

University of Groningen

De invloed van externe budgetparameters op de interne budgettering van academische ziekenhuizen

Crom, B.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:
2005

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Crom, B. (2005). *De invloed van externe budgetparameters op de interne budgettering van academische ziekenhuizen: verklaringen voor verschillen in budgetteringssystemen en hun effecten*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Nawoord

Nawoord

In dit nawoord zullen wij enkele kritische kanttekeningen plaatsen bij de aanpak van het onderzoek. Deze reflectie is sterk gekleurd door de achtergrond en ervaring van de onderzoeker zelf.

Wij kijken met tevredenheid terug op de toegepaste onderzoekstechnieken en de gebruikte informatiebronnen. Wel zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Aanvankelijk was de doelstelling van de onderzoeker bij begrotingsbesprekingen aanwezig te zijn. Dat is niet gelukt als gevolg van het uit elkaar lopen van tijdstippen van die besprekingen en geplande onderzoeksactiviteiten. Ook de planning van het raadplegen van interne documentatie was minder gelukkig: deze heeft gedeeltelijk na het afnemen van interviews plaatsgevonden, terwijl een volledige verkenning vooraf meer voor de hand had gelegen.

De aanpak om op tabellen met doelstellingen en functies van budgetten scores aan te laten geven met behulp van Likert scales bleek nuttig: het bespreken ervan leidde tot het verkrijgen van meer diepgaande informatie. Toch leert onze ervaring ook dat de toepassing van tabellen met de nodige omzichtigheid dient te gebeuren. Sommige doelstellingen bijvoorbeeld worden bij de confrontatie ermee als triviaal ervaren, terwijl bij het stellen van kritische vragen die trivialiteit minder groot blijkt te zijn. Het invullen van scores op tabellen door geïnterviewden heeft tijdens de interviews plaatsgevonden. Het voordeel daarvan is dat onduidelijkheden direct toegelicht kunnen worden. Dat blijkt geen overbodige luxe te zijn. De kans dat begrippen en vraagstelling verkeerd worden geïnterpreteerd, is groot. Het geeft tevens aan dat aan het gebruik van enquêtes (welke overigens niet in het onderzoek zijn toegepast) de nodige haken en ogen kleven wat betreft de validiteit van metingen. Bovendien kunnen ook ongewenste effecten ontstaan, zo is gebleken in het onderzoek. Eén keer zijn van tevoren tabellen toegezonden aan een afdelingshoofd met het verzoek die ten behoeve van de bespreking tijdens het interview in te vullen, hetgeen verwarring en weerstand heeft opgeroepen. Met name als functionarissen zoals medisch specialisten geen grote affiniteit hebben met het betreffende onderwerp (zoals interne budgettering) en het tijd kost zich te verdiepen in formuleren is een dergelijke aanpak niet verstandig.

Het verkrijgen van valide onderzoeksresultaten is naar onze mening in belangrijke mate gelukt. De meeste thema's van het onderzoek zijn bij diverse functionarissen uitvoerig belicht. De beide managers bedrijfsvoering hebben concepten van hoofdstukken van het proefschrift die betrekking hebben op het ziekenhuis van de gevalstudie ter becommentariëring voorgelegd gekregen. Aan hun commentaar is nadrukkelijk aandacht besteed. Verder zijn ook veel schriftelijke informatiebronnen in het onderzoek betrokken die het via interviews verkregen beeld hebben bevestigd en/of aangevuld.

Wordt het resultaat van een operatie niet alleen bepaald door de kwaliteit van het chirurgisch mes, maar ook door de chirurg die het hanteert, zo kan een reflectie op het onderzoek niet beperkt blijven tot toegepaste onderzoeksmethoden en -technieken sec.

Nawoord

De inhoudelijke bevindingen van het onderzoek hebben ons doen realiseren dat de onderzoeker zelf zich niet onbevangen genoeg kan opstellen en dat hij waakzaam dient te blijven om voortdurend een open houding aan te nemen. Het risico is anders dat hij te veel vasthoudt aan het eigen ontwikkelde theoretische raamwerk en daardoor bepaalde nieuwe inzichten niet oppakt. Zo is in ons raamwerk de veronderstelling opgenomen dat doelstellingen het interne budgetteringssysteem mede bepalen en dat managers keuzes kunnen maken ten aanzien van dat systeem. Dat blijkt op grond van de bevindingen van het onderzoek niet zo vanzelfsprekend te zijn. Het theoretisch raamwerk dat de onderzoeker hanteert kan wat dat betreft ook het zicht vertroebelen op waar het bij academisch onderzoek juist om gaat, namelijk het verwerven van nieuwe inzichten en het genereren van nieuwe kennis.

