

Beschouwingen

De bedrijfskundige opleiding van de klinisch chemicus

W. de KIEVIET

De bedrijfskundige aspecten van de beroepsuitoefening van de klinisch chemicus komen onvoldoende aan de orde bij opleiding en nascholing. In de leemte kan voorzien worden door het volgen van een studie bedrijfskunde. De elementen van de studie worden in vogelvlucht besproken in relatie met het belang ervan voor de klinische chemie.

Door de tijdsbelasting van een studie bedrijfskunde wordt aanbevolen om een beperkte groep klinisch chemici dit vakonderdeel verder tot ontwikkeling te laten brengen, wellicht als aandachtsgebied.

Trefwoorden: management; bedrijfskunde; opleiding/nascholing; aandachtsgebied

Een klinisch-chemisch laboratorium is een miljoenenbedrijf met vele medewerkers. De klinisch chemicus moet hieraan niet alleen vakinhoudelijk, maar ook bedrijfskundig leiding geven. Afhankelijk van de lokale situatie besteedt de klinisch chemicus veelal meer dan 50% aan het "managen" van het laboratorium. In dit artikel wordt stilgestaan bij de vraag of in de opleiding en nascholing voldoende bedrijfskundige elementen zitten om een miljoenenbedrijf te kunnen leiden.

Bedrijfskundige elementen in de opleiding

Er zijn weinig bedrijfskundige opleidingseisen in het curriculum van de specialisatie tot klinisch chemicus. De assistent klinisch chemicus leert in de praktijk-situatie om te gaan met bedrijfskundige vraagstukken. De kennis die hiervoor vergaard wordt, wordt bepaald door de kennis van de opleiders en de bedrijfskundige interesse van de werklokatie. Van modellen en inzichten uit de bedrijfskunde kan veelal slechts kennis genomen worden door zelfstudie. Door het goedgevulde programma van de opleidingsperiode zal hier niet veel gelegenheid voor zijn.

Onlangs heeft de Registratie Commissie besloten om het volgen van een managementscursus verplicht te stellen tijdens de opleiding. De werkgroep Managementscursus Klinisch Chemici in opleiding heeft najaar 1994 de eerste managementscursus georganiseerd. In deze "try-out" werd gepoogd om te komen

tot een synthese van vakinhoudelijke theorieën en trainingen. De "try-out" cursus heeft geleid tot een curriculum management voor klinisch chemici in opleiding. De eisen gesteld in het curriculum zijn uitgewerkt in twee blokken van drie dagen. Elk blok wordt eens in de twee jaar gehouden en vormt een afgerond geheel.

In maart van dit jaar heeft de eerste groep KCio'ers het eerste blok gevolgd. Het curriculum is in dit tijdschrift gepubliceerd, samen met de opleidingseisen en de examencurriculae.

De vraag is echter of de startende klinisch chemicus voldoende bedrijfskundige bagage krijgt door de stage en de managementcursus. Vergeleken met qua niveau gelijksoortige functies in het bedrijfsleven schiet de opleiding in veel opzichten tekort.

Studie bedrijfskunde

Om inzicht te krijgen in bedrijfskundige modellen en theorieën kunnen diverse opleidingen gevolgd worden. De bekendste zijn de studie Bedrijfskunde van de Kamers van Koophandel en de MBA-opleidingen (Master of Business Administration). Beide leiden op tot hetzelfde niveau. De studie Bedrijfskunde van de KvK is een avondstudie van 3 jaar en vormt een afgerond geheel. Met het diploma van deze studie kan in 2 jaar in een avondopleiding het doctoraal examen bedrijfskunde behaald worden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam of de K.U. Nijmegen. De driejarige studie omvat college-avonden en zelfstudie die ongeveer 10-15 uur studiebelasting per week geven. De kennis wordt getoetst in ongeveer 20 tentamens/scripties. Om enig inzicht te geven in de inhoud van de studie worden de belangrijkste vakken hieronder kort behandeld en de relevantie voor de klinisch chemicus aangegeven.

