afdeling.

Om vervolgens inzichtelijk te maken wat de gemeenten hierin verwacht, “regulemenen review met betrekking tot de benodigde informatie en tijdslijn”, is field research gedaan door de gemeente Rotterdam te benaderen met de vraag welke regulemenen en verwachtingen³ zij hebben vastgelegd aangaande het subsidieproces van Antes (zie Bijlage 5: Interviewvragen deel 1.1: Gemeente Rotterdam). Dit is vergeleken met de documentatie van Antes om te kijken of deze consistent zijn.

De regulemenen vanuit de gemeenten zijn te vinden via de volgende website [Subsidieverordening Rotterdam 2014 \(SVR 2014\) \(overheid.nl\)](https://www.overheid.nl/va/2014/01/01/subsidieverordening-rotterdam-2014). Dit in combinatie met de swimlane van het proces heeft geleid tot deel 2 van het interview in de vorm van een round table discussie. Hier is in detail ingegaan op het proces om te kijken of het ook echt loopt zoals gedocumenteerd en zoals het regulemen van de gemeenten verwacht.

Aanpak deelvraag 2: Beschikbare Tools

Om deelvraag 2 te beantwoorden is literatuuronderzoek gedaan met betrekking tot tools en raamwerken voor dergelijke problemen (zie Hoofdstuk 2). Hier kwamen vooral Lean en de PDCA-cyclus (al dan niet samen met de IMWR-cirkel) duidelijk naar voren. Om dit meer toe te spitsen op Antes, is er ook desk research gedaan naar processen/tools/raamwerken die binnen Antes al beschikbaar zijn, waar zij bekend mee zijn, en waar ze gebruik van kunnen maken. Daar is een afweging gemaakt om niet tegen de bedrijfscultuur of -planning in te gaan. Denk bijvoorbeeld aan de introductie van de BI software, die als randvoorwaarde meegenomen is in dit onderzoek. Tevens is er desk research gedaan naar andere organisaties die kampten met dergelijke problemen (IND, gemeente Nijkerk, wordt verder uitgewerkt in Hoofdstuk 4). Merk op dat deze deelvraag inhaakt op alle

³ De regulemenen of subsidieverordeningen van de gemeente Rotterdam is een openbaar document. Dit document is te vinden via de volgende website: [Subsidieverordening Rotterdam 2014 \(SVR 2014\) \(overheid.nl\)](https://www.overheid.nl/va/2014/01/01/subsidieverordening-rotterdam-2014).

concepten in Figuur 12, aangezien het tools en raamwerken biedt om de concepten te analyseren, in te richten en waar nodig te verbeteren.

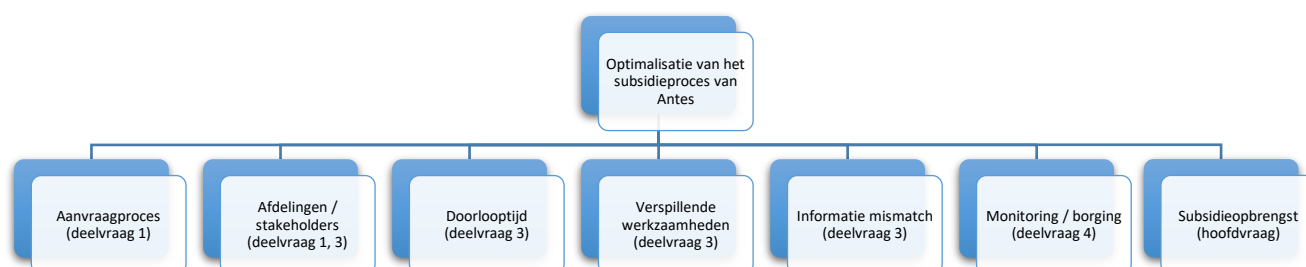
Aanpak deelvraag 3: Miscommunicatie bottlenecks, overbodige stappen en informatie mismatch, rapportage gaps

Wederom is er field research gedaan, in de vorm van een round table discussie (zie Bijlage 6: Interviewvragen Subsidieproces Antes deel 2: Round table discussie) om de uitkomsten van deelvraag 1, namelijk de vernieuwde swimlane diagram (zie Figuur 17) en het informatieoverzicht van de gemeente, te bespreken. Het is hierbij van belang dat iedereen zijn eigen en elkaars rol in het proces kent, de kennis en mogelijkheden bezit om diens rol efficiënt en doeltreffend uit te voeren en effectief met de stakeholders kan communiceren. Tevens is het van belang dat iedere stap daadwerkelijk waarde toevoegt, en niet langer duurt dan nodig. Hieruit is een overzicht van problemen ontstaan die conceptueel te verdelen zijn in verspillende werkzaamheden, doorlooptijd, en informatie mismatch (zie Figuur 12). Dit zijn de problemen die de “flow” van het proces verstoren, en in combinatie met de tools uit deelvraag 2 kunnen deze aangepakt worden.

Aanpak deelvraag 4: Voorstel voor stroomlijnen, monitoring proces

Deelvraag 4 heeft als doel het “continu leren en verbeteren”, ofwel het “streven naar perfectie”. Er is voldoende informatie verzameld in de vorige deelvragen om het voorstel te introduceren voor het stroomlijnen, en monitoren van het proces. Dit wordt middels de PDCA-cyclus en waar nodig de IMWR-cirkel geïmplementeerd, waarmee tevens gereageerd kan worden op veranderingen die het proces beïnvloeden, om zo stabiliteit te creëren. Ook dient een “lessons learned” met betrekking tot het verbeteren van het proces geborgd te worden. Indien nuttig, zal het dashboard met KPI’s (al dan niet met behulp van de BI software) ook gebruikt worden.

Nu alle deelvragen bestudeerd en beantwoord zijn aan de hand van de raamwerken en tools, kan de hoofdvraag beantwoord worden, over hoe de opbrengsten van de subsidies optimaal gebruikt kunnen worden.



Figuur 12 Studieobject en de belangrijkste concepten. De concepten worden door de deelvragen afgedekt zoals in dit hoofdstuk omschreven (Sukul.D, 2020).

3.2 PROBLEEMOPLOSSENDE AANPAK

3.2.1 SOORT ONDERZOEK

Gezien de probleemstelling, is zowel een kwantitatief als kwalitatief onderzoeksmethode mogelijk. Echter bleek bij gesprekken met Antes al snel dat de benodigde cijfers niet direct beschikbaar waren. Het is opvallend dat met veel moeite en pas na drie maanden verscheidene documenten boven water kwamen, waaruit het slechts gedeeltelijk mogelijk was om een globaal kwantitatief beeld bij elkaar te puzzelen. Tegen die tijd was er al een kwalitatief onderzoek gestart om te achterhalen hoe het subsidieproces binnen Antes gestroomlijnd kan worden en te focussen op de knelpunten, met als doel handvatten te bieden voor verbetering en aanbevelingen voor het borgen en monitoren van het proces. Er is toen gekozen om dit onderzoek kwalitatief te houden.

Bij kwalitatief onderzoek wordt er voornamelijk onderzoek verricht in het veld, in de werkelijkheid. Hierbij is het vooral van belang om te achterhalen welke betekenis de onderzochte personen zelf aan een situatie geven. De ervaring en/of betekenis wordt beschouwt als onderdeel van de hele belevingswereld van personen, en niet als een opzichzelfstaand feit (van Staa, A.L., & Evers, J.C. (2010). Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn er bij kwalitatief onderzoek verschillende ontwerpstrategieën die gebruikt kunnen worden. Tevens is het verzamelen van gegevens bij kwalitatief onderzoek open en flexibel; dit houdt in dat er ingesprongen kan worden op onverwachte situaties.

In overeenstemming met de onderzoeksdoelstelling van dit onderzoek, is er gekozen voor het vormen van een grounded theorie (Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967), aangezien het betrekking heeft op het ontwikkelen van theorieën die zijn gebaseerd op kwalitatieve gegevens in het veld (Blumberg et al., 2014).

De keuze voor de grounded theorie als strategie werd gevoed door het vergelijkende en interactieve karakter ervan, aangezien het vraagt om gelijktijdige betrokkenheid bij het verzamelen en analyseren van gegevens, constante vergelijking, theoretische verzadiging en openheid voor wat er gebeurt in de onderzoekssettings (Charmaz, 2008). Grounded theorie maakt het dus mogelijk om in dit onderzoek een theorie te ontwikkelen op basis van ruwe data van de eerste interview ronde (inductief), maar ook om veronderstellingen bijvoorbeeld achteraf te toetsen door deze te verifiëren in een tweede interview ronde (abductief). Dit onderzoek is daarmee interpretatief van aard. Zoals Korzilius beschreef, is een interpretatief onderzoek meer het product van menselijke interpretatie dan pure natuurlijke wetmatigheden (pagina 5, Korzilius, 2000).

3.2.2 DATAVERZAMELINGSMETHODE

De dataverzameling bestaat uit twee componenten, desk research en field research. Voor het deskresearch is er onderzoek gedaan naar vergelijkbare instanties met vergelijkbare problemen, zoals bijvoorbeeld de IND en de gemeente Nijkerk, die behandeld worden in Hoofdstuk 4. Tevens is er onderzoek gedaan naar documentatie over het subsidieproces binnen Antes, en het reglement van de gemeente, en in hoeverre deze op elkaar aansluiten. Ook is het beslisdocument van Antes bestudeerd om beter te begrijpen hoe Antes haar problemen interpreteert. Dit vormt de secundaire data die gebruikt wordt om deelvragen 1 en 2 te beantwoorden.

Voor het field research zijn er interviews afgelegd met de werknemers van Antes die betrokken zijn bij het aanvraagproces, en met een vertegenwoordiger van de gemeente. Tevens zijn er observaties gedaan over hoe informatie tussen de afdelingen propageert. Deze vorm van data verzameling is toegepast bij het beantwoorden van deelvragen 1 en 3. De kenmerken en verdere uitwerking van deze primaire data wordt in de volgende paragrafen beschreven.

3.2.3 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

De twee belangrijkste kwaliteitscriteria voor ieder onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit (Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der & Goede, M. de, 2013). Betrouwbaarheid houdt in dat informatie die verzameld wordt tijdens een onderzoek niet afhangt van toevalligheden. Bij herhaaldelijk meten zal dezelfde informatie naar voren komen. Dat wil echter niet zeggen dat deze informatie geldig of valide is. Namelijk, de validiteit van de informatie kan onderhevig zijn aan systematische afwijkingen. Bijvoorbeeld, door het gebruik van bepaalde bronnen kan een vertekend beeld van de realiteit ontstaan. Indien aan beide kwaliteitscriteria wordt voldaan, zou er sprake moeten zijn van reproduceerbaarheid van de resultaten. Dat wil zeggen dat een andere onderzoeker onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde conclusies zou moeten komen. Om hieraan te voldoen zou de onderzoeker door moeten gaan met het vergaren van informatie totdat er een verzadiging van begrippen optreedt, ook wel saturatie genoemd. Echter in praktijk is het moeilijk te bepalen of dit moment is bereikt (van Staa, A.L., & Evers, J.C. 2010).

Om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te vergroten is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes, namelijk interviews, literatuuronderzoek en documentatiereviews; dit houdt in dat naast een eigen mening op basis van documenten en observaties, ook de meningen van de geïnterviewden kan worden overwogen. Om de validiteit te vergroten is er een verscheidenheid aan geïnterviewden gekozen, zodat de invloed van eventuele misinterpretaties van de onderzoeker op de resultaten van het onderzoek geminimaliseerd wordt. De betrouwbaarheid is verder vergroot door het uitvoeren van zogenoemde 'member checks'. Dit houdt in dat de conclusies achteraf opnieuw zijn besproken met de geïnterviewden om te verifiëren dat de citaten juist zijn geïnterpreteerd en de juiste conclusies zijn getrokken (Wester, F., 2003).

Om de validiteit van dit onderzoek te bepalen zou een onafhankelijke dataset vergaard kunnen worden in de vorm van tijdlijnen en KPI's van subsidieaanvragen die in het verleden hebben plaatsgevonden bij Antes. Deze dataset zou een beeld moeten schetsen dat consistent is met de eerder vergaarde data.

3.2.4 TOEPASSING EN LIMITERING VAN DE METHODEN

Bij Antes zijn de tijdlijnen en KPI's niet helder; met betrekking tot de tijdlijn had Antes zelf al geconcludeerd dat er geen monitoring aanwezig is, en dus dat er geen tijdlijnen van eerdere subsidieaanvragen bekend zijn. Met betrekking tot de KPI's heeft Antes, zoals ook eerder aangegeven, de cijfers niet paraat. Dit houdt in dat de validiteit van dit onderzoek lastig te bepalen is en er geen onafhankelijk check gedaan kan worden. Er kan alleen actie ondernomen worden op basis van de data die bekend is. Dit betekent ook dat het identificeren en prioriteren van bottlenecks, en het stroomlijnen van het proces daarom slechts kwalitatief gemaakt kan worden.

Antes heeft subsidieregelingen afgesloten met meerdere gemeenten met ieder haar eigen stel eisen met betrekking tot rapportage en verantwoording. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de gemeente Rotterdam waar Antes een flink aantal subsidies heeft lopen. Derhalve kan de uitkomst van dit proces van de gemeente Rotterdam niet blindelings overgenomen worden in de overige gemeenten, maar wel dienen als een richtlijn of template.

Bij de interviews en round table discussie is ervoor gekozen dat iedere afdeling gerepresenteerd wordt, zodat een goed beeld gevormd kan worden over hoe Antes het proces intern ervaart. De onderzoeker heeft de interviews constructief ingericht zodat geïnterviewden zich niet aangesproken voelden met betrekking tot de omschreven problematiek. Dit is bewerkstelligd door de intenties van het onderzoek van te voren duidelijk te maken. In plaats van het direct afnemen van interviews is dit ingericht als een review proces in de vorm van een "round table" discussie met één persoon per afdeling, en een consensus proberen te bereiken over hoe het proces te stroomlijnen, in plaats van directe vragen te stellen (verantwoordelijkheden toe te kennen).

HOOFDSTUK 4 DATA ANALYSE EN RESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen en onderzochte data stapsgewijs omschreven, gevolgd door het uiteindelijke verhaal/theorie.

4.1 DATA ANALYSE

De data-analyse beschrijft het proces van het vastleggen, analyseren en interpreteren van data. Gezien de verschillende procedures voor het analyseren van gegevens, is er een iteratief coderingsproces toegepast op basis van de benadering van constructivistisch gefundeerde theorie (Grounded Theorie, Charmaz, 2008). In deze benadering is er sprake van vergelijkende interactieve codering en heeft het verzamelen en analyseren van gegevens gelijktijdig plaats gevonden. Om het proces van codering en structurering van gegevens te vergemakkelijken, is de softwaretool ATLAS.ti 8 gebruikt om gegevens te analyseren die zijn verzameld tijdens de interviews. Het volledige proces wordt hieronder in detail beschreven.

4.1.1 DATA KENMERKEN

De verschillende afdelingen binnen Antes, die betrokken zijn bij het subsidieproces bestaat uit het bestuur (1 persoon), directie (3 personen), control (3 personen), verkoop (2 personen) en management (9 personen). Helaas is het niet mogelijk geweest om iedereen te interviewen vanwege drukke agenda's. Van de achttien personen zijn er in totaal elf interviews afgenomen. Vanwege de corona crisis konden de interviews niet face to face plaats vinden, daarom is ervoor gekozen om dit via Microsoft Teams te organiseren.

Zoals ook in Figuur 11 te zien, zijn de interviews uitgesplitst in twee delen. Deel **(i)** van de interviews richt zich op inventarisatie van de stakeholders op basis van een swimlane diagram die de onderzoeker samen met de projectleider van dit proces aan de hand van het aanvraagproces (zie Figuur 16) heeft opgesteld, voor het visualiseren van het proces vóór het onderzoek. Er is uitgegaan van circa 40 minuten per interview om een helder beeld te verkrijgen van het proces. De elf interviews zijn afgenomen per individu en met toestemming opgenomen om de antwoorden achteraf te kunnen analyseren. In combinatie met de eerdere literatuuronderzoek en documentatie kunnen de deelvragen 1 en 2 beantwoord worden.

Om een helder beeld te krijgen van het verantwoordingsproces bij Antes en de verwachtingen en eisen van dit proces vanuit de gemeente Rotterdam is er een poging gewaagd om in contact te komen met de contractmanager en de beleidsadviseur van de gemeente. Helaas is het alleen mogelijk geweest om een interview met de contractmanager in te plannen. Ondanks dat er data verkregen is van één persoon bij de gemeente is dit wel degelijk meegenomen in het onderzoek. Ook hier is er uitgegaan van 40 minuten voor het interview, en in overleg met de geïnterviewde opgenomen. Er is specifiek gekozen om alleen de gemeente Rotterdam te interviewen aangezien zij over de meeste en grootste subsidies beschikken.

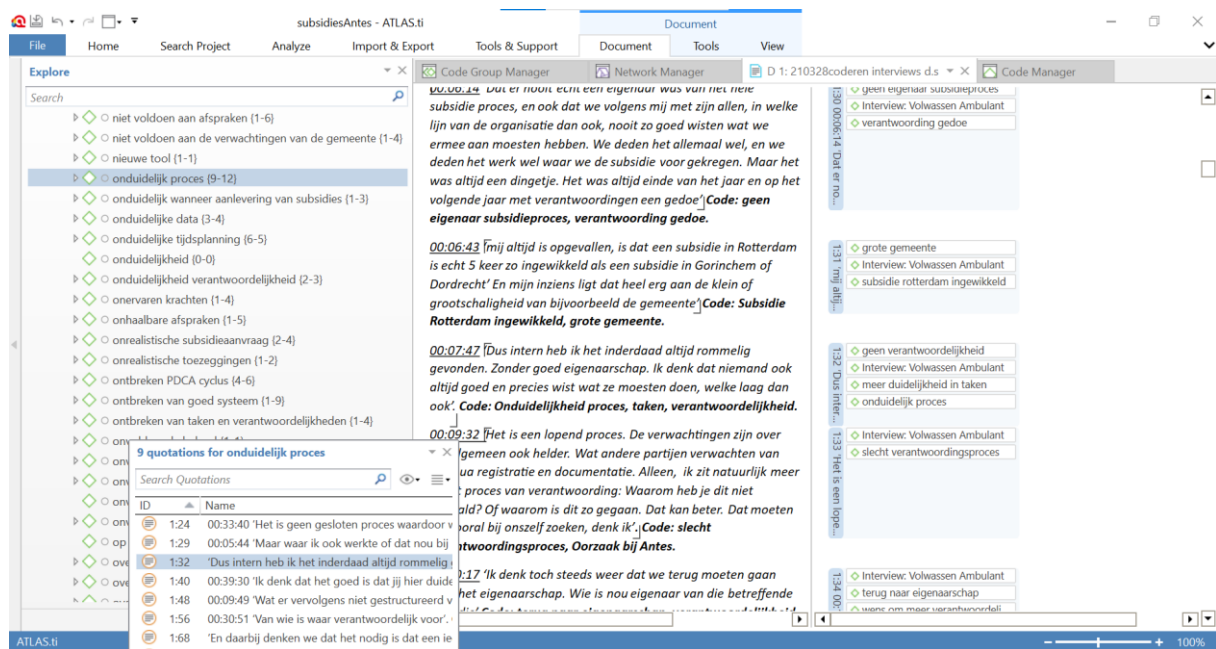
Vervolgens is er een deel **(ii)** van interviews ingezet in de vorm van een round table discussie met zes geïnterviewden. Er is gekozen om per afdeling één persoon deel te laten nemen zodat er een overzichtelijke en duidelijke discussie teweeg gebracht kon worden tussen de verschillende afdelingen. Op deze manier zijn er knelpunten per afdeling direct met elkaar in verbinding gebracht. Voor deze discussie is 1,5 uur uitgetrokken om helderheid en inzicht te krijgen in de ownership van informatie en de fasen. Dit is een gezamenlijke interview geweest en is idem met toestemming van de zes geïnterviewden opgenomen om de antwoorden achteraf te kunnen analyseren. Doormiddel van deze round table discussie kan deelvraag 3 beantwoord worden, en in combinatie met de literatuurstudie kan er een voorstel monitoringsproces opgesteld worden, waarbij deelvraag 4 beantwoord kan worden.