Bij de uitvoering van het onderzoek is de onderzoeker nadrukkelijk geconfronteerd met de moeilijke spagaat om met een beperkt aantal concepten kennis te genereren over de gedragingen (het vormgeven van budgetteringssystemen, het gebruik van budgetten en andere controlinstrumenten) van medewerkers in organisaties. Deze zien zich blootgesteld aan allerlei impulsen uit hun omgeving. Naast het maken van keuzes ten aanzien van methodologie en theorie blijkt het vooral een lastige keus te zijn tot een verantwoorde afbakening te komen van de in beschouwing te nemen concepten en de relaties daartussen. Is beperking moeilijk, het is wel erg belangrijk gebleken. Het onderzoek wordt al snel te omvangrijk om nog adequaat uit te voeren in de beschikbare tijd. Dat komt ook tot uitdrukking in de doorlooptijd van het onderzoek. Veel concepten en relaties ertussen leiden tot veel vragen. Veel vragen leiden tot veel interviews en veel informatie die verwerkt moet worden. Ook het onderzoeksverslag (proefschrift) wordt daardoor omvangrijker en neemt meer tijd om te schrijven. Bij de uitvoering van het onderzoek komt beschikbaar gestelde interviewtijd op gespannen voet te staan met de informatiebehoefte. De tijd van managers en medische professionals is schaars. In dat opzicht hebben wij overigens geluk gehad: de geïnterviewde personen van alle academische ziekenhuizen en in het bijzonder het ziekenhuis van de gevalstudie hebben zich zeer coulant opgesteld. Ergo: hebben wij de kunst van het beperken ons nog onvoldoende eigen gemaakt, zij is wel een belangrijke academische kwaliteit bij het uitvoeren van onderzoek.

Wat betreft de vraagstelling van het onderzoek leidt dat tot de volgende aanbevelingen. Is een gedegen (literatuur)studie van belang om tot een relevante vraagstelling te komen, vereist is wel binnen enkele maanden tot een definitieve vraagstelling te komen. Verder moet de vraagstelling aan een aantal eisen voldoen. Zonder volledig te zijn, is het belangrijk dat die uitdagend is voor de onderzoeker. Tenslotte moet er door hem gedurende een aantal jaren aan worden gewerkt. Verder is ook de noodzaak van een heldere en toegespitste onderzoeksvraag gebleken. De volgende vuistregel blijkt van belang te zijn: zolang met de formulering van één vraag niet aan buitenstaanders kan worden uitgelegd waar het onderzoek over gaat, is de vraagstelling niet helder of beperkt genoeg.

Nawoord

De contacten met functionarissen die werkzaam zijn in het veld waar het onderzoek plaatsvindt, zijn voor de onderzoeker niet alleen waardevol voor het verkrijgen van informatie, maar ook voor de organisatie van het onderzoek. In dat opzicht hebben wij veel baat gehad bij het kunnen terugvallen op een contactpersoon in de praktijksituatie. Deze rol is vervuld door drs. B.J.M. Hanewinkel, directeur Planning & Control van het Universitair Medisch Centrum Groningen. Hij heeft met name de praktijkbegeleiding voor zijn rekening genomen. Dat is onder andere nuttig gebleken bij het maken van de juiste stappen op de juiste momenten en het verkrijgen van toegang tot de academische ziekenhuizen.

Het beroep op functionarissen in het onderzoeksveld leidt voor de onderzoeker ook tot bepaalde verantwoordelijkheden. Vooral bij organisaties waar diepgaand onderzoek plaatsvindt, is het van groot belang duidelijke procedurele afspraken vooraf te maken. Alhoewel voorafgaand aan interviews is aangegeven waar het onderzoeksmateriaal voor gebruikt wordt (promotieonderzoek), de organisatie en haar medewerkers anoniem worden gehouden en de bandopname loopt waaruit ook blijkt dat informatie wordt vastgelegd, het lezen van de resultaten van de gevalsstudie kan enigszins confronterend zijn. Bij onderzoek waar de bewijslast voor een belangrijk deel moet komen van citaten van functionarissen, zoals bij het voorliggende onderzoek, is dat met name het geval. Als gevolg van voor het onderzoek relevante beschrijvingen van de context kunnen functionarissen binnen de organisatie namelijk vaak wel tot individuele medewerkers worden herleid. Het stelt zowel eisen aan de communicatie over de aanpak en verwerking van het onderzoeksmateriaal als aan de presentatie van de bevindingen.

