



De magie van het budget

Henny van Lienden (Bureau van Lienden)

Pieter van Lierop

Eerst een stukje film



Ed Beelaar/Pieter van Lierop

Interne Budgettering

de rol en positie
van de verpleegkundige
in het budgetteringsproces



Waardevolle zorg

Kwaliteit en doelmatigheid voor verpleegkundigen

Henry van Liendon
Hiske Calsbeek





Magie?

- ▶ Ja, want stiekem zijn we met zijn allen geneigd om ons wat aan te trekken van welk getal er ook maar wordt vastgesteld. Een cijfer dat dan de rol gaat vervullen van “budget”
- ▶ Hoe onzinnig soms ook, het intern budget speelt een rol



Je kunt je er ook aan onttrekken

- ▶ “Er is geen (intern) budget voor, dus het mag wat kosten”
(directeur van de HU)

Zo kun je uitgeven wat je wilt. En je komt er vaak mee weg.



De ideaaltypische budgethouder (vanaf 1984 tot?)

- ▶ Kijkt naar kosten en opbrengsten (en verder niet)
- ▶ Een beetje een bureaucraat. Of misschien wel een erge bureaucraat.
 - ▶ Regeltjes volgen
 - ▶ Controle
 - ▶ Zorgvuldig
 - ▶ Hiërarchie



Waar leidt dit toe? Een voorbeeld

► Teamleiders:

“Ja, die administrateur is wel een aardige man, maar hij is een beetje typisch”

► Administrateur:

“Die teamleiders zijn wel aardig, maar ze zijn een beetje typisch”



De budgethouder oude stijl hanteert
dus een bureaucratische logica.

- ▶ Kern is hiërarchische sturing
- ▶ Zijn er ook andere logica's mogelijk dan
bureaucratische logica ?



Volgens Freidson zijn er drie logica's:

- Op basis van onderzoek komt Freidson tot de conclusie dat je ideaaltypisch 3 vormen van logica kunt onderscheiden.
 - Bureaucratische logica
 - Professionele logica
 - Marktlogica

(ontleend aan Freidson: *Professionalism, the third logic* 2001)

Bureaucratische logica (vgl. budgethouderschap oude stijl)

	Markt
Waarden	dienstbaarheid aan procedures
	rechtsgelijkheid
	zorgvuldigheid
Sturing	proceduresturing
	protocollen als dictaat
	hiërarchische sturing
Verantwoording	hiërarchische procescontrole



Die budgethouder-oude-stijl hanteert
dus een bureaucratische logica.

- Kern is hiërarchische sturing

Professionele logica

	Markt
Waarden	(seculiere) roeping om transcendent doel te bevorderen (gezondheid, veiligheid, welzijn, ontplooiing)
	kwaliteit
	maatwerk
Sturing	professionele autonomie
	protocollen als hulpmiddel
	samenwerking; rivaliteit (competitie om kwaliteit)
Verantwoording	horizontaal, via intervisie
	vertikaal, via supervisie (naar boven) en via patiëntenfeedback



Voorbeeld van een setting waarin de professionele logica voorop staat

- Buurtzorg: Zelfsturing, vertrouwen

Jos de Blok: “Ik heb geen stip aan de horizon nodig, mijn mensen moeten gewoon hun werk doen”

Marktlogica

	Markt
Waarden	dienstbaarheid aan de vraag
	efficiëntie
	snelheid
Sturing	Vraagsturing (waarde)
	markttoezicht
	samenwerking; concurrentie (competitie om kosten)
Verantwoording	afrekenen op prestatie; cliënt tevredenheid



Voorbeelden waarin marktlogica voorop staat

- De Leanbenadering: nadruk op waarde vanuit een perspectief van efficiency

Maar ook:

- Value Based Health Care: Waarde (= uitkomsten) gestuurd, wel met een sterke invloed van professionals

(Redefining health care was immers bedoeld om concurrentie tussen aanbieders te versterken)



Onze veronderstelling

- Een van de logica's (inclusief de bijbehorende taal) overheerst meestal, dan zijn de andere logica's ondergeschikt of moeten zich aanpassen.
- Welke alternatieve aanpak je ook kiest, ergens ligt qua logica de nadruk



Volgende vraag: wat is de bedoeling, waar ligt de nadruk?

- Waarde voor de patiënt (objectief en subjectief)
 - Volksgezondheid
 - Efficiency (verlagen kosten)
 - Arbeidsomstandigheden/werkplezier
-
- Deze indeling komt neer op de Quadruple Aim benadering die gebruikt is in **Waardevolle zorg** (van Lienden en Calsbeek 2018)

Wat is de bedoeling?



Een nieuwe manier van kijken?

	Nadruk op Waarde	Nadruk op Gezondheid	Nadruk op Efficiency/kosten	Nadruk op Arbeidsomstandigheden/Werkplezier
Professionele logica				
Bureaucratische logica				
Marktlogica				

Een nieuwe manier van kijken?