4.1.2 PROCES VAN TRANSCRIPTIE

Tijdens de eerste fase van data-analyse werden interviews en groepsdiscussies opgenomen om de eerste ideeën en patronen vast te leggen. De mondelinge gegevens die zijn verzameld en audio-opnamen werden letterlijk getranscribeerd via myoffice.com. Dit is een snelle, effectieve en efficiënte manier om binnen een paar minuten audio-opnames schriftelijk uit te werken. Op deze manier wordt er woord voor woord verteld wat er in de interviews is gezegd, compleet met tijdcodes. Daarbij werd het merendeel van de gegevens vastgelegd, ook als het in eerste instantie niet relevant leek te zijn (Charmaz, 2008). Gegevens die sterk afwijken van het onderzoeksdoel, zijn zo dicht en concreet mogelijk bij de oorspronkelijke tekst samengevat. Toch moet worden benadrukt dat mogelijke afwijkingen niet altijd gemakkelijk op voorhand konden worden vastgesteld. Daarom werden, in geval van enige twijfel, uitspraken die dubbelzinnig waren, letterlijk getranscribeerd.

4.1.3 CODERING EN CATEGORISATIEPROCES

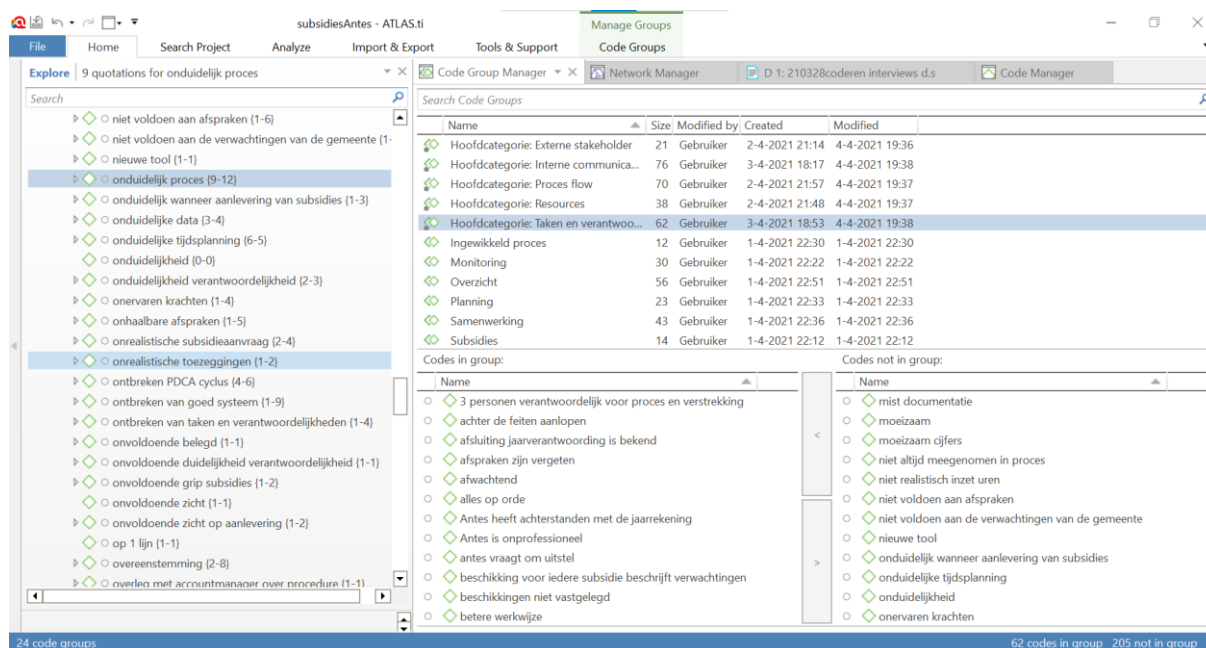
Na het transcriberen van de twaalf interviews, werden alle transcripties gecodeerd op basis van de principes van de grounded theorie (Charmaz 2008). Ondanks de verschillende benaderingen om het coderingsproces te beschrijven, gaat het vertrouwen volgens verschillende wetenschappers uit naar drie fasen van codering: initiële (open codering), gefocuste (axiale codering) en selectieve (theoretische) codering (Hekkala, 2007). Deze is dan ook toegepast voor het coderingsproces in onderhavig onderzoek.



Figuur 13 Hier is een voorbeeld te zien van open codering in het programma Atlas.ti. Aan de linkerzijde is een lijst van de open codes te zien. In het midden is een voorbeeld van een transcriptie van een interview, en aan de rechterzijde de codes die bij de stukken tekst horen. Houdt er rekening mee dat de onderzoeker al begonnen was met het coderen in Microsoft Word, en dit daarna pas geïmporteerd heeft in Atlas.ti. Dit is de reden dat de tekst ook codes bevat.

In de eerste coderingsfase (Initiële fase) werden de eerste codes toegewezen aan elke regel van de tekstuele gegevens. Dit gebeurde, indien mogelijk, direct na elk interview om gegevens te structureren. Ten eerste werden de gegevens gecodeerd met in-vivo-codes, wat betekent dat specifieke termen die uit de werkelijke tekst zijn gehaald, werden toegewezen aan elke regel met gegevens. Dergelijke codes waren van invloed bij het onderscheiden van de betekenissen van de geïnterviewden en zorgde ervoor dat de analyse beperkt bleef tot datareductie (Charmaz, 2008). Vervolgens zijn de in-vivo-codes vervangen door procescodering. Door middel van constante vergelijkingen zijn acties en gebeurtenissen vergeleken met elkaar, in termen van overeenkomsten en verschillen om ze, indien vergelijkbaar, hetzelfde label te geven. Bijvoorbeeld in-vivo-codes

als “Rommelig proces”, “Onduidelijk proces” en “Onoverzichtelijk proces” zijn in Atlas.ti samengevoegd in de procescodering “Onduidelijk proces”. In Figuur 13 is een voorbeeld te zien van het open coderen in Atlas.ti.

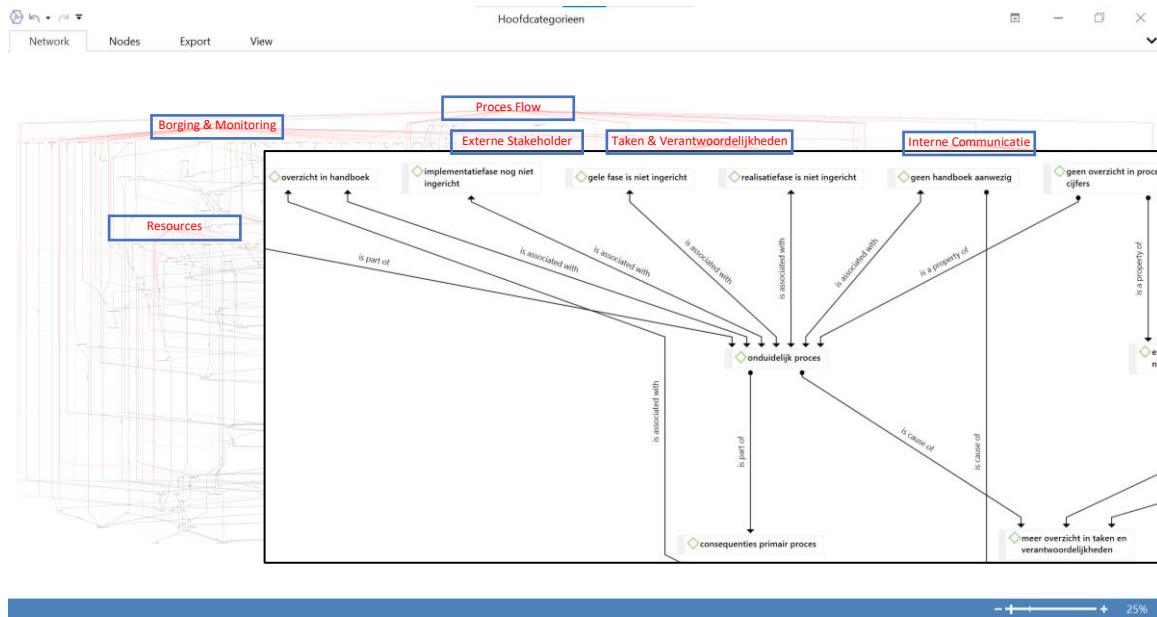


Figuur 14 Hier is een voorbeeld te zien van het axiaal coderen. Rechtsboven zijn de verschillende categorieën te zien waarin de onderzoeker de codes heeft gegroepeerd. Na enkele iteraties en een niet-lineair proces, heeft de onderzoeker uiteindelijk hoofdcategorieën gedefinieerd.

De tweede fase van codering (gefocusseerde fase) was gericht op het scheiden, sorteren en structureren van de data op basis van de meest voorkomende en significante initiële codes (Charmaz, 2008). De focus lag hier op het verminderen van de complexiteit door voorlopige categorieën te identificeren, ook wel de zogenoemde gerichte codes. Deze gerichte codes hebben vorm gekregen door de cumulatieve begincategorieën te vergelijken met gegevens en door de categorieën te vergelijken met codes. De ontwikkelde gerichte codes waren meer gericht, selectief en conceptueel dan de regel-voor-regel codering in de beginfase. De overgang naar gerichte codes was overigens geen compleet lineair proces, daar sommige nieuwe reacties nodig waren om terug te keren naar eerdere gegevens om uitspraken te onderzoeken die in de beginfase over het hoofd werden gezien. In Figuur 14 is een voorbeeld te zien van de axiale codering in Atlas.ti.

In de laatste fase zijn er doormiddel van theoretische codering mogelijke relaties gelegd tussen categorieën die werden ontwikkeld in de tweede fase (gerichte codering). In praktijk heeft de onderzoeker regelmatig tussen de tweede en de laatste fase geschakeld, om een iteratieve ontwikkeling van de theorie te bewerkstelligen door het constant vergelijken en aanpassen van de categorieën, totdat er een consistent beeld werd gevormd (Flick, 2009).

Om verbanden tussen subcategorieën en hoofdcategorieën te benadrukken, zijn netwerkbomen gemaakt, zie Figuur 15. Deze categorieën zijn door de geïnterviewden beoordeeld op duidelijkheid en om eventuele overlappingen van de thema's op te sporen. De netwerkbomen visualiseren de plaatsen van de grootste knelpunten doordat er veel connecties bij elkaar komen en er een chaos aan een web ontstaat. Deze zijn verder uitgewerkt tot een meer helder overzicht. De resultaten worden besproken in paragraaf 4.2.



Figuur 15 Dit is een schematische weergave van het selectief coderingsproces. Hierbij zijn relaties tussen de codes vastgelegd en in een netwerk weergegeven. Op de achtergrond is het netwerk weergegeven hoe alle codes en hoofdcategorieën met elkaar samenhangen (bedoeld om de complexiteit weer te geven). Op de voorgrond is een klein fragment van dit netwerk uitvergroot.

De uitkomst van deze analyse is meegenomen en besproken in de round table discussie, met als doel (1) te verifiëren of de uitkomst herkend wordt binnen de afdelingen en (2) de waardeestroom via de swimlane diagram verder te verduidelijken en een constructief gesprek te starten om de proces flow te verbeteren.

4.1.4 VERGELIJKEND ONDERZOEK

Op zoek naar praktijkvoorbeelden van dergelijke problemen bij organisaties die vergelijkbaar zijn met Antes, bleek het rapport “Doorlooptijden IND” zeer toepasselijk (Huitink B., Van Alphen J., Khandwalla, T. & Pluut, F., 2020). Ook de gemeente Nijkerk kampte met soortgelijke problemen bij de bestuurlijke besluitvormingsprocessen, waar het toepassen van Lean principes is de doorlooptijd tot wel 40% werd verkort (Koekoek. B & drs. de Beurs. P, 2018).

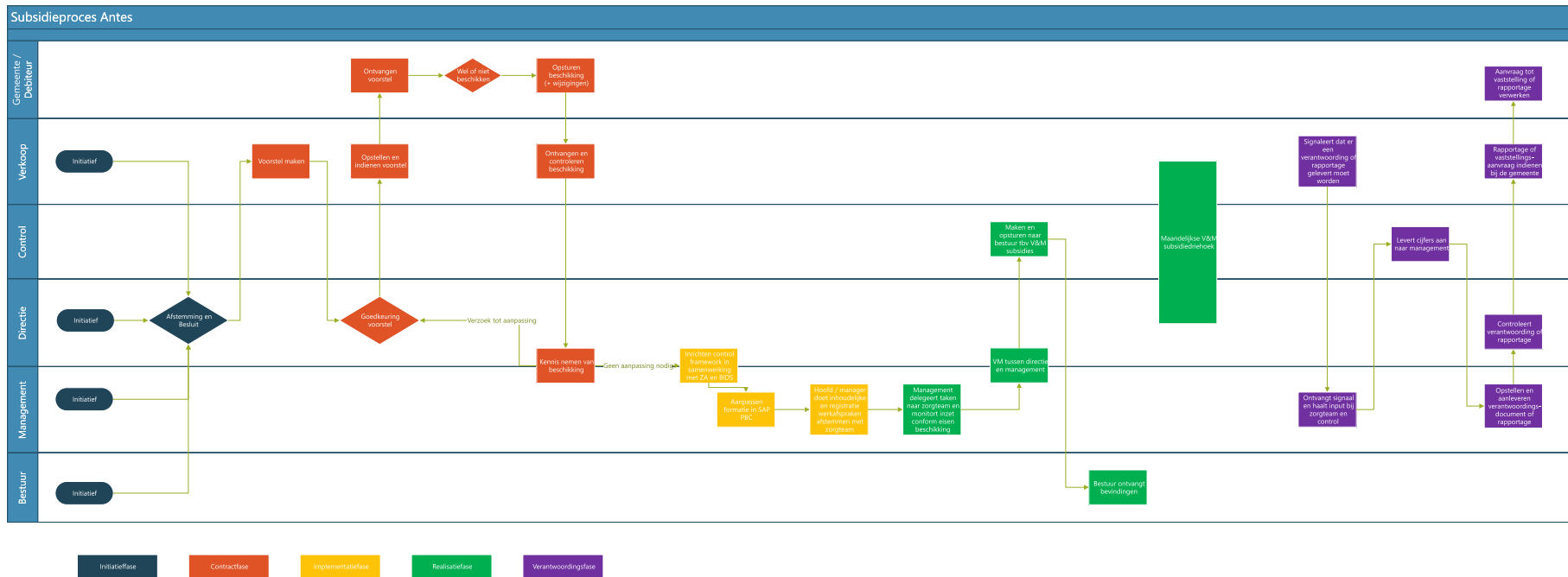
De resultaten uit dit desk research, voor zover relevant en toepasbaar op de problemen bij Antes, zijn beschreven in Paragraaf 4.2.4.

4.2 RESULTATEN

4.2.1 DEELVRAAG 1: HOE ZIT HET SUBSIDIEPROCES IN ELKAAR

Naar aanleiding van de documentatie review (zie ook Bijlage 1: Aanvraagproces Subsidietraject van Antes (Seugling, W., 2020)) is er een swimlane diagram opgezet om een goed en inzichtelijk beeld te krijgen hoe het proces en nu uit ziet en waar er gaten liggen. Deze is te zien in Figuur 16.

Het proces bestaat uit vijf fasen. Deze zijn terug te vinden in Figuur 16 en weergegeven in Tabel 2. Hieruit blijkt dat er nog veel onduidelijkheid heerst over wie waar verantwoordelijk voor is en binnen welk tijdsbestek. Ook zijn hier geen duidelijke afspraken over gemaakt. Tevens zijn niet alle processtappen aan elkaar verbonden via pijlen, waardoor het niet duidelijk is hoe de waardeestroom verloopt, en wat er tussen stakeholders gecommuniceerd moet worden.



Figuur 16 Eerste opzet van de swimlane diagram. Dit diagram is gebruikt in de eerste ronde interview. Het proces is niet compleet, zoals blijkt uit het feit dat niet alle processtappen op elkaar aansluiten. De figuur is beter leesbaar op een scherm, bij uitvergroting.

Tabel 2 Overzicht van de vijf fasen van het subsidieaanvraagproces, en de gevonden probleempunten.

Fase	Beschrijving	Knelpunten
Iniatieffase	Meerdere afdelingen kunnen een initiatief nemen tot een subsidieaanvraag. Er wordt besloten over te gaan tot het indienen van een aanvraag, of het proces te stoppen.	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk met wie Directie afstemt over het initiatief alvorens een besluit te vormen.
Contractfase	Er wordt een voorstel gemaakt door Verkoop die dit tevens ook opstuurt naar de gemeente Rotterdam. Deze besluit wel of niet te beschikken. Het is mogelijk dat de gemeente akkoord gaat onder voorbehoud van mogelijke aanpassingen.	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor het registreren van de toegekende subsidie.
Implementatiefase	Management en Directie zorgen ervoor dat bij akkoord van de subsidie, het project wordt ingericht volgens de gemaakte afspraken bij de toegekende subsidie en activeren de zorgteams.	<ul style="list-style-type: none"> Control is niet betrokken bij het instellen van het control framework door Management en Directie. Het is onduidelijk of registratie van de subsidie ook gebeurt in deze fase, onder verantwoordelijkheid van Management.
Realisatiefase	De zorgteams gaan aan de slag. Control verzorgt de cijfers die Management en Directie gebruiken bij het monitoren van de voortgang. Zij lichten tevens het bestuur in van de bevindingen. Daarnaast vinden er maandelijkse voortgang- en monitoringsgesprekken (V&M) plaats tussen Verkoop, Control en Management.	<ul style="list-style-type: none"> Control lijkt pas in deze fase een rol te spelen, en is vooraf dus niet betrokken bij het subsidieproces. Het is onduidelijk hoe zij op de hoogte zijn van de toegekende subsidie. Het is onduidelijk hoe de maandelijkse V&M driehoek zich verhoudt tot de rest van het proces, aangezien er geen verbinding is naar eerdere stappen in deze fase.
Verantwoordingsfase	Verkoop signaleert dat er een verantwoordingsmoment op komt is. Control verzamelt de gegevens en Management stelt het rapport op dat Verkoop uiteindelijk deelt met de gemeente ter verantwoording.	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk hoe deze fase start, aangezien er geen verbindingen zijn tot eerdere fasen.
Alle fasen		<ul style="list-style-type: none"> De tijdlijn van iedere fase is geheel onduidelijk.

De swimlane in Figuur 16 en de bevindingen in Tabel 2 zijn vervolgens in de eerste ronde interviews besproken, met als resultaat een verbeterde swimlane, te zien in Figuur 17. Het proces is nu duidelijker en visueel overzichtelijk gemaakt. De verbeteringen in de swimlane alsook de nieuwe observaties met betrekking tot de knelpunten zijn verwerkt in Tabel 3.

Tabel 3 Verbeteringen die verwerkt zijn in de swimlane in Figuur 17, en de knelpunten die hieruit naar voren zijn gekomen.

