

Symposiumverslagen

Koersbepalende elementen in een breder perspectief

P.C.M. BARTELS¹

Laboratoria van STZ-ziekenhuizen oriënteren zich proactief op innovatieve trends zowel betreffende vakinhoudelijke aspecten als ontwikkelingen in bedrijfsvoering en management. Speerpunten als opleiding, toegepast wetenschappelijk onderzoek, innovatie en topklinische zorg zijn duidelijk herkenbaar in het profiel van STZ-laboratoria. Een coöperatieve, heldere communicatiestructuur is een randvoorwaarde voor ontwikkeling tot een cliëntgerichte organisatie (figuur 1). Systematische verbeteractiviteiten worden geregistreerd met behulp van een systeem van prestatie-indicatoren. Regelmatig worden symposia georganiseerd (1, 2). Doel van STZ-symposia is uitwisseling van nieuwe inzichten en evaluatie van recente verworvenheden. Op 13 mei 2003 werd in het Sanadome te Nijmegen het 3^e STZ-Symposium Klinische Chemie georganiseerd. Aan het symposium namen 75 personen deel die afkomstig waren uit de 17 STZ-ziekenhuizen. Naast plenaire inleidingen waren er interactieve workshops om uitwisseling van kennis en nieuwe inzichten te stimuleren. Het uitdiepen van gesignaleerde verschillen in persoonlijke opvattingen en implementatie van innovatieve ontwikkelingen op diverse locaties blijkt een uitstekende stimulans te zijn om het ontstaan van netwerken te bevorderen. Specialist-managers, klinisch chemici, sectorhoofden en kwaliteitsfunctionarissen bogen zich gezamenlijk over actuele thema's alsmede kansen en bedreigingen om perspectieven in kaart te brengen voor toekomstige ontwikkelingen van hun laboratoriumorganisaties. De hoofdlijnen van dit symposium betroffen:

- missie, visie en strategie in relatie tot ondernemerschap;
- inrichting en besturing van laboratoriumorganisaties gezien vanuit de invalshoeken leiderschap en communicatie;
- wat vinden de cliënten van de inspanningen om het steeds beter voor elkaar te krijgen?

Medisch Centrum Alkmaar, Laboratorium voor KCHI,
Postbus 501, 1800 AM Alkmaar

E-mail:p.bartels@mca.nl

¹ Verslag van het 3^e STZ-symposium klinische chemie, mede namens de leden van de organisatiecommissie: Dr. J.J.M.L. Hoffmann, Dr. W. de Kieviet en Dr. L.W.J.J.M. Westerhuis

Management en ondernemerschap in STZ-ziekenhuizen: kan dat?

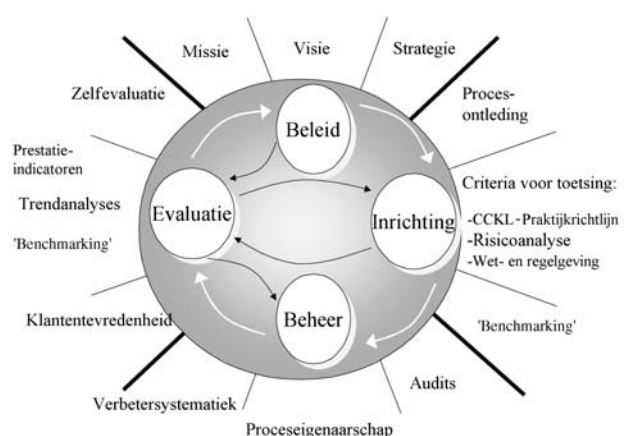
(Drs. J. Th. Kedzierski, Raad van Bestuur, Medisch Centrum Alkmaar)

De introductie van Diagnose Behandel Combinaties (DBC) kan worden beschouwd als een katalysator voor het initiëren van bedrijfsmatige veranderingen en een commerciële aanpak.