Algemene economie

Zowel micro- als macro-economische wetmatigheden worden behandeld. Hierdoor wordt inzicht verkregen in de marktmechanismen. Eén van de mechanismen geeft aan dat er alleen dan tegen minimale kosten producten of diensten geleverd kunnen worden als er vrije concurrentie mogelijk is. Omdat er in de sector gezondheidszorg vanwege het algemene belang geen vrije-markt mechanisme is, zullen de kosten niet door het marktmechanisme, maar door rationele afspraken geminimaliseerd moeten worden. Inzicht in kostencurven in relatie met vraag- en aanbodkarakteristieken is hierbij van belang om kostenbewust op de gezondheidsmarkt te kunnen opereren. Uiteraard zal de

Sint Lucas Andreas Ziekenhuis, Amsterdam

Correspondentie: Dr. W. de Kieviet, Sint Lucas Andreas Ziekenhuis, Jan Tooropstraat 164, 1061 AE Amsterdam.
Ingekomen: 21.11.95

overheid randvoorwaarden blijven stellen betreffende de breedte van het zorgaanbod, arbeidsvoorwaarden, milieu- en ARBO-eisen, enz. Macro-economisch wordt inzicht verschaft in de geld- en kapitaalmarkt en de tools die overheden bezitten om hier invloed op uit te oefenen.

Bedrijfseconomie

De bedrijfseconomie behandelt economische theorieën om tot een juiste bedrijfsvoering te komen. Dit vak is met name gericht op de beslissingsvoorbereiding van het management en de financiering van de benodigde middelen. Aangezien de bedrijfseconomie toekomstgericht is, moet bij de modellen die inzicht geven in toekomstscenario's voor het te onderzoeken vakgebied vele variabelen wiskundig ingepast worden. Uitgebreide kostencalculaties komen aan de orde als basis voor kostprijsberekeningen en prijsbepalingen.

Als klinisch chemicus valt van dit vak te leren dat hij/zij veelal meer als boekhouder de materie benadert dan als bedrijfseconoom. Een bedrijfseconoom gaat ervan uit dat *de* kostprijs niet bestaat, maar dat deze afhankelijk is van aannames, zoals afschrijvingsmethodieken, kostentoekening, de huidige aanschafprijs van apparatuur in plaats van de historische prijs, de economische afschrijvingstermijn in plaats van de technische, enz. Voor het berekenen van de juiste kostprijzen is dit vak van belang voor de klinisch chemicus nu meer economische elementen hun intrede hebben gedaan in de gezondheidszorg. Uiteraard moet daarbij niet vergeten worden dat het product van een klinisch-chemisch laboratorium meer is dan de analyses *sec*. Ook de adviserende/regulerende/informerende taak moet ingecalculeerd worden.

Marketing

Dit vak houdt zich bezig met het onderzoeken van de behoeften van de klant en de realisatie van de producten die deze behoeften bevredigen op het juiste moment en de goede plaats. In eerste instantie lijkt dit niet in te passen in de non-profit gezondheidszorg. Toch zullen instellingen die luisteren naar de wensen van de klanten een voorsprong hebben als er marktgerichte elementen in de gezondheidszorg komen. Het werkelijk door marktonderzoek kennen van de wensen van de patiënt-consument en niet het vermeende kennen van de wensen kan een instelling doen besluiten om zich te positioneren in een bepaald segment van de markt. Dit zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot een meer directe consultfunctie voor de klinisch chemicus naar de individuele patiënt of patiëntenorganisaties. Een zelfde benadering kan gevolgd worden voor de aanvrager-consument: de arts.

Bedrijfsorganisatie

Werkbare bedrijfsstructuren en besturingsmodellen worden geanalyseerd om deze te kunnen gebruiken bij organisatorische problemen. De nadruk ligt op organisatie-ontwikkeling en organisatie-advieswerk. Het is leerzaam om de eigen laboratoriumorganisatie door te lichten (sterkte/zwakke SWOT analyse) of te adviseren bij een fusieproces. Tenslotte wordt stilge-

staan bij organisatie modellen zoals bijvoorbeeld van Mintzberg en de bijbehorende coördinatiemechanismen.