Fase	Verbeteringen	Knelpunten
Iniatieffase	Directie stemt af met management alvorens een besluit te nemen.	<ul style="list-style-type: none"> Het feit dat meerdere afdelingen initiatief kunnen nemen kan afname van verantwoordelijkheidsgevoel in de hand werken.
Contractfase	<p>Verkoop, Control, Directie en Management zijn allen verantwoordelijk voor het invoeren en registreren van de toegekende subsidie.</p> <p>Control stelt het systeem in voor de maandelijkse inregeling / monitoring van subsidiecijfers (genaamd mis cijfers).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk of dit systeem hetzelfde is als gebruikt wordt voor rapportage, of dat deze op elkaar zijn aangesloten.
Implementatiefase	Control en Management richten samen het control framework in, in samenwerking met de zorg administratie (ZA) en business intelligence data science (BIDS).	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk hoe dit framework zich verhoudt tot het systeem dat gebruikt wordt in de contractfase, en in de verantwoordingsfase. BIDS heeft een afwachtende houding met betrekking tot het inrichten van de business intelligence / BI en dashboards.
Realisatiefase	In de realisatie fase is er een maandelijkse cyclus van ... (P&C), sturen op inhoud en bedrijfsvoering (SOIB), en voortgang en monitoringsgesprekken (V&M).	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van een helder dashboard waarin in één oog opslag alle benodigde informatie (KPI's) live en up-to-date beschikbaar is.
Verantwoordingsfase	Verkoop moet na het inregelen van de subsidie in het registratiedomein (contractfase) tijdig signaleren wanneer er verantwoord moet worden.	<ul style="list-style-type: none"> Verkoop voelt zich niet verantwoordelijk voor signalering, aangezien verantwoordingsmomenten voor iedereen duidelijk zijn in de contractfase.
Alle fasen		<ul style="list-style-type: none"> De tijdlijn van iedere fase is nog steeds onduidelijk.

Nu de eerder genoemde problemen in de swimlane zijn verholpen, zijn de observaties over andere knelpunten meer concreet geworden. Dit is te wijden aan het feit dat de input van de interviews in de diagram is verwerkt, waardoor het overeenkomt met het ervaringsgevoel van de afdelingen.

Echter is het ook nodig te begrijpen welke informatie de gemeente Rotterdam nodig heeft bij de verantwoording (zie ook het procesmodel in Figuur 11). Zoals eerder aangegeven is dit overzicht voor iedereen (dus ook voor Antes) toegankelijk, [Subsidieverordening Rotterdam 2014 \(SVR 2014\) \(overheid.nl\)](#), aangezien het een openbaar document is. Dit document bestaat uit 21 artikelen waarvan hieronder een voorbeeld is opgenomen:

Artikel 11 Tussentijdse rapportage

Bij subsidies vanaf € 100.000 kan het college de verplichting opleggen tot het overleggen van een tussentijdse rapportage omtrent de reeds verrichte subsidiabele prestatie(s)/activiteit(en) en de daaraan verbonden subsidiabele lasten en baten. Een dergelijke tussentijdse rapportage wordt bij een subsidie tot € 500.000 niet vaker dan één keer per jaar gevraagd en bij een subsidie vanaf € 500.000 niet vaker dan twee keer per jaar (Subsidieverordening Rotterdam 2014 (SVR 2014) (overheid.nl))

Tabel 4 Volgens Artikel 14 van de SVR 2014, zijn in onderstaande tabel de verplichte onderdelen van de totale subsidieverordening weergegeven.

Verleningsbedrag	Vereiste stukken		
	Inhoudelijke subsidie-verantwoording art. 14 lid 2a SVR2014	Financiële subsidie-verantwoording art. 14 lid 2b SVR2014	Opgave bezoldigingen & ontslagvergoedingen art. 14 lid 2c SVR2014
€25.000 tot €50.000	Ja	Ja	Nee
Vanaf €50.000	Ja	Ja	Ja

Opvallend is dat er in de subsidieverordening duidelijke regels zijn opgesteld over de verantwoording en het aantal verantwoordingsmomenten alsmede de inhoud (zie Tabel 4), terwijl uit de interviews bleek dat er veel verwarring is omtrent de tijlijn van het verantwoordingsproces als de inhoud van de verantwoording.

Met bovenstaande is deelvraag 1 beantwoord, maar tegelijkertijd zijn er ook knelpunten blootgelegd die in de volgende deelvragen verder behandeld zullen worden.

4.2.2. DEELVRAAG 2: WELKE RAAMWERKEN EN TOOLS ZIJN ER OM PROCESSEN EN FASEN TE IDENTIFICEREN, VERDELEN EN TE BORGEN, EN OM PROBLEMEN VROEGTIJDIG TE DETECTEREN?

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek besproken in Hoofdstuk 2, de documentatie binnen Antes, en de eerste opzet van de swimlane in Figuur 16, heeft de onderzoeker samen met Antes in het proces momenten ingelast met als doel de voortgang van het proces te evalueren en monitoren. Dit wordt weergegeven in de realisatiefase (groen) als de maandelijkse voortgang en monitoringsgesprekken. Deze processtappen zijn te zien in de verbeterde swimlane in Figuur 17, die tevens deelvraag 1 beantwoordt.

Het vroegtijdig herkennen van een slechtlopend proces is mogelijk door het gebruik van een dashboard van KPI's, die inzicht geven in de status van iedere subsidie ten opzichte van de afspraken met de gemeente. Een dergelijke dashboard wordt bij Antes via BI software geïmplementeerd, en wordt beschouwd als randvoorwaarde van dit onderzoek. Een slechtlopend project wordt zo vroegtijdig geïdentificeerd. Gedurende deze momenten van evaluatie, zichtbaar in de swimlane diagram, is het dan mogelijk onmiddellijk een PDCA cyclus (en zo nodig een IMWR-cirkel) in te zetten om het project bij te sturen om zo op tijd en zonder verlies van geld en vertrouwen van de gemeente, te kunnen verantwoorden en rapporteren. Dit vormt het antwoord op deelvraag 2.

4.2.3 DEELVRAAG 3: BIJ WELKE FASE(N) LOOPT HET PROCES SPAAK?

Tijdens de interviews kwam duidelijk naar voren dat er feitelijk twee problemen zijn waardoor Antes subsidies misloopt:

- Doordat er onvoldoende wordt geregistreerd en of in verschillende systemen wordt gewerkt, is het lastig om de correcte cijfers/getallen boven water te krijgen. Dit zorgt ervoor dat er te laat wordt verantwoord. Terugkijkend naar de probleemstelling zoals geformuleerd in Hoofdstuk 1 (zie ook Figuur 1) is dit een aanscherping van het probleem "Verantwoording is te laat" zoals beschreven in het beslisdocument (Vliet van D, van der Leeden. G & Molijn. B, 2020).
- De verantwoording vindt wellicht op tijd plaats, maar bevat niet de juiste of incomplete informatie. Hierdoor kan Antes niet het volledige bedrag verantwoorden en loopt zij subsidiegelden mis. Dit is een

aanscherping van het probleem “Onvolledige verantwoording” zoals genoemd in het beslisdocument (zie Figuur 1).

Om het probleem verder uit te diepen en deelvraag 3 te beantwoorden zijn de interviews in de eerste ronde gecodeerd. Daarbij zijn in totaal achttien kerncategorieën vastgesteld die verder gereduceerd en samengevoegd zijn tot zes hoofdcategorieën. De belangrijkste zes ontdekte hoofdcategorieën, geordend naar aantal onderliggende codes (zie ook de degree of graad per hoofdcategorie in Figuur 18):

- I. **Borging en monitoring:** Hier vallen de codes onder die gaan over de registratie, documentatie en borging van de informatie, en monitoring van het proces en gerelateerde tools. Bijvoorbeeld “onduidelijke data”, “ontbreken van een goed systeem”. Borging komt overeen met de documentvormen en informatievormen en monitoring komt overeen met overleg- en beslismomenten in de swimlane zoals de voortgang- en monitoringsgesprekken (SOIB).
- II. **Interne communicatie (stakeholders):** Hieronder vallen de codes die te maken hebben met de interne stakeholders en hoe deze met elkaar communiceren en samenwerken. Bijvoorbeeld: “meer samenwerking”, “slechte communicatie”. Deze komen in de swimlane diagram tot uitdrukking als verticale lijnen tussen de verschillende afdelingen van Antes, die aangeven dat twee of meer afdelingen met elkaar moeten communiceren om de volgende stap te nemen in het proces.
- III. **Proces flow (zoals verspilde werkzaamheden):** Dit zijn de codes die te maken hebben of de waardeestroom wel loopt, en hoe het proces zelf verloopt; Is het blokje in de swimlane wel relevant of moet(en) er een blokje(s) toegevoegd worden? Bijvoorbeeld “geen kwartaalanalyse”, “subsidie Rotterdam ingewikkeld”.
- IV. **Taken en verantwoordelijkheden (informatie mismatch):** Hieronder valt of men hun taken en verantwoordelijkheden kennen en ervaren. Bijvoorbeeld: “geen verantwoordelijkheid”, “meer duidelijkheid in taken”. Deze komen overeen met de stappen (blokjes) in de swimlane diagram.
- V. **Resources (het proces, mensen en doorlooptijd):** Hier vallen de codes onder die te maken hebben met de tijd, competenties en aantal mensen die nodig zouden zijn om dit proces binnen de gevraagde tijd voor de verantwoording te laten verlopen. Bijvoorbeeld: “teveel dossiers”, “onervaren krachten”. Deze komen overeen met de horizontale as (de tijdlijn ofwel de doorlooptijd van links naar rechts) in de swimlane diagram.
- VI. **Externe stakeholder (stakeholders):** Hieronder valt de communicatie en samenwerking met de gemeente. Bijvoorbeeld: “afspraken worden niet gehaald”, “gemeente Rotterdam is traag”. In de swimlane komt dit overeen met de verticale lijnen tussen de gemeente enerzijds en afdelingen van Antes anderzijds.

Name	Degree
Hoofdcategorie: Borging en monitoring	83
Hoofdcategorie: Interne communicatie	70
Hoofdcategorie: Proces flow	66
Hoofdcategorie: Taken en verantwoordelijkheden	59
Hoofdcategorie: Resources	33
Hoofdcategorie: Externe stakeholder	20

Figuur 18 Lijst van de hoofdcategorieën zoals gevonden in Atlas.ti. De graad (degree) geeft aan hoeveel codes er onder een hoofdcategorie vallen, en geeft derhalve aan waar de afdelingen de meeste knelpunten ervaren. Voor dit onderzoek zijn de in rood gemarkeerde hoofdcategorieën gekozen om te prioriteren.

Antes is tijdens dit onderzoek een dialoog aangegaan met de gemeente Rotterdam, en onderneemt al stappen aangaande knelpunten in de hoofdcategorie Externe stakeholder. In de round table discussie is bevestigd dat

men zich daardoor ook minder zorgen maakt over deze categorie van problemen. Derhalve wordt deze hoofdcategorie buiten beschouwing gelaten in dit onderzoek.

Ook de hoofdcategorie Resources heeft een lage degree (ofwel graad). Uit de onderliggende codes, zoals “weinig tijd”, zouden veel problemen in deze categorie ondervangen kunnen worden door een beter ingericht proces. Na grotere problemen aangepakt te hebben, zou deze categorie nog eens bekeken kunnen worden voor verdere stroomlijning. Echter door de lage graad wordt ook deze categorie buiten beschouwing gelaten.

Voor de resterende vier hoofdcategorieën waar zich (kwalitatief) de grootste knelpunten bevinden is een theorie ontwikkeld die vervolgens in de round table discussie ter sprake is gesteld.

Borging en monitoring is naar voren gekomen als de hoofdcategorie met de grootste zorgen omtrent knelpunten (zie Figuur 18). Uit de “groundedness” (het aantal citaten in de interviews) en de dichtheid (aantal codes die gelinkt zijn) in Figuur 19 (links boven) blijkt dat er geen overzicht van data beschikbaar is waarmee de voortgang duidelijk gemonitord zou kunnen worden, dat het niet duidelijk is welke data nodig is voor verantwoording, en dat deze niet overzichtelijk geborgd wordt. Er is hier sprake van een duidelijke informatie mismatch, en er mist een algemeen systeem waarin deze informatie geborgd is en direct zichtbaar gemaakt kan worden.

Interne communicatie komt naar voren als de tweede hoofdcategorie in termen van knelpunten. De belangrijkste codes in deze hoofdcategorie (Figuur 19 rechts boven) wijzen op een gebrek aan samenwerking, duidelijke afspraken, communicatie en structurele overlegmomenten, waardoor er teveel werk ontstaat en werk slecht tot niet geregistreerd wordt.

Show codes in group Hoofdcategorie: Borging en monitoring			
Name	Grounded	Density	
◇ helder overzicht	11	10	
◇ geen goede monitoring&borging	10	7	
◇ onduidelijk proces	9	12	
◇ moeizaam cijfers	3	2	
◇ onduidelijke data	3	4	
◇ overzicht dashboard	3	2	

Show codes in group Hoofdcategorie: Interne communicatie			
Name	Grounded	Density	
◇ meer samenwerking gevraagd	5	2	
◇ teveel werk	4	4	
◇ structurele overleggen	3	6	
◇ slechte communicatie	3	4	
◇ afspraken zonder duidelijkheid	3	6	
◇ geen registratie of documentatie	2	6	
◇ goede samenwerking	2	8	

Show codes in group Hoofdcategorie: Proces flow			
Name	Grounded	Density	
◇ meer duidelijkheid in taken	11	2	
◇ geen kwartaalanalyse	2	6	
◇ geen registratie of documentatie	2	6	
◇ onrealistische subsidieaanvraag	2	4	
◇ veel werk	2	4	

Show codes in group Hoofdcategorie: Taken en verantwoordelijkheden			
Name	Grounded	Density	
◇ wens om meer verantwoordelijkheid	13	4	
◇ meer duidelijkheid in taken	11	2	
◇ helder overzicht	11	10	
◇ onduidelijk proces	9	12	
◇ geen verantwoordelijkheid	4	5	

Figuur 19 Overzicht van de vier hoofdcategorieën waarbinnen de grootste knelpunten vallen, en de belangrijkste codes waar knelpunten mee geïdentificeerd kunnen worden. Binnen iedere categorie zijn de codes gesorteerd op “groundedness”, ofwel hoe vaak een citaat in de interviews deze codering bevat. Tevens is de “density” aangegeven, welke aanduidt hoe vaak een code gelinkt is aan een andere code.

Proces flow wordt als derde hoofdcategorie genoemd. De belangrijkste codes (Figuur 19 links onder) geven een beeld van missende cijfers of een duidelijke analyse en slechte registratie waardoor subsidieaanvragen veelal onrealistisch zijn. Tevens is er geen duidelijkheid in de taken waardoor stappen over worden geslagen of juist dubbel worden gedaan, resulterend in veel verspild werk. Het feit dat de meeste codes een lage “groundedness” hebben, betekent dat ze weinig genoemd zijn in de interviews. Dit heeft typisch als oorzaak dat deze binnen de afdelingen niet als belangrijkste zorg worden ervaren. Echter, het feit dat de codes een hoge “density” hebben, betekent dat er veel andere codes (uit andere categorieën) aan gelinkt zijn. Dit heeft vaak als oorzaak dat de codes in deze categorie veel overlap hebben en veelal ook verbonden zijn aan andere

geprioriteerde hoofdcategorieën. Dit laatste wordt ondersteund door de observatie dat het netwerk van Proces Flow (zie Figuur 15) zeer uitgebreid is en linkt aan de andere categorieën. Derhalve vormt het beeld dat Proces flow vooral gelimiteerd wordt door de andere drie geprioriteerde hoofdcategorieën, zodat de knelpunten via die hoofdcategorieën aangepakt kunnen worden. Dit maakt dat ook deze categorie buiten beschouwing is gelaten bij de prioritering van knelpunten, en is daarom niet in het rood gemarkeerd in Figuur 18.

Taken en verantwoordelijkheden is de vierde hoofdcategorie waar grote knelpunten te vinden zijn. Vooral de onduidelijkheid in taken en het feit dat er geen sprake is van verantwoordelijkheidsgevoel (Figuur 19 rechts onder), lijkt een flinke zorg te zijn bij het succesvol doorlopen van het proces. Het feit dat er ook een gebrek aanwezig is van een helder overzicht en dat het proces onduidelijk is, lijkt een aanleiding te zijn voor het niet toe-eigenen van deze verantwoordelijkheden. Bijvoorbeeld, niemand lijkt zich verantwoordelijk te voelen voor taken gerelateerd aan de creatie danwel het gebruik van een overzicht. De bovengenoemde theorieën zijn besproken in de round table discussie om te verifiëren of dit herkenbaar is. Opvallend genoeg bleek de hoofdcategorie 'Taken en verantwoordelijkheden' een gevoelig punt te zijn omdat men elkaar niet wilde beschuldigen. De onderzoeker heeft dit verzacht door aan te geven dat het niet de bedoeling is om elkaar af te vallen, maar juist met elkaar in dialoog proberen te gaan hoe dit op te lossen is en wat daarvoor nodig is. Hierdoor is er een korte discussie ontstaan waarin iedere afdeling haar wensen heeft geuit over de taken.

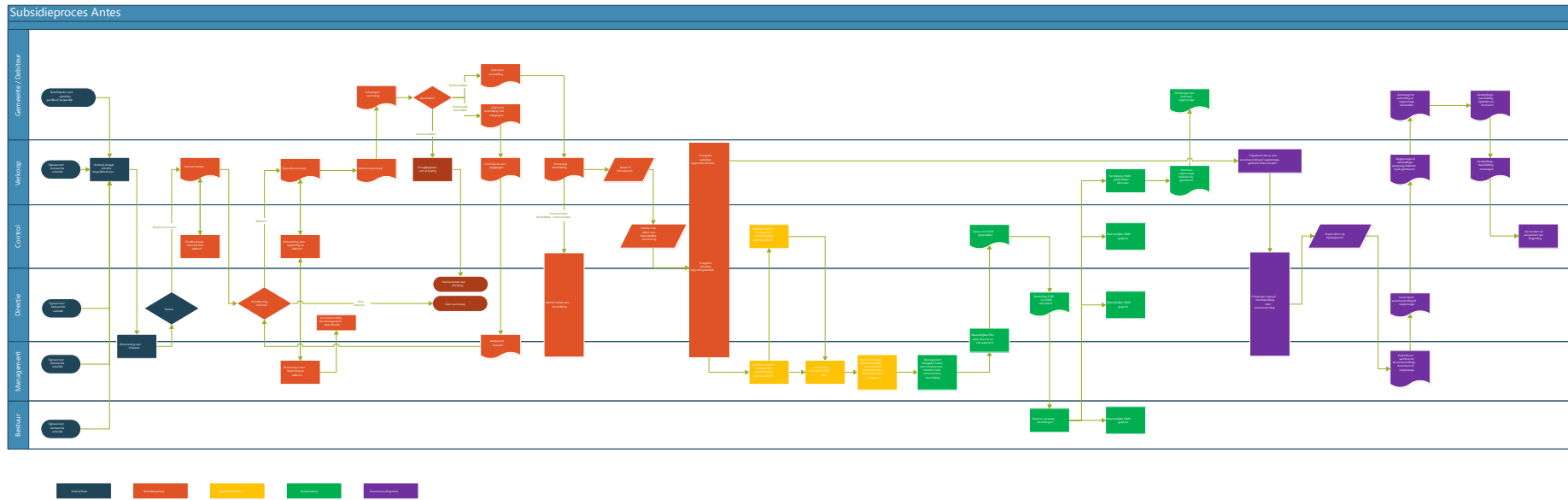
Met betrekking tot het proces kwamen enkele verbeteringen naar voren, die genoemd zijn in Tabel 5. De knelpunten uit Tabel 4 die niet zijn opgelost door deze discussie zijn meegenomen in de tabel. Opvallend is dat de nieuwe swimlane in Figuur 20 niet compatibel is met de rapportage vereisten van de gemeente. Bijvoorbeeld, in het eerder genoemde Artikel 11 van de SVR 2014 staat dat er afhankelijk van de hoogte van de subsidie gevraagd kan worden om tussentijdse rapportage. Dit is niet duidelijk in de nieuwe swimlane, noch in de originele documentatie van Antes (zie Bijlage 1: Aanvraagproces Subsidietraject van Antes (Seugling, W., 2020)). Ondanks dat rapportagemomenten bekend zijn, is dit niet transparant in het proces, waardoor het lastig is om op tijd te verantwoorden.