Zorgelementen werden door de spreker getypeerd als producten die in principe onderling vergelijkbaar zijn. Het ligt in de lijn der verwachting dat het systeem van DBC's resulteert in meer competitie tussen productiecentra dan thans het geval is. Competitie resulteert per saldo in een betere kwaliteit van producten.

Process is king

Ondernemerschap vergt een ingrijpende verandering van attitude voor betrokkenen bij het productieproces. Het verdient aanbeveling om specificaties van producten transparant te maken. De spreker pleitte ervoor bulkproductie principieel anders te organiseren dan het productieproces van specialités. Onder het motto "Process is King" adviseerde hij om de meest voorkomende diagnoses (80% volgens het Pareto-principe) strikt te standaardiseren op grond van de dimensies proces en inhoud. Standaardisatie van processen en inhoud van DBC's werden vervolgens in detail nader uitgewerkt.



Figuur 1. Integratie van *kritische* processen en systematische aanpak van verbeteractiviteiten voor consequente organisatieontwikkeling.

Speelruimte creëren

Naar analogie van de filosofie van een bekende autofabrikant (Volkswagen) werd gesteld dat cliëntgerichtheid wordt bevorderd door ultieme standaardisatie van het integrale productieproces. De efficiëntie van productieprocessen neemt immers aanzienlijk toe door stringente beperking van het assortiment. Introductie van een dergelijke nieuwe aanpak van ondernemerschap werkt, ook in laboratoriumorganisaties, inspirerend. Bulkproductie kan door toepassing van bovengenoemde uitgangspunten aanzienlijk efficiënter geschieden. Een bedrijfseconomische aanpak in samenhang met professionaliteit resulteert ongetwijfeld in een win-win-situatie.

Budgetverantwoordelijkheid is gebaseerd op een heldere kostenstructuur. Ondernemerschap impliceert risico's durven nemen. Vanzelfsprekend geniet winnen de voorkeur boven verliezen, terwijl concurrentie veelal meer stimuleert dan samenwerken. De inhoudelijke kwaliteit van laboratoria is thans van uitstekend niveau, doch progressie blijft te eng beperkt tot binnen de grenzen van het eigen vakdomein. De kwaliteit van processen kan derhalve aanzienlijk worden verbeterd door integrale samenwerking.

Aanbevelingen: actief inspelen op implementatie van DBC systematiek door verregaande standaardisatie te bewerkstelligen, streven naar reductie van kosten en realiseren van transparantie hieromtrent en tenslotte bewerkstelligen van besparingen door bijvoorbeeld op grote schaal gezamenlijk in te kopen.

Interne communicatie en besturing van een laboratoriumorganisatie

(Ir. J.F. van de Calseijde, klinisch chemicus-manager, Canisius Wilhelmina Ziekenhuis, Nijmegen)

In de besturing van STZ-laboratoria bestaan opvallende verschillen. Een 'best practice'-methode is niet als zodanig beschikbaar. Het is een opvallende bevinding dat in kwaliteitshandboeken veelal verwijzingen ontbreken naar criteria en richtlijnen voor toetsing inzake aspecten van communicatie en doelmatige besturingspraktijken.

Beïnvloeding van de bedrijfscultuur

Een klinisch-chemisch laboratorium kan worden gekarakteriseerd als combinatie van een professionele organisatie en een productiebedrijf. Professionals beschikken over gespecialiseerde vakkennis en unieke expertise. Een kritische instelling, streven naar persoonlijke autonomie, creativiteit en individuele vrijheid c.q. ongebondenheid om specifieke knowhow in de praktijk toe te passen, zijn typische kenmerken van professionals. Een laboratoriumorganisatie met het accent op innovatie op basis van gespecialiseerde expertise, kenmerkt zich in het algemeen door een relatief platte hiërarchische structuur. Verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid zijn geconcentreerd bij overwegend zelfstandig opererende professionals. Bewuste beïnvloeding van de bedrijfscultuur verschaft belangrijke drijfveren voor individuele stimulatie en motivatie. De stijl van leidinggeven wordt