	Nadruk op Waarde	Nadruk op Gezondheid	Nadruk op Efficiency/Kosten	Nadruk op Arbeidsomstandigheden/Werkplezier
Professionele logica	Buurtzorg			Buurtzorg
Bureaucratische logica				
Marktlogica	Lean Value Based Health care	Value Based Health Care	Lean	

Waar plaatsen we Zinnige zorg van VGZ?

	Nadruk op Waarde	Nadruk op Gezondheid	Nadruk op Efficiency/Kosten	Nadruk op Arbeidsomstandigheden/Werkplezier
Professionele logica				
Bureaucratische logica				
Marktlogica				

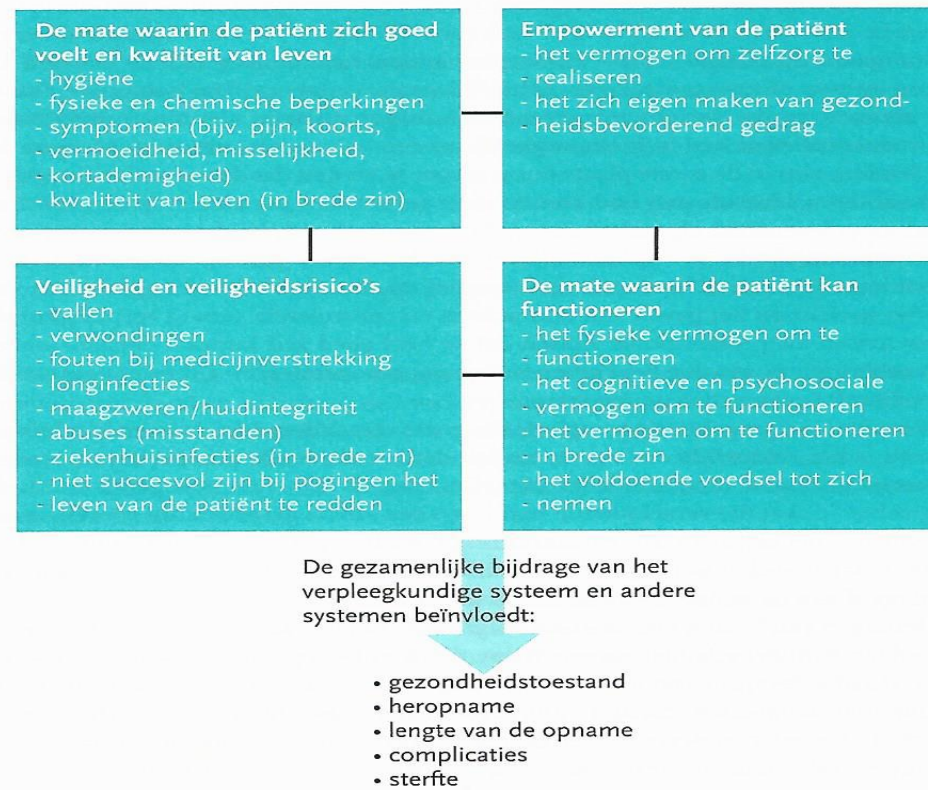


Ander voorbeeld: Nursing sensitive outcomes

- Hier wordt het effect van verpleegkundig handelen op uitkomsten van zorg gemeten:
 - De mate waarin de patiënt zich goed voelt
 - Empowerment van de patiënt
 - Veiligheid en veiligheidsrisico's
 - De mate waarin de patiënt kan functioneren
- De gezamenlijke bijdrage van het verpleegkundig systeem en andere systemen beïnvloedt: gezondheidstoestand, heropnames, lengte van opname, complicaties, sterfte



	Nadruk op Waarde	Nadruk op Gezondheid	Nadruk op Efficiency/Kosten	Nadruk op Arbeidsomstandigheden/Werkplezier
Professionele logica	nso			
Bureaucratische logica				
Marktlogica				



Figuur 3.1 De verpleegsensitieve uitkomsten in schema⁸



Competenties budgethouder?

- Kunnen herkennen van logica's en doelen/nadruk
- Strategieën ontwikkelen voor aanpassing van de gehanteerde logica (Freidson) en of doel (Quadruple Aim)

- Overigens: het kunnen kijken naar perspectief van die ander is niet alleen van belang voor budgethouders, maar ook voor alle gesprekspartners van een budgethouder



Opdracht gezondheidseconomie

- ▶ Wordt de opdracht van de gezondheidseconomie anders, als we kijken naar het bovenstaande?
- ▶ In principe niet, de gezondheidseconomie levert veel van de benodigde informatie om een zinnige discussie te kunnen voeren.



Vragen/contact??

- [We houden ons aanbevolen voor alle mogelijke opmerkingen, ook voor praktijkvoorbeelden, dat kan ons verder helpen](#)
- H.vanlienden@kpnmail.nl
- liero381@planet.nl