Resumerend, de observaties uit de swimlane en de theorie die volgt uit de codering laat zien dat het proces voornamelijk spaak loopt op de onderstaande geprioriteerde punten, welke tevens antwoord geven op deelvraag 3:

- Informatie wordt niet geborgd en is daarom niet beschikbaar voor monitoring van het proces, noch voor rapportage,
- Gebrek aan samenwerking, duidelijke afspraken, communicatie en structurele overlegmomenten,
- Het missen van een goed informatieoverzicht en het onduidelijke proces leidt tot een gebrek aan verantwoordelijkheid.

Tabel 5 Verbeteringen die zijn doorgevoerd in de swimlane in Figuur 20 en de knelpunten zoals geobserveerd in de swimlane.

Fase	Verbeteringen	Knelpunten
Iniatieffase	De gemeente speelt een belangrijke rol in de initiatieffase via het aanpassen en communiceren vanuit het beleidskader	<ul style="list-style-type: none"> Het feit dat meerdere afdelingen initiatief kunnen nemen kan afname van verantwoordelijkheidsgevoel in de hand werken.
Contractfase	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk of dit systeem hetzelfde is als gebruikt wordt voor rapportage, of dat deze op elkaar zijn aangesloten.
Implementatiefase	n.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> Het is onduidelijk hoe dit framework zich verhoudt tot het systeem dat gebruikt wordt in de contractfase, en in de verantwoordingsfase. BIDS heeft een afwachtende houding met betrekking tot het inrichten van de business intelligence / BI en dashboards.
Realisatiefase	Er is een processtap toegevoegd met betrekking tot de kwartaalrapportage.	<ul style="list-style-type: none"> Er is geen sprake van een helder dashboard waarin in één oog opslag alle benodigde informatie (KPI's) live en up-to-date beschikbaar is. De rapportagefrequentie in de swimlane is nog niet consistent met de verordening SVR 2014.
Verantwoordingsfase	Er is een extra processtap aangemaakt over de vaststelling beschikking, welke de gemeente terugstuurt naar de financiële afdeling van Antes.	<ul style="list-style-type: none"> Verkoop voelt zich niet verantwoordelijk voor signalering, aangezien verantwoordingsmomenten voor iedereen duidelijk zijn in de contractfase.
Alle fasen		<ul style="list-style-type: none"> De tijdlijn van iedere fase is nog steeds onduidelijk.



Figuur 20 Aangepaste swimlane na de round table discussie. Hierin is te zien dat het gehele proces omtrent de subsidies complexer wordt, en dat de voorgaande swimlanes niet compatibel waren met de eisen van de gemeente, aangezien deze om meer rapportage momenten vraagt. De figuur is beter leesbaar op een scherm, bij uitvergroting.

4.2.4 DEELVRAAG 4: HOE ZIJN DE GEÏDENTIFICEERDE KNELPUNTEN OP TE LOSSEN EN WELKE IS TE PRIORITEREN OP BASIS VAN HET OPTIMALE GEBRUIK VAN HET PROCES?

Zoals te zien in Figuur 18 is Borging & Monitoring het grootste probleem, opgevolgd door interne communicatie en als laatst taken en verantwoordelijkheden. Tabel 6 is een samenvatting van de knelpunten met de bijhorende Lean principes die helpen bij het oplossen alsmede de concrete tools. In de rest van deze paragraaf zullen de knelpunten en corresponderend verder toegelicht worden.

Tabel 6 De geïdentificeerde knelpunten en de bijbehorende oplosmethoden.

KNELPUNTEN	LEAN PRINCIPE	CONCRETE AANPAK
1. Borging & Monitoring	• Identificeren van Klantwaarde	• Introductie van een dashboard met KPI's
	• Bewaken en optimaliseren van de Waardestroom	• Inlassen van monitoring momenten in de swimlane • Op basis van de dashboard kan besloten worden tot het starten van een PDCA cyclus
2. Interne communicatie	• Creëren en behouden van Flow	• Inlassen van overlegmomenten in de swimlane • Verduidelijken van interne communicatie en via verticale lijnen in de swimlane
3. Taken & Verantwoordelijkheden	• Bewaken van de Waardestroom • Creëren en behouden van Flow	• Opstellen van een concreet en overzichtelijke swimlane diagram die het subsidieproces beschrijft met taken en verantwoordelijkheden en tijdlijnen

BORGING & MONITORING

Uit de interviews is gebleken dat er geen goed systeem is waarin gegevens geborgd kunnen worden, en mede daardoor zijn er geen gegevens beschikbaar om het proces te monitoren of zelfs tijdig te kunnen verantwoorden. Bijvoorbeeld, in het bestaande systeem zijn niet alle cijfers beschikbaar voor monitoring of een volledige verantwoording, waardoor er ook gebruik gemaakt wordt van losse excel bestanden, en niet iedereen beschikking heeft tot de juiste cijfers. Ditzelfde kwam ook naar voren bij desk research over de IND (Huitink B, Van Alphen. J, Khandwalla. T & Pluut.F, 2020). Hier werden de volgende maatregelen geopperd:

- Er moet een duidelijk verband gelegd worden tussen de gemaakte afspraken en de KPI's,
- Het is van belang dat er normen gedefinieerd worden bij de KPI's, zodat het duidelijk is wanneer (bij)sturing nodig is.

Bij het definiëren van een concrete aanpak bij Antes zijn Lean principes gebruikt. De klantwaarde wordt gegeven door de sturingsdoelen, aangezien het halen van deze doelen de subsidie veilig stelt. De waardeestroom bestaat uit de ontwikkeling van KPI's van een startwaarde aan het begin van het proces, opbouwend naar het uiteindelijke doel. Zo wordt er bijvoorbeeld in de aanvraag een afgesproken aantal uren aan zorg bepaald.

Voor het definiëren van de klantwaarde moeten de volgende punten geïmplementeerd worden:

- Aan het eind van het gesubsidieerde project en ten tijde van verantwoording moet het aantal gerealiseerde uren zoveel mogelijk overeen komen met de hoeveelheid afgesproken uren. Dit betekent dat het aantal gerealiseerde uren als KPI beschouwd moet worden,
- Het verschil tussen gerealiseerde uren en afgesproken uren moet in euro's uitgedrukt kunnen worden,
- Op elk gegeven moment moeten deze actuele cijfers opgehaald kunnen worden, in een live, interactieve dashboard die via BI software is ingericht zodat alle afdelingen te allen tijde toegang hebben tot deze informatie.

Dit betekent dat Verkoop en Control in de beschikkingsfase direct na toewijzing van de beschikking de juiste gegevens in de BI software moeten invoeren (zie Figuur 24) . Control moet deze gegevens maandelijks in de realisatiefase updaten (zie Figuur 26).

Voor het bewaken van de waardeestroom zijn de volgende punten van belang:

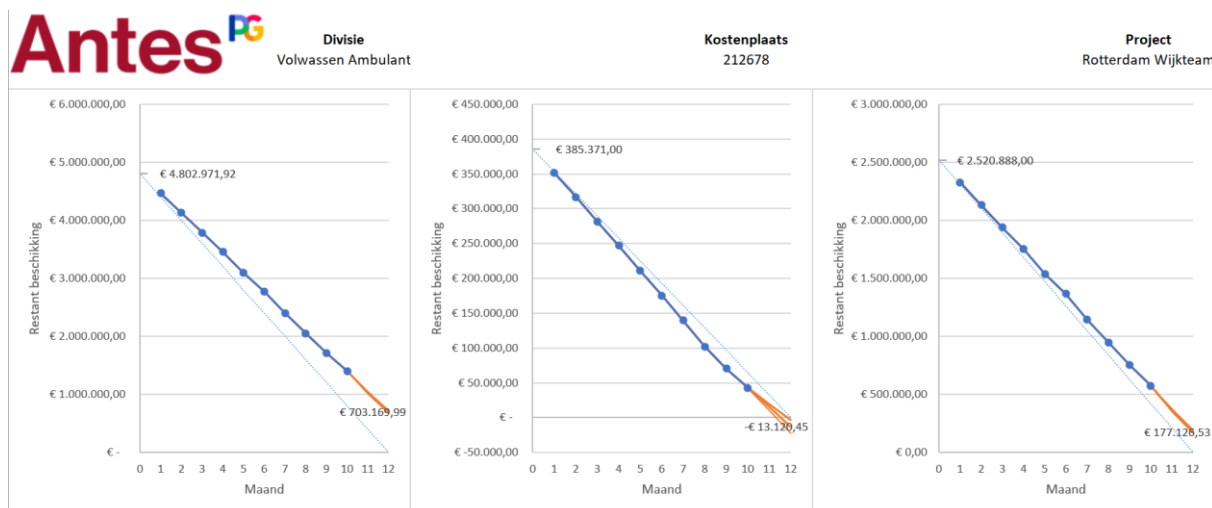
- De dashboard moet een projectie kunnen maken van de KPI's tot het eind van het jaar zodat in één oogopslag te zien is of een project de gemaakte afspraken zal gaan halen. Een project presteert goed als de projectie laat zien dat het project niet veel meer maar zeker niet veel minder uren zal hebben besteed aan het eind van het jaar dan afgesproken.
- Deze projectie moet tijdens regelmatige vergaderingen de revue passeren, zodat er besloten kan worden om al dan niet bij te sturen.

Voor regelmatige monitoring is de maandelijkse SOIB (sturing op inhoud en bedrijfsvoering) daar uitstekend geschikt voor. Tijdens deze vergadering kan er zo nodig besloten worden om een PDCA cyclus (of IMWR-cirkel) te starten om een (volgens KPI's) slecht-presterend project bij te sturen. De SOIB is te zien in het procesdiagram (zie Figuur 22, alsook de swimlane in Figuur 26). Let op dat er na het SOIB gesprek een terugkoppeling is toegevoegd waar de zorgteams kunnen worden bijgestuurd indien nodig. Derhalve moeten er tenminste twee eisen gesteld worden aan de SOIB:

1. Het bekijken van het dashboard moet als vast element op de agenda terugkomen,
2. Aan het eind van de SOIB moeten acties gedefinieerd worden in termen van een PDCA cyclus om de slecht-presterende projecten bij te sturen. Indien nodig kan de gemeente hier zelfs bij betrokken worden, zodat deze tijdig op de hoogte wordt gesteld van knelpunten.

Om een indruk te geven van een nuttig dashboard, heeft Antes cijfers van Oktober 2020 ter beschikking gesteld. Echter vanwege de problemen om cijfers boven water te krijgen, is er fictieve, historische data (over 2020) toegevoegd. Het resultaat is te zien in Figuur 21, geproduceerd in Excel (zie ook Bijlage 8: Dashboard).

Binnen Antes zijn er verschillende divisies die zorg verstrekken. Binnen iedere divisie zijn er meerdere kostenplaatsen, die op hun beurt weer één of meer projecten bevatten waar subsidies voor zijn toegekend. In het dashboard in Figuur 21 is voor ieder van deze niveaus een grafiek te zien. Een project begint altijd met de volledige beschikking (het bedrag weergegeven bij maand 0). Over tijd is de verwachting dat dit bedrag benut wordt en dus afneemt, zoals weergegeven door de blauw gestippelde lijn, en volgens afspraak volledig is benut aan het eind van het jaar (maand 12). Echter, de realiteit verloopt zoals weergegeven door de blauwe lijn, die typisch afwijkt van de verwachting. De oranje lijn geeft een projectie of voorspelling weer hoe de realiteit van de beschikking waarschijnlijk zal verlopen (met een 95% betrouwbaarheidsinterval), eindigend in een bedrag dat ofwel overblijft van de beschikking en teruggevorderd zal worden door de gemeente (positief bedrag door onderprestatie), ofwel teveel is verbruikt en Antes uit eigen zak moet betalen (negatief bedrag door overprestatie), om goede zorg te blijven verlenen.



Figuur 21 Voorbeeld van een dashboard op basis van cijfers uit 2020. Links is het verbruik van het subsidiegeld voor een divisie te zien, in het midden het verbruik voor een kostenplaats, en rechts het verbruik voor een project, tot aan de 10^{de} maand. De blauwe lijn met punten geeft het verbruik van de beschikking over het jaar weer en de gestippelde blauwe lijn geeft aan hoe het verloop zou zijn bij evenredig verbruik van de subsidiegelden. In oranje is een voorspelling weergegeven (met een 95% betrouwbaarheidsinterval) van hoe het verbruik waarschijnlijk zal verlopen tot het eind van de subsidie. In iedere grafiek is links boven het originele bedrag van de beschikking weergegeven, en rechtsonder de hoeveelheid die waarschijnlijk teruggevorderd zal worden (negatief betekent dat er meer is gespendeerd dan de beschikking). De dashboard is geproduceerd in Excel (Sukul, D., 2021).

Zo is te zien dat, uitgaande van de cijfers tot en met de 10^{de} maand, de divisie Volwassen Ambulant verwacht wordt meer dan €700.000,-- zal moeten terugbetalen aan de gemeente, terwijl de kostenplaats 212678 binnen die divisie waarschijnlijk meer dan €13.000,-- teveel heeft verbruikt. Echter deze twee grafieken geven een vertekend beeld, aangezien de subsidie per project verloopt.⁴

De feitelijke situatie kan (en moet) per gesubsidieerd project bekeken worden, zoals bijvoorbeeld van het Rotterdam Wijkteam (rechts in Figuur 21). Dit project heeft een subsidie van meer dan €2.500.000,-- toegekend gekregen, en in de 10^{de} maand wordt verwacht dat er ongeveer €177.000,-- terugbetaald zal moeten worden. Gedurende het jaar, vindt er iedere maand een SOIB plaats waar een nieuw datapunt aan de blauwe lijn is toegevoegd, en waar de oranje voorspelling vernieuwd is.

Gebruikmakend van de beschikbare cijfers, besteedt het Rotterdam Wijkteam over tijd minder geld dan verwacht (de blauwe lijn ligt boven de blauw gestippelde lijn). Het is op voorhand onduidelijk wat de reden hiervoor is. Is de begroting bij de aanvraag overschat? Besteedt het team minder geld dan nodig omdat er niet genoeg contact is met zorgbehoevenden? Of wordt het geld wel degelijk besteed, maar is de zorgregistratie simpelweg incorrect of incompleet? Zonder een duidelijk dashboard zou Antes ten tijde van de verantwoording alle cijfers na moeten lopen (inclusief de verschillende, losse Excel sheets en notities die niet zichtbaar zijn voor het systeem) om te verifiëren of de verantwoording daadwerkelijk compleet is, en er dus geld teruggevorderd moet worden, of dat er is voldaan aan de beschikking.

Figuur 21 is een voorstel van het type gegevens dat de BI software van Antes zou kunnen visualiseren, zodat de afdelingen duidelijk kunnen sturen op de cijfers. Met een dergelijk dashboard zou gedurende het jaar tijdens de SOIBs al besloten kunnen worden om in te grijpen. Zijn de cijfers wel compleet? Wordt er correct geregistreerd? Dit is waar de PDCA-cyclus gestart kan worden. Bijvoorbeeld:

- **Plan:** Het team gebruikt verkeerde of andere vormen registratie,

⁴ Bij de gegevens voor de divisie en de kostenplaats worden de over prestatie alsook de onder prestatie van onderliggende projecten tegen elkaar weggestreep. Om een feitelijk realistischer beeld te krijgen zouden deze gescheiden in het dashboard weergegeven moeten worden. Dit is iets dat makkelijker in een BI op te nemen is, dan in het geproduceerde Excel voorbeeld.

- **Do:** Afdelingen gaan alle andere registratieformulieren en losse Excels verzamelen om de cijfers compleet te maken,
- **Check:** Bij een volgende SOIB worden de gecorrigeerde cijfers bekeken, of dit een correcter resultaat oplevert,
- **Act:** Het team moet opnieuw geïnstrueerd worden over correcte registratie. Dit kan via het starten van een nieuwe PDCA-cyclus, gekoppeld aan een IMWR cirkel.

De IMWR cirkel zou als volgt zijn:

- **Inspireren:** Door de jaarlijkse subsidies heeft het team beschikking over voldoende mensen en materiaal om kwalitatief goede zorg te blijven leveren,
- **Mobiliseren:** Correcte registratie van het werk helpt bij het behouden van deze subsidies om de kwaliteit van de zorg te behouden,
- **Waarden:** De correcte registratie betekent ook dat het verrichte werk op waarde wordt geschat, meegenomen wordt in de verantwoording, en bijdragen aan het behouden van een goede relatie met de gemeente,
- **Reflecteren:** Er wordt teruggekeken naar de verbeteringen van de registratie om hier lering uit te trekken en dit in het vervolg te voorkomen.

Bovenstaande geeft een duidelijk plan van hoe borging en monitoring geïmplementeerd en gerealiseerd kan worden bij Antes, gebruikmakend van de tools genoemd in Hoofdstuk 2. Dit plan maakt gebruik van Lean principes zoals Klantwaarde om de KPI's te identificeren, en Waardestroom om te sturen op deze KPI's.

INTERNE COMMUNICATIE

Een ander knelpunt dat Antes ook zelf heeft waargenomen is dat verschillende divisies niet goed op elkaar zijn ingespeeld. Om dit te verbeteren is de swimlane diagram verder verhelderd en opgebroken in de individuele fasen (zie Figuur 22 en de individuele fasen in Bijlage 7: Eindversie swimlane diagrammen per fase).

De individuele swimlanes laten duidelijk de communicatiemomenten zien tussen de verschillende afdelingen, via de verticale lijnen tussen de processtappen. Tevens zijn er momenten ingevoegd waar verschillende afdelingen met elkaar samen moeten werken, zoals in de beschikkingsfase waar Verkoop de aanvraag opstelt, in overleg met Control en Management (zie Figuur 24). Ook zijn overlegmomenten duidelijk aangegeven, zoals de maandelijkse SOIB gesprekken in de realisatiefase (zie Figuur 26), die ook al naar voren kwamen bij de borging en monitoring bottleneck.

De swimlane diagram zou via een IMWR cirkel geïntroduceerd kunnen worden bij Antes, en opgenomen kunnen worden in het handboek. Antes kan via een PDCA-cyclus veranderingen aan deze swimlane, en dus aan het proces zelf, kunnen toepassen.

Door gebruik te maken van dit nieuwe, heldere swimlane diagram kan Flow gecreëerd en behouden worden.

TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN

Ook de gemeente Nijkerk merkte dat bij de gemeentelijke bestuurlijke besluitvormingsprocessen een slechte samenwerking en communicatie tussen de afdelingen de doorlooptijd belemmerde. Zij hebben eveneens gekozen voor het toepassen van Lean principes, en verkortte de doorlooptijd tot wel 40% door het verwijderen van verspillingen (Koekoek, B & drs. De Beurs, P, 2018). Dit werd bewerkstelligd door de hoofdlijnen van het proces in kaart te brengen met ieders taken en verantwoordelijkheden. Het was daar van belang om bij iedere stap de doorlooptijden te verduidelijken om bottlenecks te vinden en te verwijderen.