afgestemd op actuele omstandigheden en personen in het managementteam. Een gevoel van veiligheid en onderling vertrouwen is bevorderlijk voor het creëren van een stimulerend en ondernemend werkklimaat. Bij de inrichting en besturing van laboratoriumorganisaties is doeltreffende communicatie een essentiële randvoorwaarde voor het realiseren van efficiënte besluitvorming. Overlegorganen worden met het oog hierop dan ook weloverwogen samengesteld om een zo breed mogelijk draagvlak te creëren. Procedures inzake besluitvorming zijn transparant en worden bekend verondersteld bij participanten.

Besturingsfilosofie

Systematische ordening van taken en expliciteren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van belang om geformuleerde organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren. Bij ordening zijn logica, transparantie en individuele competenties van personen succesbepalende factoren. In laboratoriumorganisaties worden verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen in principe herleid tot professionele en hiërarchische lijnen voor aansturing. In de professionele beleidslijn worden uitgangspunten geformuleerd voor vakinhoudelijke thema's. Operationaliseren van beleidsuitgangspunten omvat het bepalen van resultaatgerichte doelstellingen en het creëren van randvoorwaarden voor realisatie. Integratie op basis van flexibele interactie tussen professionele en hiërarchische gezagsdragers is van wezenlijk belang. Efficiënte besluitvorming is gebaseerd op een transparante werkwijze (SOP). Het creëren van draagvlak bij direct betrokkenen is van doorslaggevend belang bij communicatie tijdens diverse fasen in het proces van besluitvorming.

Besluitvorming

In het stafoverleg wordt de voortgang van de implementatie van beleidsuitgangspunten geëvalueerd. Professionals hebben een inspirerende en katalyserende rol bij het realiseren van innovatie. Klinisch chemici functioneren als 'primi inter pares' op onderscheiden aandachtsgebieden. De specialist-manager heeft een expliciete eindverantwoordelijkheid om beleid te effectueren binnen de eigen afdeling, medische disciplines en raad van bestuur. Budgetverantwoordelijkheid impliceert bewaking van budgetten voor exploitatie, personeelsformatie en investeringen. Het managementteam functioneert als motor van het laboratoriumbedrijf. In het team participeren zowel managers als professionals. Onderwerpen van bijzondere importantie kunnen desgewenst in een adviescommissie worden behandeld. De samenstelling van de commissie wordt, gelet op het specifieke onderwerp, bepaald door het managementteam. Voor meningsvorming kan bijvoorbeeld het werkoverleg worden benut of een enquête worden georganiseerd. Tijdens een zogenaamd vragenuur kunnen bepaalde onderwerpen, thema's of projecten op basis van vragen worden toegelicht door de verantwoordelijke manager. Het verslag van de bijeenkomst is in een later stadium ter inzage voor geïnteresseerden.

Strategische marktoriëntatie: nu en in toekomstperspectief

(Dr. W.H.J.M. Wientjens, voorzitter Diabetes Vereniging Nederland)

Nederland telt naar schatting 440.000 patiënten met manifeste diabetes en daarnaast 400.000 patiënten met latente diabetes. Per jaar komen er 65.000 nieuwe patiënten bij. Patiënten hebben in toenemende mate behoefte aan informatie die afhankelijk van de individuele wensen gedoseerd wordt verstrekt.

DVN (Diabetes Vereniging Nederland) beschikt over een netwerk van informatieposten en verkooppunten waar men naalden, spuitjes etc. kan verkrijgen. Regelmatige nascholing is noodzakelijk voor de personen die voorlichting verzorgen. Klinisch chemici werden aangespoord om actief te opereren in dit marktsegment. Tevens dient meer kennis geïnvesteerd te worden in screening van risicogroepen en de ontwikkeling van 'evidence based'-richtlijnen ten behoeve van diagnostiek en therapie van diabetes. Met name op het terrein van zorg in eerstelijns gezondheidscentra zijn er veel uitdagingen die de behoefte aan méér participatie van klinisch chemici manifest maken. Controleprocedures voor zelfmeetapparatuur kunnen verder worden geprofessionaliseerd door bijvoorbeeld een speciaal keurmerk te introduceren voor laboratoria die over 'state of the art'-expertise beschikken.

