Financiële beheersing in ziekenhuizen

Dr. E.G.J. Vosselman

BOEKBEPREKING

J.J. Zuurbier. Financial Control in Hospitals. The Changing Structure of Internal Financial Control in Dutch Hospitals. Dissertatie Universiteit Twente, 1994.

Op 11 maart 1994 promoveerde Joost Zuurbier op een proefschrift over financiële beheersing in ziekenhuizen. Hij richt zijn aandacht in het bijzonder op het instrument van de interne budgettering, dat in menig ziekenhuis als antwoord op de inrichting en werking van *externe* budgetterings-systematieken (hernieuwd) leven is ingeblazen.

Promotoren waren Prof. Dr. J. Bilderbeek en Prof. R.K. Stamper M.A.

Een korte samenvatting van de inhoud

Het proefschrift plaatst de interne financiële beheersingsproblematiek tegen het licht van veranderingen in de omgeving van ziekenhuizen. Daarbij gaat het vooral om de invoering van externe, functiegerichte budgettering (vanaf 1989), om de WDS-regeling (Wijziging Declaratie Structuur (1989)) en om veranderingen in de verhouding tussen ziekenhuizen en hun directe bekostigers: ziektekostenverzekeraars.

Als gevolg van externe, functiegerichte budgettering wordt de bekostiging van een ziekenhuis gedifferentieerd naar functies en per functie gelimiteerd. Behalve voor de primaire medische en verpleegkundige functies worden vergoedingen verstrekt voor het instandhouden van een infrastructuur, van een (medische) capaciteit en van een hotelfunctie.

De Wijziging Declaratie Structuur (WDS) heeft betrekking op onderlinge leveranties tussen ziekenhuizen. Een leverantie leidt voor het leverende ziekenhuis tot '*negatieve kosten*'. Hoe meer

leveranties, hoe lager het bedrag dat aan werkelijke kosten op de winst- en verliesrekening van het ziekenhuis verschijnt en hoe geringer de kans van overschrijding van het externe budget. De WDS heeft ertoe geleid dat ziekenhuizen nu onderling concurreren.

Een belangrijke verandering in de verhouding tot ziektekostenverzekeraars is, dat voor verzekeraars (ziekenfondsen) de beperking tot bepaalde werkgebieden en de contracteerplicht met zorgverleners zijn opgeheven en dat de inkomsten van ziekenfondsen worden gebudgetteerd.

Zuurbier stelt zich expliciet de vraag, welk effect de genoemde veranderingen op de algemene ziekenhuizen hebben gehad. Hij komt tot de conclusie, dat vooral de invoering van functiegerichte budgettering effect heeft gehad op de interne financiële beheersing. Een intern financieel beheersingssysteem bestaat volgens hem uit processen van normstelling en 'feedback' rond de prestaties van een (ondergeschikt) manager.

Vervolgens stelt hij de vraag, *hoe* de externe ontwikkelingen verschillende 'variabelen van interne financiële beheersing binnen algemene ziekenhuizen' hebben beïnvloed. Een intern financieel beheersingssysteem wordt ontleed in 'variabelen', waarna vervolgens proposities worden geformuleerd op basis waarvan in een viertal gevalstudies empirische data worden verzameld. De proposities hebben betrekking op:

- planning (strategisch, medisch, tactisch en operationeel);

Dr. E.G.J. Vosselman is als universitair docent bedrijfseconomie verbonden aan de Faculteit Technologie Management van de Technische Universiteit Eindhoven.

- het gebruik van standaardkosten voor verrichtingen;
- het gebruik van incrementele budgettering;
- het registreren van het beslag op ziekenhuiscapaciteit door specialisten;
- het definiëren van kostenverantwoordelijkheid en het gebruik van standaardkostencentra in het budgetteringsproces.

Enkele saillante conclusies uit de gevalstudies:

- strategische (medische) planning heeft nog onvoldoende betekenis voor de jaarlijkse budgetteringscyclus;
- het budgetteringsproces heeft een incrementeel karakter;
- kostenverantwoordelijkheid is gedelegeerd naar afdelingshoofden;
- er is sprake van 'management by exception';
- in alle onderzochte gevallen was sprake van projecten ter bepaling van standaardkosten voor verrichtingen.

Standaardkosten worden ten tijde van het onderzoek echter niet structureel gebruikt in het budgetteringsproces. Van gedegen 'ex post' verschillenanalyses is geen sprake. Wel zijn er plannen in die richting.