Tijdens het onderhavige onderzoek zijn deze stappen ook ondernomen. Beginnend bij het eerste procesdiagram te zien in Bijlage 1: Aanvraagproces Subsidietraject van Antes (Seugling, W., 2020) is er besloten

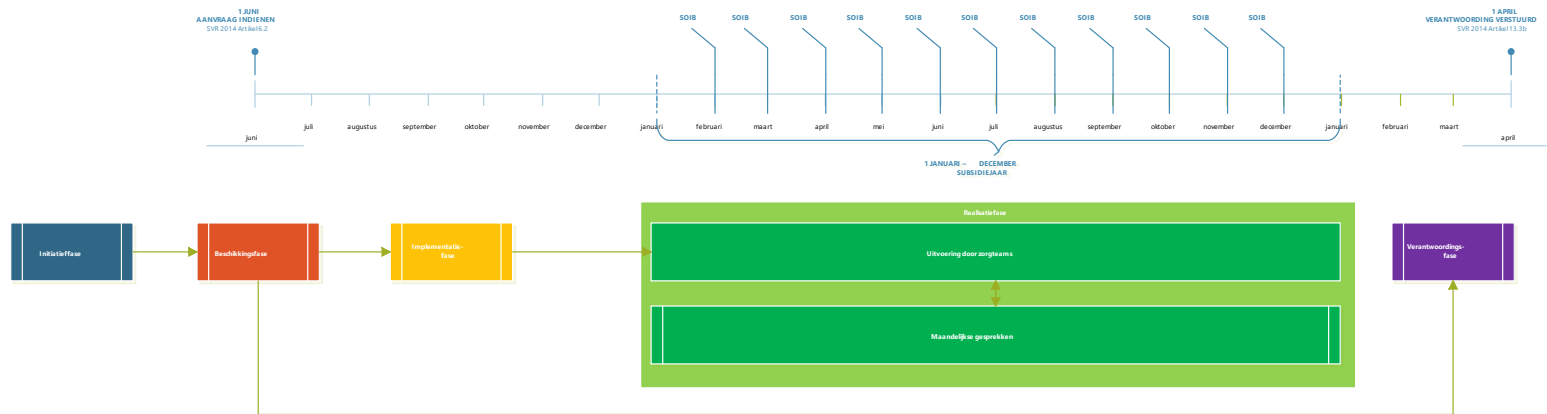
tot het gebruik van een swimlane diagram om taken en verantwoordelijkheden visueel te maken en zo het proces verder te verduidelijken. Vervolgens is de onderzoeker in gesprek getreden met de verschillende afdelingen om zo tot een consensus te komen over deze taken en verantwoordelijkheden, met als resultaat het procesdiagram in Figuur 22 en de onderliggende swimlane diagrammen in Bijlage 7: Eindversie swimlane diagrammen per fase.

In deze diagram is een tijdlijn toegevoegd met enkele belangrijke milestones. Echter Antes heeft geen zicht op de doorlooptijden tussen deze milestones, met als gevolg dat de tijdlijn in de diagram nog vrij summier is. Door de duur van het gehele proces is het niet mogelijk dit verder in kaart te brengen. Doch gebruik van de swimlane diagram maakt het nu wel mogelijk doorlooptijden in de gaten te houden en verspillingen zichtbaar te maken, zodat deze vervolgens via een PDCA-cyclus kunnen worden verwijderd.

Op deze manier maakt de swimlane het mogelijk Flow te creëren en behouden, en kan de Waardestroom gewaarborgd worden.

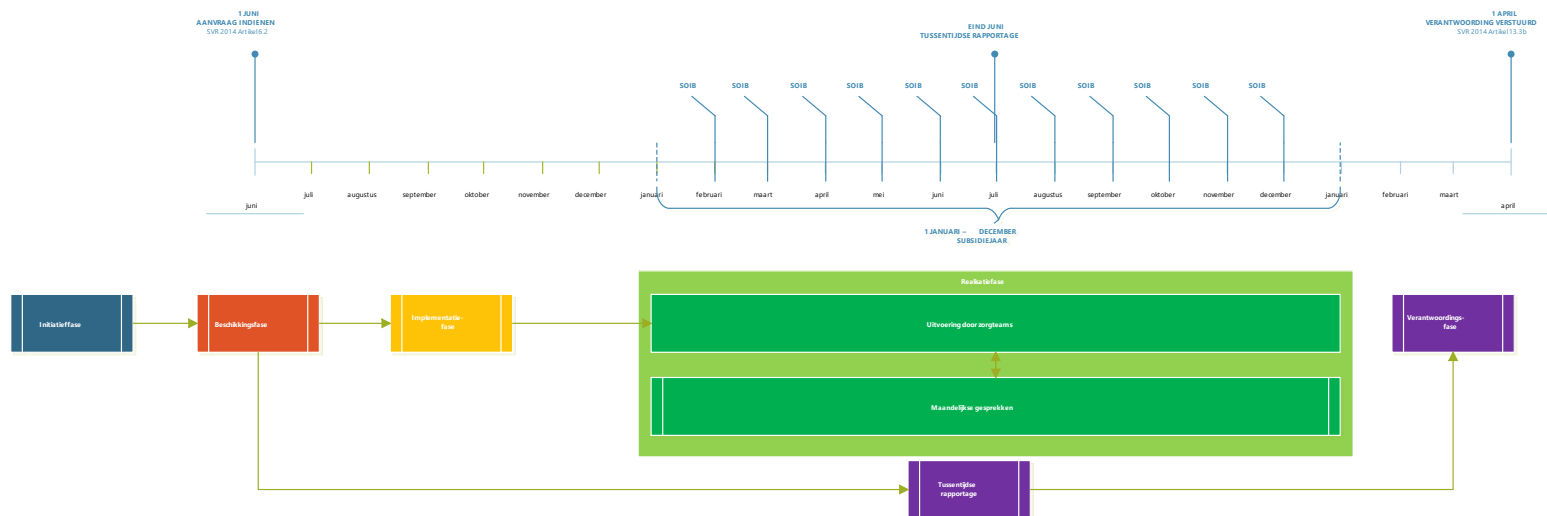
Jaarlijkse subsidie

Jaarlijkse verantwoording



Jaarlijkse subsidie

Tussentijdse rapportage



Figuur 22 De eindversie van het proces diagram voor een jaarlijkse subsidie in de gemeente Rotterdam met een tijdlijn en enkele belangrijke milestones. Boven: een traject zonder tussentijdse rapportage. Onder: een traject met tussentijdse rapportage. Iedere fase in dit procesdiagram heeft een eigen sub-proces dat verder is uitgewerkt als een swimlane in Bijlage 7: Eindversie swimlane diagrammen per fase.

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIE

Dit hoofdstuk bevat de conclusies, discussie, aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek naar de problemen aangaande het subsidieaanvraagproces binnen Antes.

5.1 CONCLUSIES EN DISCUSSIE

Antes heeft momenteel een tal van problemen bij het subsidieproces waardoor zij subsidies misloopt, en de relatie met de gemeenten verstoord raakt. Zij heeft bij een interne evaluatie zeven probleemgebieden geïdentificeerd, waar echter geen concrete knelpunten aan gekoppeld waren.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: **“Welke interne factoren belemmeren het optimale gebruik van het subsidieproces binnen Antes, en met welke uitvoerbare stappen kan een gestroomlijnd proces bewerkstelligd worden?”**

Om deze hoofdvraag te beantwoorden is deze opgebroken in deelvragen die behandeld zijn in Hoofdstuk 4.

- I. *Hoe zit het subsidieproces in elkaar – Hiervoor is een procesdiagram opgesteld, zie paragraaf 4.2.1.*
- II. *Welke systemen zijn er om processen en fasen te identificeren, verdelen en te borgen, en om problemen vroegtijdig te detecteren – Deze zijn beschreven in Hoofdstuk 2 en paragraaf 4.2.2.*
- III. *Bij welke fase(n) loopt het proces spaak – Deze zijn hieronder benoemd, alsook in paragraaf 4.2.3.*
- IV. *Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen – Dit is behandeld in paragraaf 4.2.4.*

Vóór dit onderzoek, had Antes al een interne evaluatie verricht waaruit domeinen van knelpunten naar voren kwamen (Vliet. van D, van der Leeden. G & Molijn. B, 2020). De onderzoeker heeft via documentatie reviews, interviews en een coderingsproces een andere, meer concrete doorsnede gevonden van deze problemen, en deze gecategoriseerd als zes hoofdpunten., Zij heeft deze vervolgens geprioriteerd op basis van de uitkomst van het coderingsproces, waarna een top drie selectie volgde:

- **Borging & monitoring:** Antes heeft geen concrete cijfers direct beschikbaar. Als gevolg is het moeilijk te traceren hoe een project presteert over het jaar ten opzichte van de beschikking. Tevens is het ook lastig om tijdig de rapportage op te stellen wanneer zij moet verantwoorden naar de gemeente.
- **Interne communicatie:** Er is een gebrek aan duidelijkheid in communicatie en afspraken, samenwerking en overlegmomenten,
- **Taken en verantwoordelijkheden:** Taken zijn veelal onduidelijk, en mede door het ingewikkelde proces en de schaarste aan cijfers mist een verantwoordelijkheidsgevoel.

Om deze problemen aan te pakken in uitvoerbare stappen, zijn met Lean principes in gedachte de volgende tools toegepast:

- **Swimlane diagram:** Deze verduidelijkt zowel de taken en verantwoordelijkheden, als de interne communicatie via lijnen tussen de individuele stappen en afdelingen. In dit diagram zijn er ook communicatie- en samenwerkingsmomenten ingelast om duidelijk weer te geven en te formaliseren wie bij welke stappen samen moeten werken. Verder zijn er in de swimlane diagram duidelijke evaluatiemomenten geïmplementeerd, om monitoring van projecten te bewerkstelligen. De swimlane bevat ook een tijdlijn met de belangrijkste milestones, om benodigde optimalisaties in termen van doorlooptijd mogelijk te maken,
- **PDCA-cyclus en IMWR cirkel:** Om monitoring verder te ondersteunen, is er een advies ontwikkeld over hoe er tijdens de maandelijkse evaluatiemomenten (aangegeven in de swimlane) een PDCA-cyclus of IMWR cirkel opgestart kan worden indien een project niet naar behoren presteert,
- **Dashboard met KPI's:** Tijdens de evaluatiemomenten is het van belang om een dashboard te bekijken, welke direct weergeeft hoe ieder project ervoor staat met betrekking tot het gebruik van de subsidies. Via een voorspelling in het dashboard is te zien of het project zal overpresteren (meer geld gebruiken dan toegekend) of onderpresteren (niet alle subsidiegelden verbruiken). Beide situaties zijn ongewild, en tijdens de evaluatiemomenten kan er tijdig bijgestuurd worden op basis van deze voorspellingen, door een

PDCA-cyclus en/of IMWR cirkel te starten. Bovendien heeft het gebruik van een dashboard als bijkomend voordeel dat de cijfers voor verantwoording geborgd worden, zodat ten tijde van verantwoording alle informatie correct en compleet in het systeem staat en zonder tijdverlies op te vragen is.

Het dashboard dat ontwikkeld werd in dit onderzoek was slechts een voorstel, gedeeltelijk bestaande uit echte getallen, gedeeltelijk uit fictieve cijfers. Behalve dat dit Antes bewust maakte over het belang van cijfers, was het ook bedoeld om de medewerkers het nut van een dergelijk visueel overzicht van relevante KPI's te laten zien, en hen te motiveren om hun eigen BI software zo snel mogelijk in gebruik te nemen.

Bij het uitvoeren van dit onderzoek, was het moeilijk aan te haken bij het lopende project om het proces te verbeteren. Hier speelde meerdere factoren een belangrijke rol. De belangrijkste is de corona crisis, die het persoonlijk contact, bijvoorbeeld in de interviewfase, bemoeilijkte. Tevens wilde de onderzoeker een eigen beeld vormen van de problematiek binnen Antes, en begon derhalve het onderzoek met een frisse blik. Het lopende project had enkele van de te nemen stappen al achter zich gelaten (zoals bepaalde interviews) of zelfs nooit opgepakt (zoals het verduidelijken van het proces in een helder en overzichtelijk procesdiagram). Uiteindelijk heeft de onderzoeker haar eigen pad gevolgd, en haar eigen conclusies getrokken.

5.2 AANBEVELINGEN EN BEPERKINGEN

Met behulp van de volgende aanbevelingen is het mogelijk de eerdergenoemde verbeteringen door te voeren om zorgprojecten met een goede verantwoording af te ronden:

- Het is sterk aan te bevelen om zo spoedig mogelijk een dashboard in gebruik te nemen. Het maakt het niet alleen eenvoudiger om in één oogopslag te zien hoe projecten presteren, maar het steeds bijwerken van het dashboard voor monitoring zorg ervoor dat de cijfers tijdig up-to-date zijn voor verantwoording. Als gevolg van een frequente dashboard evaluatie zal er automatisch een noodzaak ontstaan om alle gemaakte uren en gependeerde gelden in één gestandaardiseerd systeem te registreren, in plaats van verschillende systemen en losse excel sheets; de oplevering en ingebruikname van BI software met goed doordachte visualisatie gebouwd bovenop een complete dataset wordt hierdoor onmisbaar.
- Het is van belang dat de afdelingen tijdens de SOIB gesprekken het dashboard bekijken, om de projecten te kunnen monitoren en te sturen op KPI's. Hiermee wordt de waardeestroom geborgd en voorop gesteld. Op deze manier wordt er geen tijd besteed aan andere zaken die niets met de gemaakte afspraken te maken hebben (en opgevat kunnen worden als verspillingen).
- Het is te adviseren dat Antes bij problemen terug koppelt naar de gemeenten. Het is beter tijdig te communiceren, dan te laat, incompleet of niet te verantwoorden, aangezien dit de relatie met de gemeenten schade kan toebrengen, en dit van invloed is op toekomstige beschikkingen en zodoende op de kwaliteit van de zorg.

Op deze manier heeft Antes meer grip op de zorgprojecten die door het proces gaan. Antes reageerde zeer positief op de ondernomen stappen en de concrete oplossingen. Zowel de swimlane alsook de dashboard werd ervaren als een verhelderend en overzichtelijke uitwerking wat ze als basis zien voor vervolgstappen. Antes zal dit ook plaatsen op intranet zodat dit een breder publiek kan bereiken binnen de Parnassia Groep. Ook pakt Antes de voorstellen op om hier via hun nog te introduceren BI software verdere invulling aan te geven.

Bovenstaande impliceert dat Antes hier ook actief mee aan de slag zal gaan. Echter het is te betwijfelen of dit ook haalbaar is gegeven de huidige situatie bij Antes. Namelijk, de conclusies van dit onderzoek waren voor de buitenstaander wellicht op voorhand wel te verwachten, maar leken binnen Antes toch een nieuw en verhelderend beeld te geven, ondanks dat zij al ruim een jaar bezig is om de problemen aan te pakken.

Om de kans van slagen te verhogen, is het aan te raden een nieuw project op te starten dat het proces continu verbetert (volgens het vijfde Lean principe), om zo focus te creëren en het momentum van verbeteringen aan het proces te behouden. Concreet zou een dergelijk verbeterproject als volgt ingericht kunnen worden (in de vorm van een opzet voor het project initiatie document):

- **Scope:** Monitoren en verbeteren van het proces zelf. Het gaat hier niet om hoe de zorgprojecten presteren, maar om structurele problemen in het proces te identificeren en op te lossen. Te denken valt aan doorlooptijden van processtappen, onderliggende problemen zoals personeelsgebrek of missende competenties.
- **Stakeholders:** Alle afdelingen binnen Antes die betrokken zijn bij het subsidieproces.
- **Team en taakomschrijving:** Het team bestaat uit tenminste één vertegenwoordiger uit elk van de betrokken afdelingen.
 - **Team:** 0.1 FTE per afdeling
 - Het in kaart brengen en monitoren van doorlooptijden van elke stap in het proces binnen hun afdeling,
 - Het identificeren van knelpunten binnen het proces en tijdig terugkoppelen naar het team,
 - Meedenken bij de PDCA-cyclus, om een uitvoerbaar plan op te stellen en dit te implementeren.
 - **Projectleider:** 0.5—1 FTE
 - Leiding geven aan het team, en bewaken van de doelen van het project,
 - Regelmatige vergadering leiden waarin problemen en oplossingen besproken worden, en PDCA-cycli gestart en geleid kunnen worden,
 - Het bijwerken van het proceshandboek en de swimlane diagram waar nodig,
 - Input leveren aan het Business Intelligence en Data Science (BIDS) team om verdere verbeteringen aan het dashboard in gang te kunnen zetten,
 - Terugkoppeling geven aan directie voor hulpvragen, zoals bijvoorbeeld over personeel of budget, of grotere structurele problemen,
 - Rapportage aan directie over lopende verbeteringen en behaalde doelen.
- **Duur:** Gezien de doorlooptijd van het proces van één jaar, zal dit project tenminste een looptijd van twee jaren moeten hebben. Afhankelijk van de druk op dit project in het eerste jaar, kan er in het tweede jaar mogelijk teruggeschaald worden in FTE's:
 - In het eerste jaar worden alle doorlooptijden in kaart gebracht en knelpunten geïdentificeerd,
 - In het tweede jaar kunnen verbeteringen gemonitord en indien nodig bijgestuurd worden, en resterende knelpunten geïdentificeerd worden.

Een bijkomend voordeel van een dergelijk project is dat iedere afdeling een vertegenwoordiger levert die actief participeert aan het verder stroomlijnen van het proces, waardoor ook het verantwoordelijkheidsgevoel wordt gestimuleerd.

Antes had al een project gestart met als doel de implementatie van aanbevelingen die volgden uit de interne evaluatie. Het advies is om dit project aan te passen en om te vormen tot het verbeterproject zoals hierboven geschetst, met een concrete scope en mandaat. Op deze manier is de projectstructuur helder en zijn de mensen beschikbaar om de implementatie haalbaar te maken, zoals bevestigd door de directie. Tot slot heeft dit team ook direct concrete startpunten, namelijk het zo spoedig mogelijk implementeren van de BI software zoals genoemd in bovenstaande aanbevelingen, samen met onderstaande uitgeschreven taken:

- In de nieuwste versie van het procesdiagram, een swimlane, zijn belangrijke milestones en tijdsduren aangegeven. Echter, de doorlooptijd is niet compleet aangezien Antes hier ook geen verdere informatie over ter beschikking had. Antes zal het proces zelf verder moeten monitoren en de doorlooptijden toevoegen, om zo verdere knelpunten te lokaliseren. Een mogelijkheid om dit doeltreffend te doen is om per afdeling, en indien nodig per project of set van projecten, één verantwoordelijke aan te wijzen die de doorlooptijd van de processtappen binnen de eigen afdeling in de gaten houdt, en indien nodig knelpunten concreet kan benoemen. Deze kunnen dan naar de projectleider van het verbeterproject gecommuniceerd

worden, die vervolgens met een PDCA-cyclus of IMWR cirkel verbeteringen kan aanbrengen, waar alle projecten binnen Antes baat bij hebben.

- Verdere knelpunten die bij het proces geïdentificeerd worden dienen niet alleen in het proces verbeterd te worden; het is van belang dat de documentatie, en daarbij ook het procesdiagram, wordt bijgewerkt. Zo is niet alleen het volledige proces gedocumenteerd voor alle afdelingen, maar blijft het ook helder en overzichtelijk via een swimlane.

5.3 AFSLUITENDE OPMERKINGEN

Het onderzoek dat hier beschreven is, richt zich erop om het gebruik van het subsidieproces te verbeteren. Door gebruik te maken van Lean principes en het in het bedrijfsleven bekende swimlane diagram, wordt het mogelijk om knelpunten bloot te leggen om zo het proces binnen Antes te stroomlijnen. Gepaard gaande met een introductie van het gebruik van KPI's en een dashboard wordt het mogelijk voor Antes om te sturen op objectieve doelen.