Sociaal beleid

De grondbeginselen van het personeelsbeleid worden bestudeerd om personeelsproblemen te herkennen en te analyseren. Daarnaast komen personeelsplanning, beloningsbeleid, functiewaardering, loopbaan- en opleidingsplanning, werving en selectie, arbeidsmotivatie, verzuimbeleid, leiderschapsstijlen, arbeidsrecht, reorganisatie en fusies aan de orde. Ook aan zaken als Human Resource Accounting, Assessment Centers bij personeelsselectie en management buy out in profitorganisaties wordt aandacht besteed. Dat de profitgerichte management buy out zijn intrede heeft gedaan in de (non-profit) klinische chemie hebben we onlangs kunnen ervaren.

Operations research

Dit onbekende maar voor de klinische chemie zeer interessante vak omvat wiskundige/statistische modellen ter ondersteuning van beleidsbeslissingen. Als voorbeeld kan genoemd worden de "wachtkamermodellen" voor de poliklinische bloedafname. Helaas moet er binnen de modellen veelal teveel aannames gemaakt worden om computersimulaties te realiseren, zodat de wetenschappelijk/besliskundige aanpak aan kracht inboet.

Recht

Zowel burgerlijk recht (zakenrecht, verbintenissenrecht), handelsrecht (ondernemingsrecht, faillissementsrecht, octrooirecht, merkenrecht), als belastingrecht komen aan de orde. Met name het burgerlijk recht is bruikbaar bij alle verbintenissen die bij de dagelijkse werkzaamheden worden aangegaan. Met name problemen bij aanbod en aanvaarding, ongelijkheid van wil en verklaring, bedrog, nietigheid of vernietigbaarheid van een overeenkomst, dwaling, handelings(on)bekwaamheid, levering van zaken, overmacht, verzuim, ingebrekestelling en schadevergoeding komen aan de orde. Uitgebreid wordt stilgestaan bij de onrechtmatige daad (B.W. boek 6, art.162) als één van de belangrijkste juridische items in onze samenleving. De claims die patiënten leggen om schadevergoeding te krijgen bij echte of vermeende fouten van het laboratorium zijn nog niet talrijk. Als er in Nederland Amerikaanse toestanden gaan ontstaan, is enige elementaire kennis van het recht beslist zinvol.

Als een laboratorium een rechtspersoon is/wordt, is tevens kennis van het handelsrecht van belang.

Bestuurlijke informatiekunde

Kennis en inzicht wordt verkregen in de relatie die bestaat tussen de organisatie enerzijds en de voor de instandhouding van die organisatie benodigde bestuurlijke informatievoorziening anderzijds. Hierbij komen besturingsmodellen (de Leeuw, Nielsen, Galbraith), veranderingsprocessen en informatieplanning aan de orde. De kennis kan worden toegepast bij reorganisaties en fusies van laboratoria. De ontwikke-

ling van de informatievoorziening dient te gebeuren in nauwe relatie met de strategische ontwikkeling van de organisatie en de daarmee gepaard gaande veranderingen op het gebied van de organisatiestructuur, het financieringsstelsel, de ontwikkeling van technologie en het personeelsbeleid. Het kan al dan niet projectmatig aangepakt worden.

Naast bovenstaande vakken komen o.a. aan de orde: statistiek, omgevingsvraagstukken en bedrijfssimulaties. Voldoende kennis van wiskunde en boekhouden wordt verondersteld geacht.

Bedrijfskunde voor specialist of generalist

Gezien de toenemende noodzaak om een klinisch-chemisch laboratorium bedrijfskundig op de juiste manier leiding te geven is het noodzakelijk om meer bedrijfskundige elementen op te nemen in de opleiding tot klinisch chemicus. De huidige bovenbeschreven managementcursus voor klinisch chemici in opleiding is in dezen onvoldoende.