Voorts heeft Zuurbier zich de vraag gesteld, welke factoren de effectiviteit van interne financiële beheersing beïnvloeden. Met behulp van de agentschapstheorie beargumenteert hij, dat *managementparticipatie* van medisch specialisten (die in de meeste gevallen zelfstandig ondernemer zijn) een noodzakelijke voorwaarde is. In dit verband introduceert hij het begrip 'shared principality', daarmee aangevend dat ziekenhuisdirectie en medisch specialisten gemeenschappelijk de rol van principaal vervullen ten opzichte van de zorgverzekeraars (de agenten). In de door Zuurbier onderzochte gevallen bleek aan deze voorwaarde voldaan.

Van grote invloed op de effectiviteit van interne financiële beheersing zijn voorts *investeringen in informatietechnologie*. Zuurbier is op zoek naar informatiesystemen die zowel in de informatiebehoeften van managers als van medisch specialisten kunnen voorzien; alleen dan kan interne financiële beheersing volgens hem als een groepsbeslissingsproces worden getypeerd. In twee van de door Zuurbier onderzochte gevallen zijn zogenaamde 'Case Mix Management Systemen' geïnstalleerd. Deze leveren zowel manage-

mentinformatie als medische informatie rond 'patient cases'. Helaas wordt in geen van beide gevallen bij de dagelijkse bedrijfsvoering een actief gebruik gemaakt van dit informatiesysteem.

Zuurbier besteedt in zijn onderzoek veel aandacht aan *organisatiesemantiek* tegen de achtergrond van de theorie over groepsbeslissingsprocessen. Organisatiesemantiek definieert hij als 'the norms determining how group members should handle and understand messages or signs' (pag. 74). Hij richt zich in het bijzonder op de beschrijving van de semantiek rond budgetteringssystemen. In de onderzochte gevallen blijkt deze (nog) beperkt ontwikkeld.

Methodologie

Van de Poel beschouwt de mate waarin een onderzoeker met de internationale stroom mee kan als één van de belangrijkste (zo niet de belangrijkste) beoordelingscriteria voor dissertaties. De onderzoeker moet aantonen dat hij 'zelfstandig kan onderzoeken volgens internationaal aanvaarde normen' (Van de Poel, 1995, p. 87). Het nastreven van praktisch nut behoort naar zijn waarneming niet tot het internationale gebruik. Ergo: een dissertatie hoeft naar het oordeel van Van de Poel geen praktisch bruikbare resultaten op te leveren.

Zuurbier heeft zijn dissertatie verdedigd aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Technische Universiteit Twente. Voor een toepassingsgerichte discipline als de bedrijfskunde (en meer in het bijzonder de technische bedrijfskunde) is een dergelijke harde afwijzing van het bruikbaarheidscriterium niet te verkroppen. Onderzoek in de technische bedrijfskunde richt zich in belangrijke mate op het ontwerp van instrumenten die bij de inrichting en besturing van organisaties kunnen worden ingezet. *Praktisch nut* is daarom onlosmakelijk verbonden aan succesvol ontwerpgericht bedrijfskundig onderzoek, dat behalve op theoretische inzichten ook in belangrijke mate op creativiteit stoelt. Overigens plukt niet alleen de praktijk de vruchten van dergelijk onderzoek. *Ontwerpen-de gevalstudies* (Van Aken, 1994; Vosselman 1993), waarin instrumenten worden ontworpen voor specifieke praktijksituaties, kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan een wetenschappelijk proces van theorievorming. De doeltreffendheid en/of doelmatigheid van de bedrijfskundige instrumenten wordt na verloop van tijd geëvalu-

eerd en de evaluatieresultaten worden vervolgens geconfronteerd met bestaande theorieën (bijvoorbeeld de economische organisatietheorie). Een dergelijke *reflectie* kan in meer gevallen worden toegepast. De resultaten ervan kunnen leiden tot aanpassing of verfijning van de desbetreffende theorie(ën).

Hoewel er op internationale wetenschappelijke congressen, bijvoorbeeld van de 'European Accounting Association', in toenemende mate resultaten van gevalstudies worden gepresenteerd, moet worden erkend dat het met name beschrijvende en verklarende gevalstudies betreft. Zij passen in een empirische cyclus van verklarend onderzoek (Groot, 1961).

Hoewel praktisch relevant, zijn de resultaten daarvan inderdaad niet direct op praktische bruikbaarheid gericht. De waarneming van Van de Poel is dus ook de mijne. Om dergelijk verklarend onderzoek tot norm te verheffen gaat mij echter te ver. Ontwerpende gevalstudies zijn naar mijn overtuiging een welkome aanvulling in processen van theorievorming en dus in promotie-onderzoek. Want dat is waar elke promovendus naar mijn oordeel op moet worden 'afgerekend': de mate waarin zijn of haar onderzoek een bijdrage levert aan theorievorming.