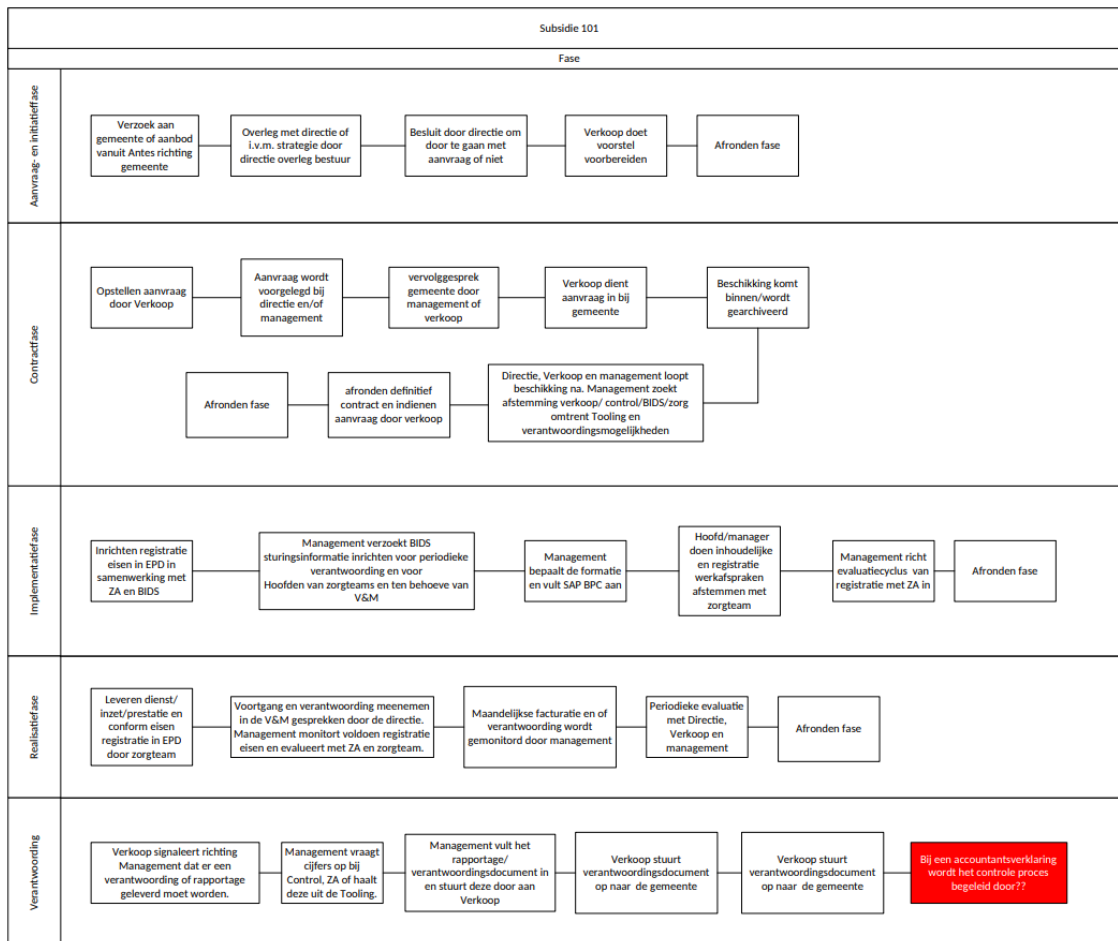
Wat hieraan opvalt is dat Antes, en service organisaties in het algemeen (Qutbyar, S. 2020), niet gewend zijn te werken met KPI's en dashboards, concepten en tools die binnen het bedrijfsleven overal gebruikt worden om hun bedrijfsvoering te verbeteren en doelen te behalen. Het feit dat de in het bedrijfsleven alom bekende tools, principes en raamwerken binnen een service organisatie veel kan betekenen, vormt de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Deze observaties zouden toekomstige onderzoekers moeten motiveren om bij problemen binnen service en/of non-profit organisaties oplossingen uit het bedrijfsleven te overwegen.

Echter voor de onderzoeker is de maatschappelijke relevantie belangrijker. Het feit dat een service organisatie als Antes subsidies kan veiligstellen en de relatie met gemeenten in stand kan houden, om zo de kwaliteit van zorg te waarborgen, vormt de oorspronkelijke motivatie. De onderzoeker hoopt met de bevindingen van dit onderzoek hier een bijdrage aan te leveren.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: AANVRAAGPROCES SUBSIDIETRAJECT VAN ANTES (SEUGLING, W., 2020)

Onderstaande is het aanvraagproces voor subsidies wat ingediend wordt bij de gemeenten. Het bestaat uit 5 stappen: Aanvraag en initiatiefase, contractfase, implementatiefase, realisatiefase en de verantwoording (Seugling, W. 2020). Echter is het niet duidelijk welke divisie waar voor verantwoordelijk is.



BIJLAGE 2: BI SOFTWARE

Binnen Antes wordt binnenkort BI software uitgerold, die wellicht uitkomst biedt voor de momenteel inadequate tooling (zie punt 3 op pagina 8). Aangezien de BI software in dit onderzoek behandeld wordt als randvoorwaarde, is het van belang om te begrijpen hoe deze ingezet kan worden.

In de literatuur zijn er verscheidene onderzoeken bekend naar het succesvol implementeren van BI software (Vermeulen, P., 2006, Eckerson, W., 2003). Hieruit blijkt dat prestatiegerichte organisaties beter presteren gemeten langs vijf dimensies (Vermeulen, P., 2006; Passionned, z.j.). Het onderzoek van P. Vermeulen (2006) werd gedaan in opdracht van Passionned Group in 2004, die deze vijf dimensies als volgt beschrijven (citaat uit Passionned, z.j.):

- (i) **Sensitiviteit:** in welke mate is de behoefte aan managementinformatie ontwikkeld en wordt er op een effectieve manier gebruik van gemaakt, (ii) **Capaciteit** (en integratie): in hoeverre is de organisatie in staat om zinvolle informatie te verzamelen, te integreren en te verspreiden, (iii) **Adaptiviteit:** in welke mate is een organisatie in staat om te reageren en bij te sturen op basis van managementinformatie, (iv) **Management:** zijn

de juiste voorwaarden aanwezig om als organisatie goed te presteren en klant- en procesgericht te werken, **(v) Resultaten van de organisatie:** in welke mate werpen “intelligente” initiatieven daadwerkelijk hun vruchten af.

Resultaten komen pas als de organisatie prestatiegericht is en stuurt op relevante managementinformatie (Passionned, z.j.).

Er zal echter wel rekening gehouden moeten worden dat factoren die succes kunnen signaleren, niet altijd succes garanderen. Volgens Eckerson bestaat dat uit de volgende factoren (eigen vertaling uit de executive summary, Eckerson. W, 2003): **(i)** De sponsors binnen het bedrijf zijn zeer toegewijd en actief betrokken bij het project, **(ii)** er bestaat een nauwe samenwerking tussen de gebruikers binnen het bedrijf en het BI technische team, **(iii)** Het BI systeem wordt beschouwd als een ondernemingsmiddel, en met voldoende investeringen en begeleiding zijn lange termijn groei en levensvatbaarheid verzekerd, **(iv)** Bedrijven bieden gebruikers zowel een statisch als interactief dataoverzicht, **(v)** Het BI team heeft ervaring met BI en wordt bijgestaan door de leverancier en onafhankelijke consultants in een samenwerkingsverband, **(vi)** De organisatiecultuur van het bedrijf versterkt de BI oplossing.

Uit bovenstaande is het duidelijk dat de BI-software een veel groter bereik heeft dan alleen het subsidieproces en management breed ingezet moet worden om tot resultaten te komen. Derhalve zal dit onderzoek zich niet bezig houden met het integreren van de BI-software en het alleen overwegen als oplossing voor eventuele knelpunten.

BIJLAGE 3 : DEELVRAGEN UITGESPLITST IN STAPPEN

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn de deelvragen op hun beurt weer uitgesplitst in stappen die zijn ondernomen om tot een antwoord te komen.

1. Hoe zit het subsidieproces in elkaar (e.g. gevisualiseerd als een swimlane diagram)?
 - a. Uit welke fasen bestaat dit proces?
 - b. Wat is de verhouding tussen de verschillende fasen?
 - c. Welke informatie is nodig bij welke fase en wie zijn de stakeholders?
 - d. Welke afdelingen zijn betrokken bij iedere fase?
 - e. Wat zijn de KPI's en doelstellingen die belangrijk zijn binnen Antes voor dit proces?
 - f. Hoe passen de stappen en fasen in de tijdlijn van de subsidieaanvraag?
 - g. Welke raamwerken zijn geschikt om dit subsidietraject in te beschrijven waarbij alle aspecten van dit proces en de mogelijke bottlenecks zichtbaar gemaakt kunnen worden?
2. Welke systemen zijn er om processen en fasen te identificeren, verdelen en te borgen, en om problemen vroegtijdig te detecteren (e.g. PDCA-Cyclus)?
 - a. Welke monitoring processen heeft Antes om na te gaan in welke fase het proces zich bevindt?
 - b. Welke methoden gebruikt Antes om het proces van de ene fase naar de andere te laten verlopen (bijvoorbeeld reviews, goedkeuring- of aftekenprocessen)?
 - c. Welke relevante raamwerken zijn beschreven in de literatuur die de mogelijke processen binnen Antes zouden kunnen afdekken of aanvullen?
3. Bij welke fase(n) loopt het proces spaak (Six sigma, Business intelligence)?
 - a. Welke fase(n) zijn tijd kritisch of duren het langst zonder duidelijke reden?
 - b. Welke nevenprocessen zijn nodig voor de generatie van benodigde informatie, zoals het samenstellen van dossiers in het juiste formaat?
4. Hoe zijn de geïdentificeerde knelpunten op te lossen (e.g. Lean, ADKAR, McKinsey 7S)?
 - a. Welke fasen zijn niet noodzakelijk?
 - b. Welke fasen kunnen worden samengevoegd of losgekoppeld worden van dit proces, bijvoorbeeld door een separaat (parallel) proces te introduceren en de resultaten te waarborgen voor gebruik op een later moment (lean)?
 - c. Welke raamwerken uit de literatuur zijn geschikt om de gevonden bottlenecks op te lossen en benodigde veranderingen door te voeren?

- d. *Zijn interne afdelingen op de hoogte van hun verantwoordelijkheden en de tijdlijn/ doorlooptijd (business intelligence)?*
- e. *Hoe kunnen interne afdelingen beter samenwerken in hun data verzameling, verwerking en communicatie (stakeholder management), wat zijn de gebreken (business intelligence), en welk raamwerk uit de literatuur is te gebruiken om dit te stroomlijnen.*

BIJLAGE 4: INTERVIEWVRAGEN: SUBSIDIEPROCES ANTES DEEL 1 : IDENTIFICATIE STAKEHOLDERS

Interviewvragen: Subsidieproces Antes



Interviewvragen deel 1: Subsidieproces identificatie van stakeholders

Algemene vragen

- Vraag 1. Welke functie heeft u binnen uw divisie?
- Vraag 2. Uit hoeveel collega's bestaat uw divisie?
- Vraag 3. Wat is uw rol in het subsidieproces?
- Vraag 4. Hoelang heeft u ervaring met betrekking tot het subsidieproces?

Wie zijn de stakeholders (intern/extern): (Swimlane checken per divisie)

- Vraag 5. Bent u het eens met de blokjes zoals deze zijn aangegeven?
- Vraag 6. Welke blokjes moeten worden toegevoegd of worden verwijderd?
- Vraag 7. In welke blokje(s) heb je interactie met je collega's?
- Vraag 8. Van wie ontvangen jullie informatie per stap?
- Vraag 9. Bij wie moeten jullie informatie ophalen per stap?
- Vraag 10. Aan wie moet de informatie doorgegeven worden per stap?
- Vraag 11. Zijn er nog stakeholders die geïnformeerd moeten worden over de status van het proces?
- Vraag 12. Zijn sommige of alle stapjes tijdgeboden?
- Vraag 13. Is er een planning opgesteld zodat u weet wanneer u iets moet doen en wat u moet doen?
- Vraag 14. Zijn er nog reviewmomenten of milestones waarbij een fase wordt afgesloten, documentatie wordt afgesloten of gearchiveerd?
- Vraag 15. Hoe creëert de organisatie waarde met haar activiteiten?
- Vraag 16. Welke processen komen hierbij aan te pas?
- Vraag 17. Hoe zijn de taken verdeeld? Hebben de juiste mensen wel de juiste verantwoordelijkheden?
- Vraag 18. Welke methoden en technieken worden binnen de organisatie gebruikt?

Open vragen:

- Vraag 19. Wat is uw mening over het verloop van het subsidieproces binnen de verschillende divisies?
Verloopt dit naar uw mening soepel? Zo ja, kunt u aangeven wat er goed loopt en waarom het volgens u goed verloopt? Zo nee, kunt u aangeven waarom dit niet het geval is en wat de oorzaak (en) zijn volgens u?

BIJLAGE 5: INTERVIEWVRAGEN DEEL 1.1: GEMEENTE ROTTERDAM

Algemene vragen

- Vraag 1. Wat is uw functie binnen de gemeente?

Vraag 2: Uit hoeveel collega's bestaan jullie die direct gerelateerd zijn aan het subsidieproces? Zijn er meerdere contactpersonen?

Vraag 3. Wat is uw relatie met betrekking tot het subsidietraject?

Vraag 4: Hoelang bent u al betrokkene bij dit subsidietraject?

Identificatie Stakeholders (Extern): Informatie gemeente Rotterdam

Vraag 5. Hoe verlopen de afspraken met Antes aangaande het subsidieproces?

Vraag 6: Met wie hebben jullie direct contact bij Antes? Verloopt dit goed, zo nee waarom niet en wat kan anders? Zo ja, wat maakt dat het goed verloopt?

Vraag 7. Vinden er evaluaties of overleg momenten plaats met Antes als er verantwoord moet worden ?

Vraag 8. Zijn er tijdlijnen verbonden aan de subsidies?

Vraag 9: Hoe ziet het proces eruit als er niet op tijd wordt verantwoord, zijn er nog mogelijkheden of andere opties?

Vraag 10. Zijn er richtlijnen en protocollen waar Antes zich aan moet houden? Op wat is dit gebaseerd?

Vraag 11. Gelden de richtlijnen en protocollen voor alle subsidies. Waar is dit afhankelijk van?

Vraag 12. Staat open voor overleg met Antes om tot gezamenlijk afspraken en verantwoordingen te komen?

Vraag 13. Ziet u knelpunten, zo ja, kunt u die benoemen?

Vraag 14. Wat zou u anders willen zien aangaande het verloop van dit subsidietraject?

Algemene open vragen

Vraag 15. Wat is uw algemene mening over het subsidieproces, waar ziet u knelpunten en verbeteringen en hoe denkt u dat dit het best opgepakt kan worden?

Vraag 16: Hoe staat u ertegenover dat een accountantscontrole zich alleen richt op het financiële gedeelte? Staan jullie daarvoor open om met Antes hierover in gesprek te gaan?

Vraag 17: Wat zou u willen weten m.b.t data vanuit Antes, zoals informatieproducten?

BIJLAGE 6: INTERVIEWVRAGEN SUBSIDIEPROCES ANTES DEEL 2: ROUND TABLE DISCUSSIE

Interviewvragen deel 2: Round table discussie, ownership, informatie en fases

Beste allen,

Hartelijk dank voor jullie tijd en aanwezigheid bij de tweede deel van het interview naar aanleiding van het subsidieproces binnen Antes.

In deel 1 van de interviews is de identificatie van de stakeholders in kaart gebracht. Hierbij zijn de interviews uitgewerkt en gecodeerd, waarbij er zes hoofdcategorieën zijn ontstaan. De belangrijkste zes ontdekte hoofdcategorieën zijn:

- (i) **Interne communicatie;** Hieronder vallen de codes die te maken hebben met de interne stakeholders en hoe deze met elkaar communiceren en samenwerken (bijvoorbeeld: "meer samenwerking", "meer evaluatiemomenten binnen Antes").
- (ii) **(ii) Externe stakeholder;** Hieronder valt de communicatie en samenwerking met de gemeente (bijvoorbeeld: "afspraken worden niet gehaald", "gemeente Rotterdam is

- traag”). Dit komt overeen met de verticale lijnen in het procesdiagram tussen de zwembaan van de gemeente en die van Antes en vice versa,
- (iii) **(iii) Taken en verantwoordelijkheden;** Hieronder valt of men hun taken en verantwoordelijkheden kennen en ervaren (bijvoorbeeld: “geen verantwoordelijkheid”, “meer duidelijkheid in taken”). Deze komen overeen met de stappen in het procesdiagram,
 - (iv) **(iv) Resources;** Hier vallen de codes onder die te maken hebben met de tijd, competenties en aantal mensen die nodig zouden zijn om dit proces binnen de gevraagde tijd voor de verantwoording te laten verlopen (bijvoorbeeld: “teveel dossiers”, “onervaren krachten”). Deze komen overeen met de horizontale lijn (de doorlooptijd) in het procesdiagram,
 - (v) **(v) Proces Flow;** Dit zijn de codes die te maken hebben met hoe het proces zelf verloopt (bijvoorbeeld “geen kwartaalanalyse”, “subsidie Rotterdam ingewikkeld”)
 - (vi) **(vi) Borging & Monitoring;** Hier vallen de codes onder die gaan over de registratie, documentatie en borging van de informatie, en monitoring van het proces en gerelateerde tools (bijvoorbeeld: “onduidelijke data”, “ontbreken van een goed systeem”).

Opvallend is dat er vóór dit onderzoek al overlappende onderwerpen zijn genoemd. Dit wordt op deze manier dus alleen maar meer bevestigd.

Deze hoofdcategorieën kunnen vervolgens geadresseerd worden aan de swimlane diagram, die opgesteld is naar aanleiding van de eerste interviews.

- (i) **Interne communicatie;** Dit komt overeen met de verticale lijnen in het procesdiagram (swimlane) tussen de verschillende afdelingen van Antes,
 - (ii) **Externe stakeholder;** Dit komt overeen met de verticale lijnen in het procesdiagram tussen de zwembaan van de gemeente en die van Antes en vice versa,
 - (iii) **Taken en verantwoordelijkheden;** Deze komen overeen met de stappen in het procesdiagram,
 - (iv) **Resources;** Deze komen overeen met de horizontale lijn (de doorlooptijd) in het procesdiagram,
 - (v) **Proces Flow;** Dit zijn de codes die te maken hebben met hoe het proces zelf verloopt (bijvoorbeeld “geen kwartaalanalyse”, “subsidie Rotterdam ingewikkeld”)
- Borging & Monitoring;** Hier vallen de codes onder die gaan over de registratie, documentatie en borging van de informatie, en monitoring van het proces en gerelateerde tools (bijvoorbeeld: “onduidelijke data”, “ontbreken van een goed systeem”).

Graag wil ik de swimlane diagram presenteren waarbij ik de zes hoofdcategorieën zou willen bespreken.

Algemene vragen: Swimlane

Vraag 1: Wat vinden jullie van deze opzet van de swimlane diagram?

- Initiatieffase: Zien jullie hier een probleem? Is er iemand die initiatieven opzij schuift omdat men denkt dat een andere partij een initiatief neemt?
- Is het mogelijk een tijdlijn te koppelen/toe te voegen (datum van verantwoordden is bekend, verantwoordingsfase)
- Wie houdt de maandelijkse monitoring bij (contractfase)
- Wordt het pas in de verantwoordingsfase bekend dat er mogelijk niet aan de verantwoording gedaan kan worden van de toegekende beschikking (control haalt cijfers op bij zorgteam)

Vraag 2: Zijn er nog suggesties of tips waarbij er iteraties gedaan kunnen worden?

Vraag 3: Welke verbeterpunten zijn er?