Een ander belangrijk organisatorisch aspect is er voor te zorgen dat het onderzoek mijlpalen kent. Die zouden vooral ook tot uitdrukking moeten komen in datgene waar de onderzoeker op wordt afgerekend: publicatie van zijn onderzoeksbevindingen. Productief schrijven is van groot belang. Hoofdstukken van het proefschrift zouden bij voorkeur moeten kunnen dienen als publicaties voor tijdschriften. Publicatie zou ook tijdens het onderzoek moeten plaatsvinden, teneinde de onderzoeker het genoegen te schenken van tussentijdse concrete producten. Was een dergelijke opzet aanvankelijk ook de insteek van dit onderzoek, deze is slechts ten dele gelukt. Gedurende het onderzoek is een vijftal Nederlandstalige publicaties tot stand gekomen (waarvan twee in samenwerking met andere auteurs)¹. De hoofdstukken van het proefschrift lenen zich echter niet voor publicatie zonder meer. Verder kost publiceren ook de nodige tijd, hetgeen ten koste gaat van de deadline van de promotie zelf. De volgende aanbeveling wordt daarom naar voren gebracht. De tijd die een onderzoeker na zijn promotie wordt gegund om zijn bevindingen te publiceren, wordt vervlochten met het promotietraject zelf. Aan het promotietraject wordt de eis van het realiseren van tussentijdse publicaties gesteld. Deze aanpak heeft diverse voordelen. Het onderzoek is van begin af aan publicatiegericht. Externe belangstellenden kunnen reeds gedurende het promotietraject kennis nemen van de onderzoeksbevindingen en daar hun voordeel mee doen. De onderzoeker wordt mede door de kritische blik van reviewers gedwongen tot een nuttige en verantwoorde onderzoeks aanpak. Bovendien leert hij van begin af aan mee te draaien in de mores van het publiceren. Ook heeft het afronden van belangrijke deelproducten een

Nawoord

enthousiasmerende werking, in plaats van dat resultaten (promotie, publicatie) nog ver achter de horizon liggen.

Tenslotte spelen vele persoonlijke aspecten van de onderzoeker een rol. Dat attitudes zoals perfectionisme en vaardigheden zoals schrijfstijl een rol spelen, zal geen verbazing wekken. Wel is het van belang stil te staan bij een doorgaans minder belicht aspect, het hebben van vroegere werkervaring in en kennis van het onderzoeksveld waar de onderzoeker ook zijn onderzoek op richt. Dat blijkt zeker een voordeel te zijn waar het gaat om het krijgen van inzicht in specifieke situaties en problemen. Er zijn echter ook kanttekeningen te plaatsen. Het hebben van werkervaring in het onderzoeksveld heeft niet kunnen verhullen dat het uitvoeren van een academisch verantwoorde studie een stiel apart is. Bij het verkrijgen van onderzoeksvaardigheden speelt andere werkervaring een geringe rol. Sterker nog, deze kan de onderzoeker ook voor de voeten lopen. Dat heeft te maken met de gretigheid veel problemen op te lossen waar men in het vroegere arbeidsverleden mee werd geconfronteerd, waardoor de eerder genoemde beperking van de onderzoeksvraag een moeizame worsteling wordt. Verder kan het inzicht in de complexiteit van de problemen waar men zich op werpt tot te weinig beperking leiden: een meer onbevange benadering van het onderzoeksveld kan ook zijn voordelen hebben. Tenslotte is ons gebleken dat het uitvoeren van onderzoek hoge eisen stelt aan systematisch werken. Dat komt tot uitdrukking in de opzet van het onderzoek, het volgen van onderzoeksstappen, het documenteren van informatie, het bijhouden van geraadpleegde bronnen (literatuur), etc. Dat gaat in bepaalde onderzoeksfasen samen met een bepaalde langdurige monotonie van werkzaamheden. Een vergelijking met monnikenwerk is wat dat betreft niet helemaal uit de lucht gegrepen. Een gedisciplineerde werkhouding en uithoudingsvermogen kunnen wat dat betreft worden beschouwd als zeer belangrijke kwaliteiten die vereist zijn om een academische studie te verrichten. Onervaren mensen met ambities op het terrein van onderzoek zijn gewaarschuwd ...

¹ Het betreft de publicaties Crom (2000), Crom (2003a), Crom (2003b), Hanewinkel en Crom (2003) en Hanewinkel et al. (2004).