De dissertatie van Zuurbier bevat de resultaten van een viertal gevalstudies. Anders dan in eerste instantie van een promovendus van een Technische Universiteit kan worden verwacht, is geen sprake van ontwerpende maar van verklarende gevalstudies in een empirische cyclus. Er is sprake van een eerste, voorzichtige test van 'proposities', die kan leiden tot de formulering van hypothesen die vervolgens getest moeten worden in statistisch vervolgonderzoek. Het laatste beveelt Zuurbier dan ook aan. Dat statistisch onderzoek zou moeten leiden tot een *inzicht in de aard van de variabelen die in een ziekenhuisorganisatie correleren met een goede financiële prestatie* (Zuurbier, p. 199).

Naar mijn oordeel heeft Zuurbier de test van de proposities heel netjes uitgevoerd, dat wil zeggen reproduceerbaar voor anderen. Desalniettemin vind ik het jammer, dat deze ingenieur niet nadrukkelijker voor de optie heeft gekozen om 'mee te tobben' met de manager, die voor de noodzaak staat doeltreffende (en doelmatige) stuurinstrumenten te ontwerpen. Want getobd wordt er in het management van de ziekenhuiswereld! Een dergelijke aanpak had het hem mogelijk

gemaakt om in sterkere mate *bedrijfskundige* conclusies te trekken, vergelijkbaar met de conclusies die hij trekt in relatie tot het gebruik van aanwezige organisatiesemantiek als basis voor informatiesysteemontwikkeling.

Het gebruik van de economische organisatietheorie

Bij de afleiding van de 'proposities' maakt Zuurbier gebruik van verscheidene theorieën. De keuze voor deze theorieën wordt niet altijd goed beargumenteerd, het nut van het gebruik ervan is niet altijd helder.

Zo gebruikt hij de agentschapstheorie om te beargumenteren, dat 'shared principality' (managementparticipatie van medisch specialisten) essentieel is. Voor mij is niet goed duidelijk, *waarom* de agentschapstheorie nodig is om het belang van 'shared principality' aan te tonen. Ook zonder die theorie kan het belang van 'shared principality' worden beargumenteerd. De agentschapstheorie is een *economische-organisatietheorie* en is daarmee bruikbaar om de doelmatigheid van inrichtingsalternatieven voor beheersingsrelaties te beoordelen. Met andere woorden: de economische-organisatietheorie vraagt expliciet aandacht voor het economisch aspect rond de inrichting van (financiële) beheersingsrelaties. De desbetreffende passages in de dissertatie lezend, krijg ik niet de indruk dat dit aspect in de benadering van Zuurbier op de voorgrond staat. Het is hem vooral om de doeltreffendheid te doen, waarbij hij een noodzakelijke voorwaarde voor een *effectieve* werking van interne (financiële) beheersing poogt te formuleren. Deze noodzakelijkheid is naar mijn oordeel niet uit de agentschapstheorie af te leiden.

Eindoordeel

Ondanks bovenstaande kanttekeningen is het oordeel over de methodologische aanpak en verantwoording positief. 'Padvinderij' is naar mijn smaak een van de lastigste opgaven in een promotietraject. Zuurbier is er goed in geslaagd een pad te vinden dat weliswaar hier en daar nog wat overbodige kronkelingen bevat, maar dat op comfortabele wijze door anderen kan worden bewandeld. Het terrein waarop het pad zich bevindt (ziekenhuizen) is uitermate boeiend en bedrijfskundig relevant.

De lezer van het proefschrift treft veel (en interessante) literatuursuggesties aan. Interessant vind ik bijvoorbeeld de passages over de theoretische perspectieven, vanwaaruit budgettering kan worden beschouwd. Het pleidooi voor de verdere ontwikkeling van een 'managerial view' op het budgetteringsproces (Zuurbier, p. 29) ondersteun ik volledig.

Zuurbier is er alles bij elkaar zeker in geslaagd een bijdrage te leveren aan wetenschappelijke theorievorming. Kortom, een lezenswaardig proefschrift dat een goed vertrekpunt is voor verder bedrijfskundig onderzoek in de gezondheidszorg.

L I T E R A T U U R

- Aken, J.E. van, (1994), De bedrijfskunde als ontwerpwetenschap, de regulatieve en de reflectieve cyclus, *Bedrijfskunde*, 1994/1, pp. 16-26.
- Groot, A.D. de, (1961), *Methodologie, grondslag van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*, Mouton, Den Haag.
- Poel, J.H.R. van de, (1995), Een positionering van activity based costing, *MAB*, pp. 86-90, januari/februari.
- Vosselman, E.G.J., (1993), De betekenis van de bedrijfskundige gevalstudie voor theorievorming, *NOBO-presentaties*, pp. 329-337.
- Zuurbier, J.J., (1994), *Financial Control in Hospitals, the Changing Structure of Internal Financial Control in Dutch Hospitals*, dissertatie Technische Universiteit Twente.