Vraag 4: Welke mogelijkheden zien jullie?

Vraag 5: Zien jullie hier knelpunten in?

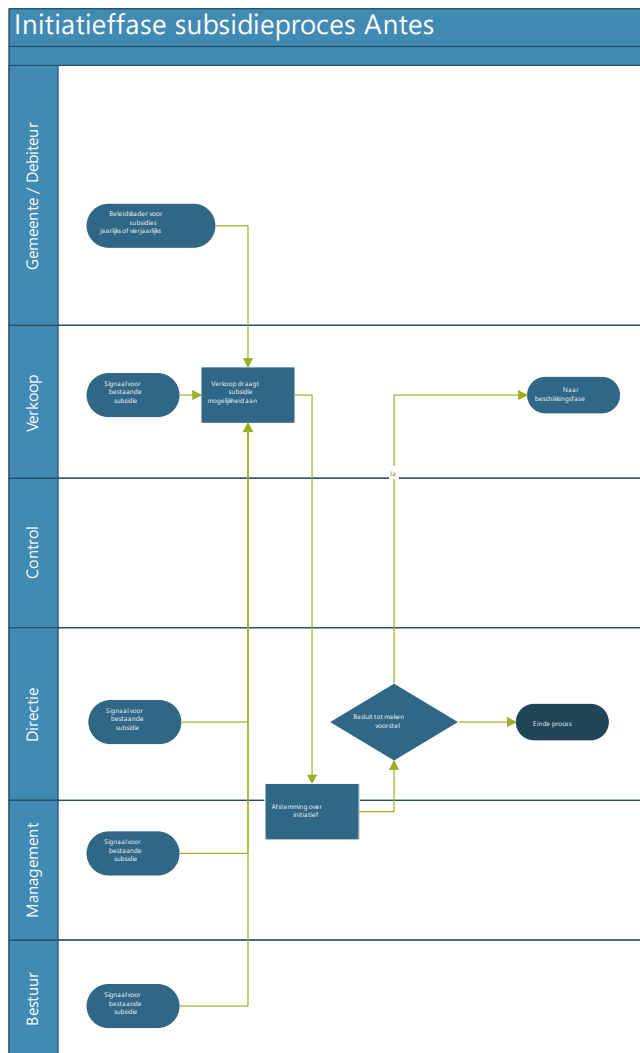
Vraag 6: Hebben jullie tijd voor het verrichten van de werkzaamheden aangaande deze opstelling?

Vraag 7: Hebben jullie hier genoeg mensen voor? Zo nee, hebben jullie enig idee hoe dit in te richten?

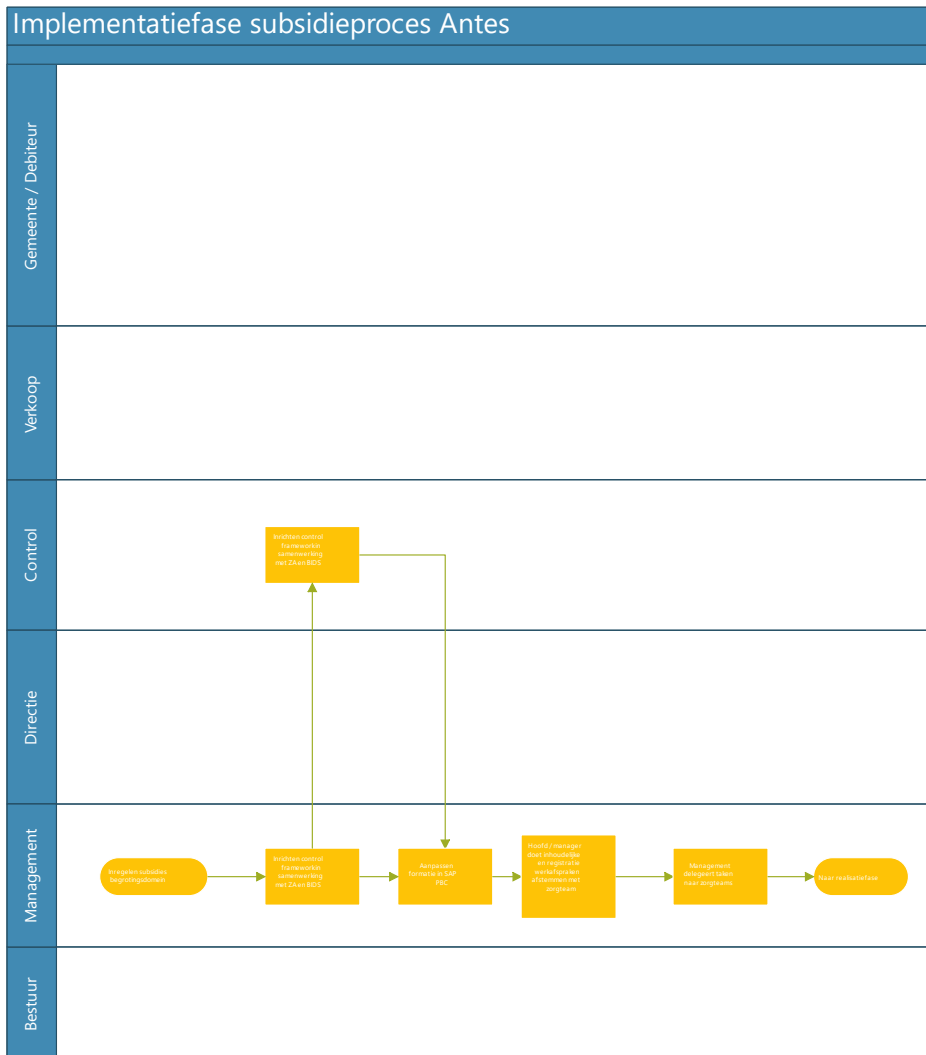
Vraag 8: Welke onderwerpen willen jullie graag terugzien in het Dashboard en wat missen jullie nu?

Vraag 9 : Is het mogelijk om een pilot te runnen, om bij de eerst volgende subsidieaanvraag dit proces op deze manier door te lopen of is het mogelijk om bij een lopend project deze swimlane als pilot te gebruiken?

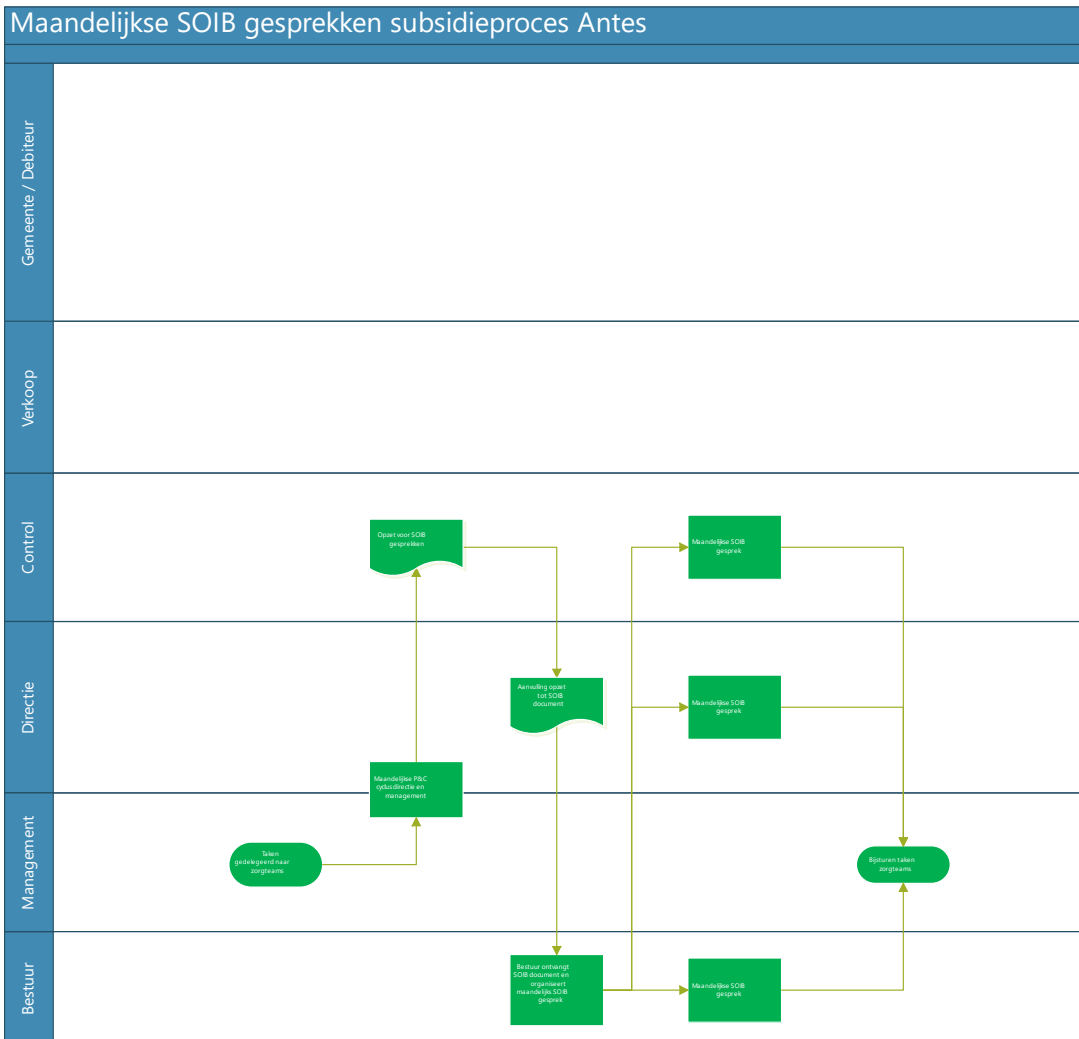
BIJLAGE 7: EINDVERSIE SWIMLANE DIAGRAMMEN PER FASE



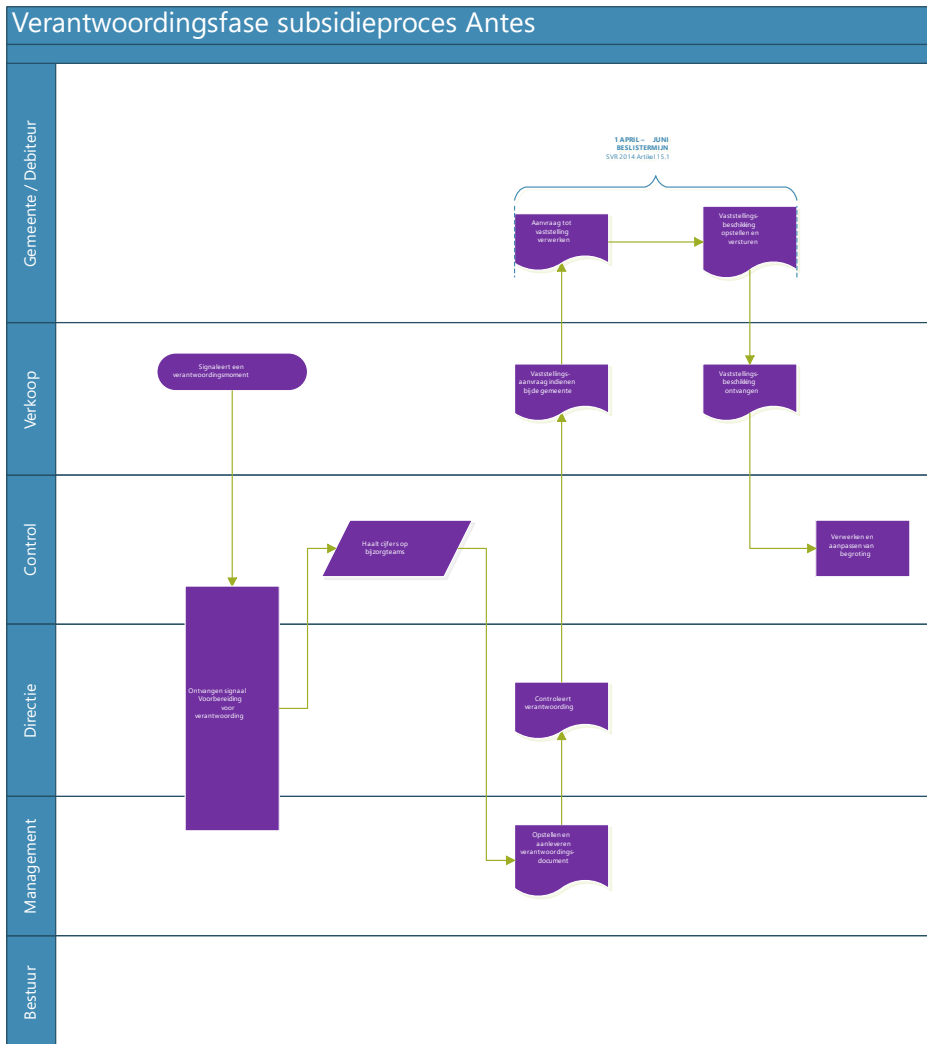
Figuur 23 Swimlane diagram behorende bij de initiatiefase van het procesdiagram in Figuur 22.



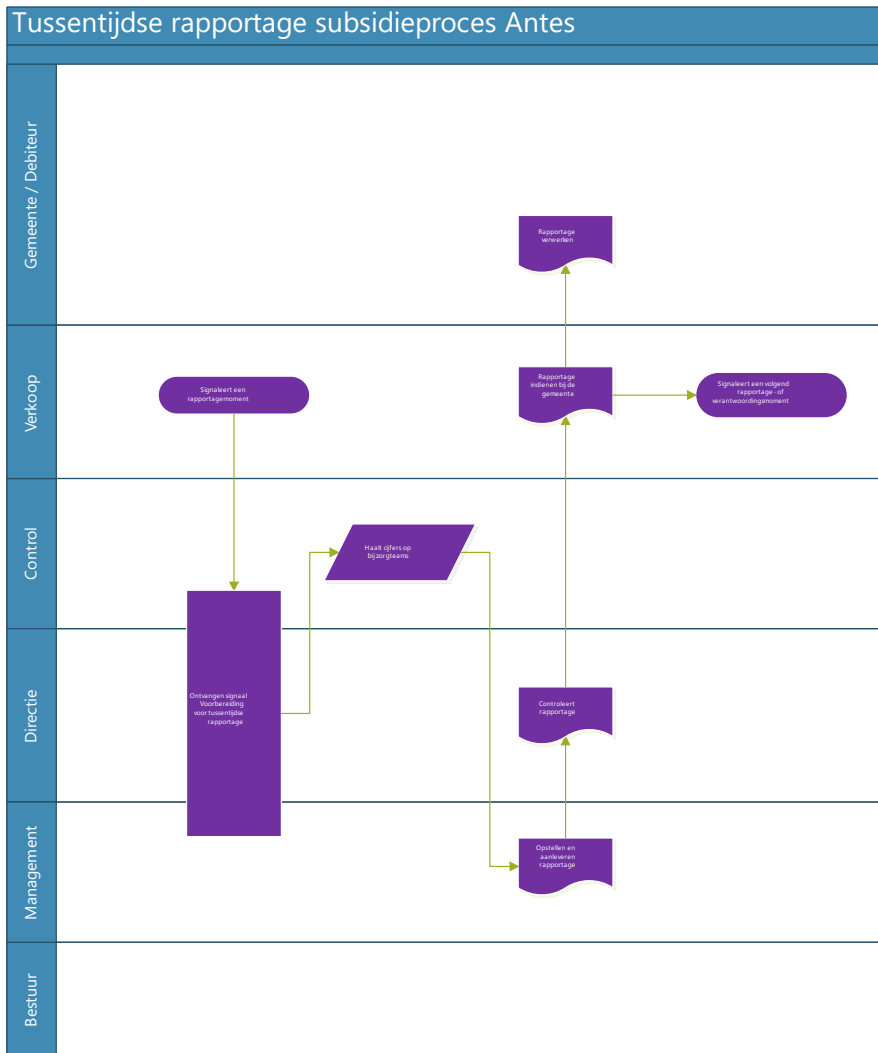
Figuur 25 Swimlane diagram behorende bij de implementatiefase van het procesdiagram in Figuur 22.



Figuur 26 Swimlane diagram behorende bij de maandelijkse SOIB gesprekken in de realisatiefase van het procesdiagram in Figuur 22.



Figuur 27 Swimlane diagram behorende bij de verantwoordingsfase van het procesdiagram in Figuur 22.

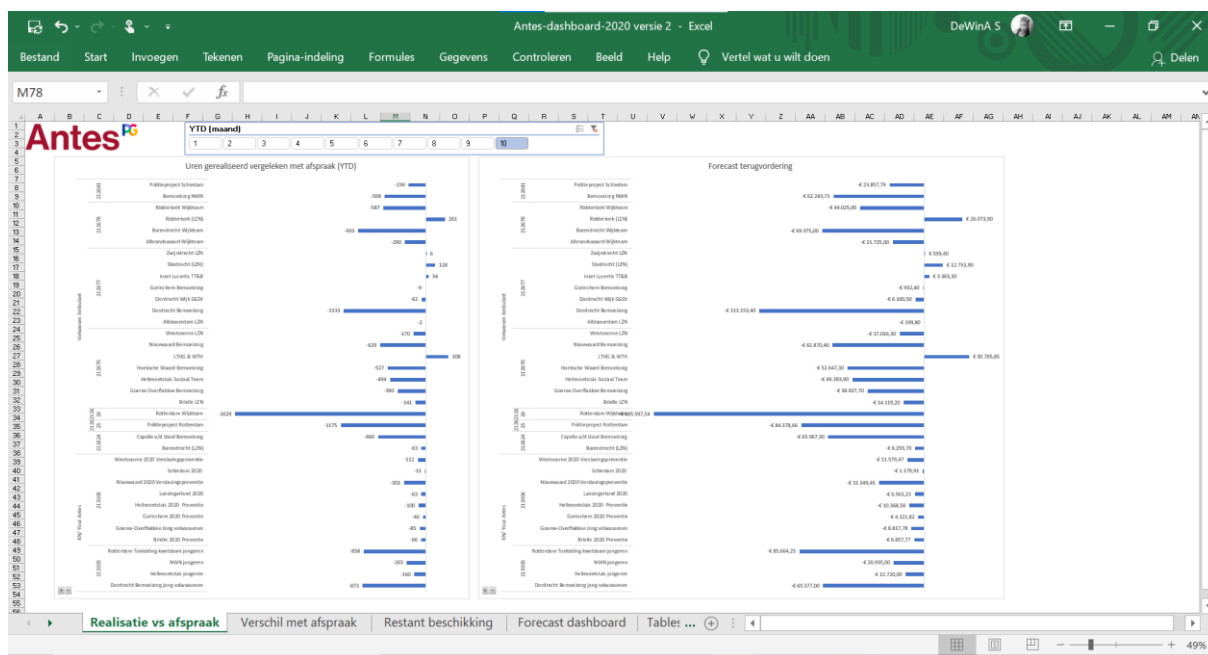


Figuur 28 Swimlane diagram behorende bij de tussentijdse rapportage van het procesdiagram in Figuur 22.