Gezien het feit dat er geen ruimte meer aanwezig is binnen de huidige opleiding, zal noodgedwongen de bedrijfskundige scholing pas na de opleidingsperiode kunnen plaatsvinden. De vraag is of een volledige bedrijfskunde opleiding noodzakelijk is. De investering in tijd (3 jaar avondstudie voor het MBA-niveau of 5 jaar avondstudie voor het doctoraal examen) moet hierbij afgewogen worden tegen een gelijke tijdsbesteding aan een vakinhoudelijke verdieping. Tevens kan de vraag gesteld worden of een dergelijke studie zinvol is voor elke klinisch chemicus-generalist of dat het beperkt moet worden tot een aantal collegae die de bedrijfskunde als specialisatie ontwikkelt.

In het algemeen kan op deze vragen geantwoord worden dat een volledige studie bedrijfskunde voor de klinisch chemicus-generalist een te grote tijdsbeste-

ding is. De waarde van een dergelijke studie is echter dermate groot dat er vorm gegeven zal moeten worden aan een beperkte opleiding voor klinisch chemici. Deze opleiding zal voldoende niveau moeten bezitten om, na het volgen van de opleiding, een goede gesprekspartner te kunnen zijn van de economische directeur en externe gremia, zoals zorgverzekeraars.

De vraag of de bedrijfskunde als specialisatie/aandachtsgebied ontwikkeld moet worden kan niet met ja of nee beantwoord worden. Enerzijds is de bedrijfsvoering zo nauw verbonden met de beroepsuitoefening van elke klinisch chemicus dat hij/zij dit in de opleidingsbagage behoort te hebben, anderzijds is de ontwikkeling van vakspecifieke bedrijfskunde alleen mogelijk als er enkele klinisch chemici specialist op dit terrein zijn en dit specialisme uitbouwen binnen een grote klinisch-chemische afdeling met meerdere klinisch chemici.

Dat er een discussie op gang moet komen over bovenstaande vragen is ondergetekende in toenemende mate duidelijk geworden na het volgen van de bovenstaande studie. De klinisch chemicus zal niet langer overtuigd mogen zijn van zijn/haar bedrijfskundige kunnen en inzichten als deze niet gestoeld zijn op de huidige economische inzichten en modellen.

Summary

Kieviet W de. Education in business administration for clinical chemists. Ned Tijdschr Klin Chem 1996; 21: 139-141.

The education in business administration for the clinical chemist is insufficient for the practise of the profession. To fill up this gap a study of business administration can be followed. An overview of the study is given. In the discussion is stated that it is recommendable that some clinical chemists have business administration as a speciality for the development of this part of the profession.

Key-words: management; business administration; education

Ned Tijdschr Klin Chem 1996; 21: 141-143

Eindverantwoordelijkheid, taken en bevoegdheden van de klinisch chemicus

P.C.M. BARTELS

In het afgelopen jaar hebben inleidingen en discussies op symposia in Deventer en Lunteren een discussie op gang gebracht over de wijze waarop de eindverantwoordelijkheid voor de leiding van het klinisch-chemisch laboratorium bij voorkeur dient te worden ingevuld.

Namens het Bestuur van de NVKC

Correspondentie: Dr. P.C.M. Bartels, Medisch Centrum Alkmaar, Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie en Immunologie, Postbus 501, 1800 AM Alkmaar
Ingekomen: 02.02.96

De aanleiding om dit artikel te schrijven is het feit dat de 'lijn'-positie van de klinisch chemicus steeds frequenter wordt ingevuld door een andere leidinggevende dan de professional. Het bestuur is principieel van mening dat de eindverantwoordelijkheid voor de algehele gang van zaken in het laboratorium dient te berusten bij de klinisch chemicus. Het wordt dan ook niet wenselijk geacht indien de hoofdanalist c.q. bedrijfsleider wordt belast met organisatorische eindverantwoordelijkheid.

Naar de mening van het bestuur van de NVKC dient de hiërarchische opbouw van de laboratoriumorganisatie duidelijk te zijn gestructureerd en vastgelegd.