De heer Wientjens hield een vurig pleidooi voor een actieve en meer proactieve rol van ziekenhuislaboratoria om applicaties die voortkomen uit innovatie van kennis en moderne technologieën sneller in praktijk te brengen. Tevredenheidsmetingen bij cliënten werden door de spreker slechts zinvol geacht wanneer cliënten adequaat geïnformeerd zijn over 'state of the art'-faciliteiten voor dienstverlening vanuit laboratoriumorganisaties.

Workshops

In twee workshoprondes discussieerden de deelnemers op basis van een aantal statements uit bovenstaande inleidingen over de praktische toepasbaarheid en de wijze van implementatie

Inrichting van de organisatie: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

Het wordt als een essentiële randvoorwaarde voor integratie van professie en management beschouwd dat de eindverantwoordelijke manager over specifieke inhoudelijke deskundigheid beschikt. Management en professie zijn voortdurend met elkaar in wisselwerking in analogie met het ritsen van de helften van een ritssluiting. In het managementteam participeren klinisch chemici en operationele leidinggevenden. Professionals hebben van nature de neiging om te streven naar een hoge mate van perfectionisme tot in het kleinste detail. Men is in principe wars van hiërarchische gezagsverhoudingen. Het is van primair belang dat personen in een team elkaar goed liggen. Professionals dienen naast een adequate vakinhoudelijke opleiding te beschikken over goede sociale vaardigheden en op de hoogte te zijn van 'management topics'. Sinds 1999 is duaal management een *hype*. Thans lijkt de trend zich meer te richten op een een-

duidige verantwoordelijkheid die wordt belichaamd in één persoon. Het is niet eenvoudig te omschrijven welke persoonlijke factoren bepalend zijn voor het verwerven van gezag bij leidinggevenden. Communicatie en besluitvorming vergt een actieve inzet van alle betrokkenen. In enkele laboratoriumorganisaties is naast het reguliere werkoverleg een zgn. adviesraad geïnstalleerd. Werkoverleg verloopt in veel organisaties moeizaam. Creatief en resultaatgericht overleg blijkt veelal niet realiseerbaar. In enkele gevallen is werkoverleg vervangen door tweemaal per jaar een plenaire laboratoriumvergadering te organiseren. Maandelijksse vragenuurtjes of informele meetings resulteren in het uiten van emoties en persoonlijke irritaties. Voor leidinggevenden is het vervolgens duidelijk welke knelpunten de hoogste prioriteit hebben in de belevingswereld van alle betrokkenen. Aldus kan men een veenbrand voorkomen. Onderhuids voortdurende conflicten werden niet wenselijk geacht.

Marktoriëntatie en cliëntgerichtheid

Een systeem voor meting van tevredenheid bij cliënten is essentieel om de kwaliteit van de laboratoriumorganisatie systematisch te borgen en te verbeteren. De kwaliteit van performance wordt primair bepaald door professionele aspecten. Dienstverlening, doorlooptijd van aanvragen, cliëntgerichtheid (zorg op maat voor onderscheiden categorieën patiënten en aanvragers) zijn randvoorwaarden die expliciete aandacht vergen. Tevredenheidsmetingen bij cliënten werden slechts zinvol geacht indien cliënten adequaat zijn geïnformeerd omtrent actuele faciliteiten inzake dienstverlening. Introductie van nieuwe analysemethoden geschiedt bij voorkeur in nauwe samenwerking met de beoogde doelgroep van aanvragers. De klinische relevantie van diverse analyses in bepaalde pakketten wordt periodiek geëvalueerd. Ten behoeve van implementatie van innovatieve kennis en technologie is externe oriëntatie geïndiceerd. 'Benchmarking' is nuttig indien een praktijkgeoriënteerde applicatiemethode voorhanden is. Actieve participatie in opleidingen, klinische besprekingen en activiteiten van de medische staf is geïndiceerd om de laboratoriumstaf een herkenbaar gezicht te geven. Ziekenhuislaboratoria kunnen zich duidelijker manifesteren in overkoepelende organisaties voor het faciliteren van 'state of the art'-voorzieningen ten behoeve van de eerste lijn. Lidmaatschap van patiëntenverenigingen werd zinvol geacht.