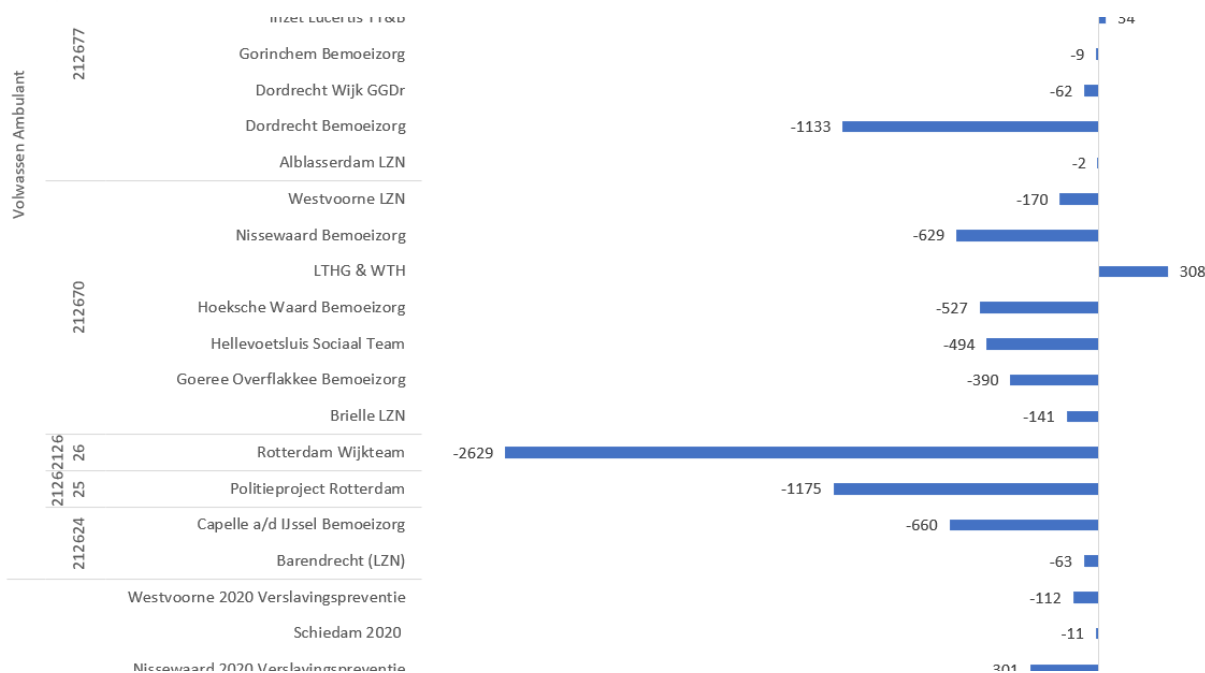
BIJLAGE 8: DASHBOARD

Om het nut van een dashboard te demonstreren en te kunnen sturen op KPI's, is er in Excel een opzet gemaakt. Omdat Antes slechts cijfers voor enkele projecten en divisies beschikbaar had voor de maand Oktober 2020, waarin overigens ook veel inconsistenties zaten, is er gekozen om fictieve historische data toe te voegen.

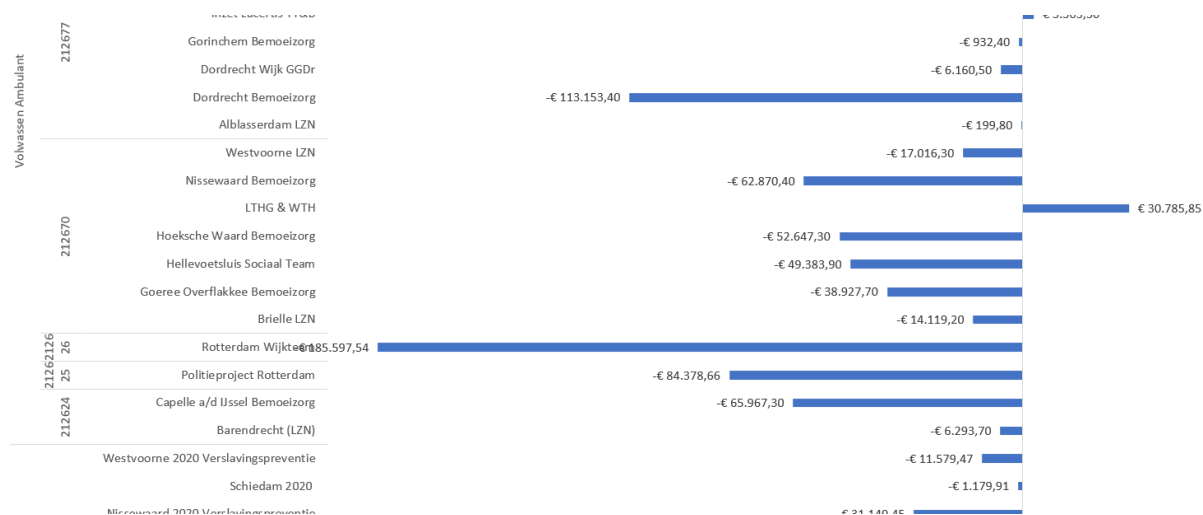
De BI software die bij Antes geïntroduceerd zal worden is hier niet gebruikt en werd ook slechts als randvoorwaarde meegenomen. Onderstaande is dus meer een voorstel van het type gegevens dat de BI software zou kunnen visualiseren.



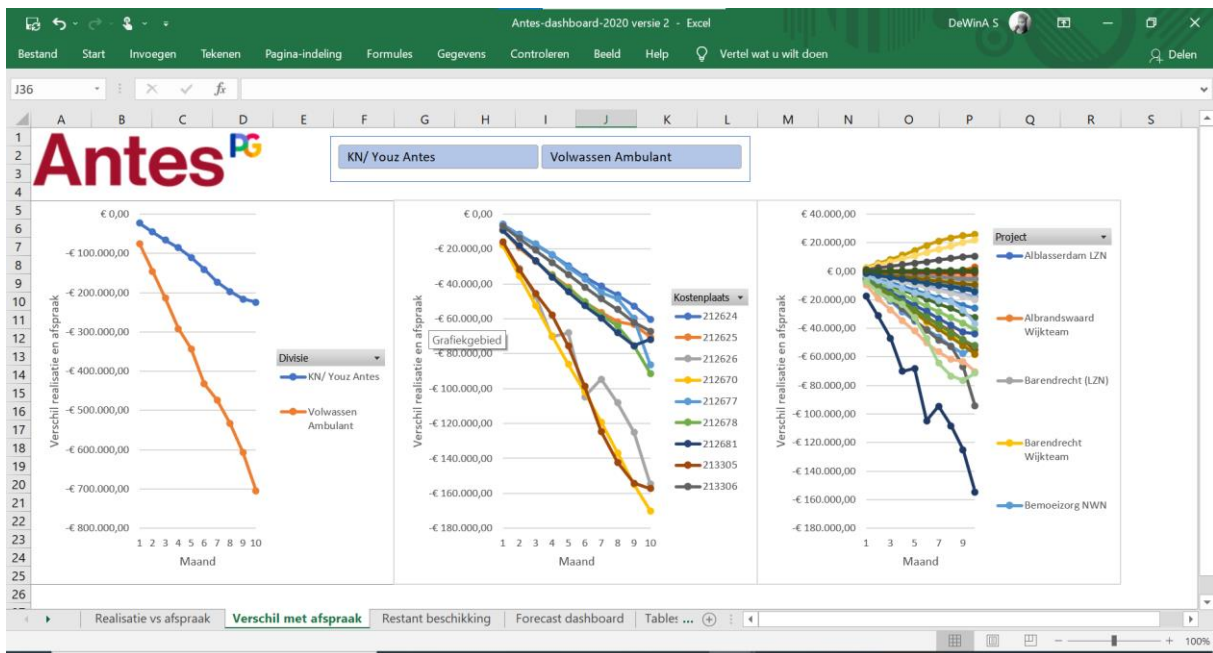
Figuur 29 In dit onderdeel van het dashboard is (links) het aantal uren te zien ten opzichte van de verwachting tot aan de 10^{de} maand (zie Figuur 30 voor een detail), en (rechts) een eenvoudige voorspelling voor hoeveel er teruggevorderd zal worden door de gemeente (zie Figuur 31 voor een detail). Boven is er een zogenaamde “slicer” te zien, knoppen waarmee de maand te kiezen is waarvoor de data gevisualiseerd moet worden.



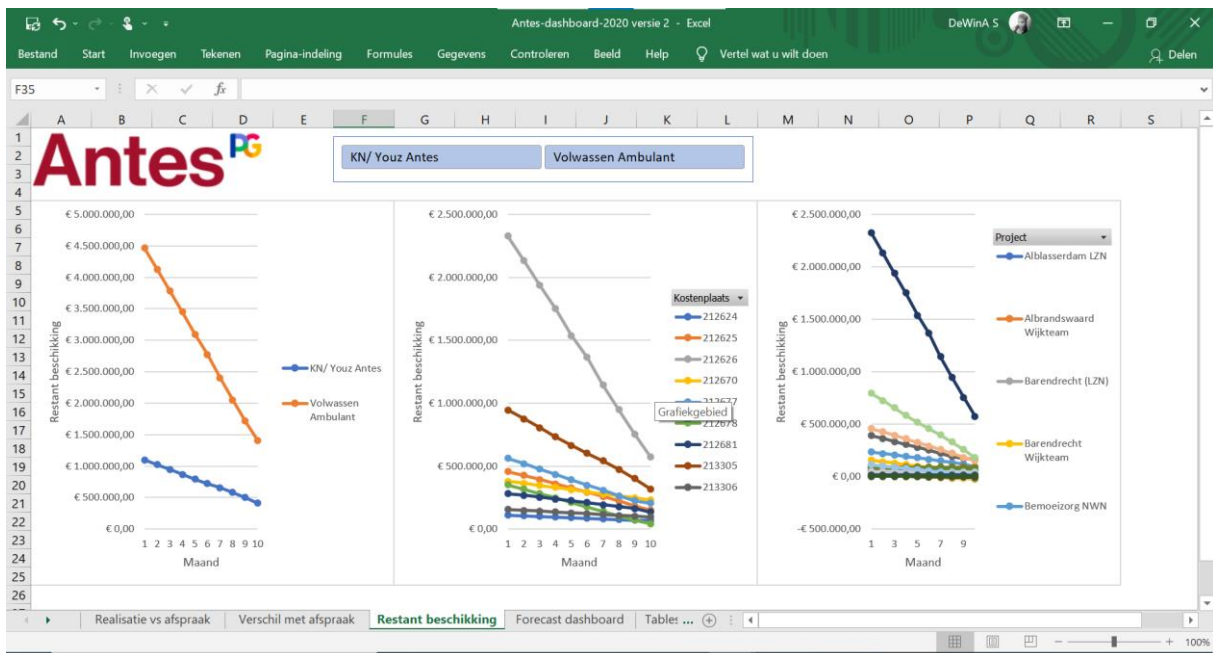
Figuur 30 In de divisie “Volwassen Ambulant” is er een kostenplaats 212626, waarbinnen het project “Rotterdam Wijkteam” valt. In de 10^{de} maand loopt dit wijkteam al 2629 uren achter op de verwachting volgens de beschikking. Tijdens een SOIB zullen de afdelingen vooral de teams moeten sturen die ofwel grote negatieve, ofwel grote positieve afwijkingen vertonen.



Figuur 31 Volgens een simpele lineaire voorspelling zal het Rotterdam Wijkteam een flink bedrag van de beschikking terug moeten betalen aan de gemeente. Op basis van (in dit voorbeeld fictieve) historische data is het mogelijk gebruik te maken van de Excel voorspellingsfuncties, te zien in Figuur 21 (rechts). Ook is er te zien dat het project LTHG & WTH een flinke over prestatie zal verrichten, waardoor Antes dit uit eigen zak zal moeten betalen.



Figuur 32 Een dashboard dat laat zien hoe het gebruik van subsidiegelden afwijkt over tijd van de verwachting volgens de beschikking. Als het project verloopt volgens de verwachting, dan zou iedere maand 1/12 van de totale beschikking benut worden, en de lijn dus €0,00 aangeven.



Figuur 33 Het verbruik van de beschikking over tijd (gebruikmakend van fictieve, historische data) is te zien op divisie, kostenplaats, en project niveau. Deze grafieken zijn vergelijkbaar (echter zonder voorspelling) met die in Figuur 21.

REFERENTIES

- Algemene wet bestuursrecht artikel 4:21 (2021). Geraadpleegd via <https://wetten.overheid.nl/jci1.3:c:BWBR0005537&hoofdstuk=4&titeldeel=4.2&afdeling=4.2.1&artikel=4:21&g=2021-07-23&g=2021-07-23>.
- Antony, J. (2006). Six sigma for service processes. *Business process management journal*.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., Velden, T. van der & Goede, M. de. (2013). Basisboek Kwalitatief onderzoek: *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers bv: Groningen/Houten.
- Baseer, K. K., Reddy, A. R. M., & Bindu, C. S. (2015). A systematic survey on waterfall vs. agile vs. lean process paradigms. *i-Manager's Journal on Software Engineering*, 9(3), 34.
- Beerbaum, D. (2019). Applying Agile Methodology to regulatory compliance projects in the financial industry: A case study research. *Journal of Applied Research in the Digital Economy (JADE)*, Special Issue, 2.
- Bensing, J. M., & Oortwijn, W. J. (2006). De maatschappelijke waarde van wetenschappelijk onderzoek. *Kwaliteit in beeld*(2), 7-9.
- Bititci, et al. (2005), "Measuring and managing performance in extended enterprises". *International Journal of Operations & Production Management*, 25(4), 333-53.
- Blumberg, B. F., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. Fourth edition. London: McGraw-Hill Education.
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service Value Stream Mapping (SVSM): Developing Lean Thinking in the Service Industry. *Journal of Service Science and Management*, 4, 428-439.
- Bond, T.C. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), 1318-1334.
- Bruijn, J. de. (2001). *Managing Performance in the Public Sector*. London, Routledge
- Chakraborty, A., & Kay Chuan, T. (2013). An empirical analysis on Six Sigma implementation in service organisations. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4(2), 141-170.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method. In S. N. Hesse-Biber, & P. Leavy, *Handbook of emergent methods* (pp. 155-170). New York, NY: Guilford Press.
- Chytas, P., Glykas, M., & Valiris, G. (2011). A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management*, 31(5), 460-468.
- De Koning, H., Verver, J. P., van den Heuvel, J., Bisgaard, S., & Does, R. J. (2006). Lean six sigma in healthcare. *Journal for Healthcare Quality*, 28(2), 4-11.
- Dombrowski, U. & Malorny, C. (2016). Process Identification for Customer Service in the field of the After Sales Service as a Basis for "Lean After Sales Service". *Procedia CIRP*, 47, 246 – 251.
- Dorr, D.C., (2006). *Presteren met processen: Procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*. Deventer:Kluwer.
- Dorr, D. (2009). *Presteren met processen: procesmanagement voor dienstverlenende organisaties*. Deventer: Kluwer.

- Eckerson, W. (2003). Smart Companies in the 21st Century: *The secrets of Creating Successful Business Intelligence Solutions* – TDWI
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems . Berlin Heidelberg: Springer.
- Flick, U. (2009). An introduction to qualitative research (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of production economics*, 48(3), 207-225.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Aldine.
- Hardjono, T.W., Bakker, R.J.M., (2001). *Management van processen: Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer-Kluwer, Zaltbommel.
- Hendry, L. and Nonthaleerak, P. (2005), "Six Sigma: literature review and key future research areas", LUMS working paper Series, pp. 1-66, June.
- Holmemo, M. D.-Q., & Ingvaldsen, J. A. (2018). Local adaption and central confusion: Decentralized strategies for public service Lean implementation. *Public Money & Management*, 38(1), 13-20.
- Huitink, B., van Alphen, J., Khandwalla, T & Pluut, F. (2020). Onderzoek doorlooptijden IND. *Definitieve rapportage spoor 4, algemene en verlengde asielprocedures*, opdrachtgever Ministerie van Justitie en Veiligheid, Kenmerk 001946
- Hunter, J.E., & Schmidt, F.L. (2004). Methods of meta-analysis. Thousand Oaks, CA: Sage. INK. (2009). Handleiding Positie en Ambitie bepalen (INK – manual for determining position and ambition). Zaltbommel: INK.
- INK (2008). Het vernieuwde INK-managementmodel. INK nieuwsbrief, <https://zbc.nu/wp-content/uploads/2015/08/Het-vernieuwde-INK-model.pdf>.
- Jaarverslag Parnassia Groep (2018). Werken aan herstel, [Jaarverslag 2018 Parnassia Groep](#).
- Jun, G.T., Ward, J. Morris, Z. & Clarkson, J. (2009). Health care process modelling: which method when? *International Journal for Quality in Health Care*, 21(3), 214-224.
- Kimsey, D. B. (2010). Lean methodology in health care. *AORN journal*, 92(1), 53-60.
- Koekoek, B & drs. De Beurs. P. (2018). Doorlooptijdverkorting van bestuurlijke besluitvorming. *Een verbetermethode op basis van Lean principes*
- Korzilius, H. (2000). De kern van survey-onderzoek. Van Gorcum & Comp: Assen
- Madsen, D. Ø., Risvik, S., & Stenheim, T. (2017). The diffusion of lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1411067. McAdam, R., Hazlett, S.A. and Henderson, J. (2005), "A critical review of Six Sigma: exploring the dichotomies", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 13 No. 2, pp. 151-174.
- Ouden W. den & Brink J.E. van den. (2016), De subsidie nieuwe stijl. Publiek geld verplicht?, *Nederlands Juristenblad* 91(39): 2888-2897.
- 'Passionned' (z.j.) Geraadpleegd op 30 januari 2021 via <https://www.passionned.nl/beter-en-snelser-beslissen-met-business-intelligence/> .

Popescu, C.R., Popescu, V.A., (2015). *The assessment methodology pdca/pdsa-a methodology for coordinating the efforts to improve the organizational processes to achieve excellence*. Challenges of the Knowledge Society, 693.

Qutbyar, S. (2020). *Prestatiemeting in de sector ontwikkelingssamenwerking. Een onderzoek naar het verantwoordingsgedrag van SBOS subsidie aanvragers*. Master scriptie.

Radaelli, G., & Sitton-Kent, L. (2016). Middle managers and the translation of new ideas in organizations: A review of micro-practices and contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 311-332. Simon, R.W., Canacari, E.G. (2012). A Practical Guide to Applying Lean Tools and Management Principles to Health Care Improvement Projects. *AORN Journal*, 95(1), 85-103.

Singh, J., & Singh, H. (2009). Kaizen philosophy: a review of literature. *IUP journal of operations management*, 8(2), 51.

Sinha, T., Ward, N., Welch, C. & Boydell, B. (2010). Value stream mapping in a service environment: a comparison of approaches. *17th Annual EuROMA Conference: Managing Operations in Service Economies - Porto, Portugal*.

Strien, P. J. van. (1997). Towards a methodology of psychological practice, the regulative cycle. *Theory and Psychology*, 7, 683-700.

'Subsidie' (z.j.) Geraadpleegd op 25 juli 2021 via <http://www.allesovergeld.info/toeslagen/subsidie.html> .

Thiel, S. van. & F.L. Leeuw. (2003). De prestatieparadox in de publieke sector. *Beleidswetenschap*, 17 (2), 123-143.

Trkman, P. (2010, April). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), pp. 125-134.

Vliet. D. van, Leeden. G. van der & Molijn. B. (2020). Antes, intern beslisdocument ter besluitvorming en bespr

van Staa, A.L., & Evers, J.C. (2010). 'Thick analysis': *strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen*. KWALON. Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland, 43(1), 5–12. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/23133>

Vermeulen, P. (2006). *De Nederlandse Intelligentiemonitor 2006 – IDC Nederland*

Vondrák, I. (2007). Business Process Modeling. *Information Modelling and Knowledge Bases XVIII(154)*, pp. 223-235.

Wajong, A. M. (2015). *Applying performance dashboard in hospitals*. *International Journal Of Software Engineering and Its Applications*, 9(1), 213-220.

Welling, S. (2018). *Het optimaliseren van administratieve processen met behulp van Continuous Improvement*. *Bachelor essay, faculteit Behavioural, Management and Social Sciences, Universiteit Twente*.

Wester, F. (2003). *Rapporteren over kwalitatief onderzoek*. Lemma uitgeverij: Utrecht.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Banish waste and create wealth in your corporation*.