Conclusie

De deelnemers aan het symposium kunnen terugzien op een geanimeerde bijeenkomst. De termijnen waarop veranderingen in gang worden gezet blijken per organisatie aanzienlijke verschillen te vertonen. Desondanks is het boeiend om te signaleren dat men doorgaans aan dezelfde prioriteiten werkt. De organisatoren van het symposium constateren met voldoening dat uitwisseling van inzichten resulteert in een bijzonder boeiend en actief leerproces. Gezien de stimulerende en enthousiasmerende reacties van de deelnemers zullen STZ-symposia beslist een traditie worden.

Literatuur

1. Bartels PCM, Goldschmidt HMJ. Mens, robot en zorg om de patiënt. *Ned Tijdschr Klin Chem* 2000; 25: 185-187.

2. Hoffmann JJML, Hoedemakers RMJ. Verslag van het 2^e STZ symposium klinische chemie. *Ned Tijdschr Klin Chem* 2002; 27: 147-153.

Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk 2004; 29: 48

Proteomics in de Klinische Chemie

J.M.G. BONFRÈR en M.P. van DIEIJEN-VISSER*

Op 22 mei 2003 werd door de werkgroep proteomics een symposium georganiseerd over proteomics in de klinische chemie. Identificatie en karakterisering van eiwitten en met name het ontdekken van nieuwe markers voor ziekten zijn belangrijke uitdagingen van het proteomicsonderzoek. Proteomics omvat het karakteriseren van eiwitten en hun posttranslationele modificaties. Belangrijke analysetechnieken zijn tweedimensionale elektroforese of andere eiwitscheidings- of zuiveringsmethodieken, gevolgd door massaspectrometrische identificatie van de eiwitten. Recente ontwikkelingen gaan steeds meer in de richting van zeer gevoelige 'high throughput'-opstellingen. Proteomics zal in de toekomst niet alleen binnen het wetenschappelijk onderzoek een belangrijke rol spelen, maar ook binnen de patientenzorg. Vanuit de diagnos-

tiel is er een groeiende belangstelling voor proteomics, getuige enkele recente artikelen, waarin de massaspectrometrische analyse van serumeiwitprofielen veelbelovend lijkt.

De snelle ontwikkelingen binnen dit vakgebied en het te verwachten grote aantal toepassingen binnen de patiëntenzorg, onderstrepen het belang van vroegtijdige participatie van de klinische laboratoria bij de verdere implementatie van proteomics. Tijdens het symposium werd ingegaan op de methodiek van massaspectrometrische identificatie van eiwitten of eiwitprofielen. Vervolgens werden vanuit verschillende invalshoeken toepassingen besproken. Hieronder treft u de samenvattingen van de bijdragen aan. Vanwege de snelle ontwikkelingen op dit terrein heeft de werkgroep besloten jaarlijks een symposium te organiseren. Het volgende symposium zal plaatsvinden op 18 november 2004.

*Namens de werkgroep Proteomics

Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk 2004; 29: 48-49

Proteomics en het in kaart brengen van alle humane eiwitten

C.G. de KOSTER

Het genoom van de mens is grotendeels opgehelderd. Ongeveer 30.000 humane genen zijn geïdentificeerd. Een grotere uitdaging wordt het in kaart brengen van alle humane eiwitten die tot expressie worden gebracht (1).

Proteomics beoogt de structuur, de functie en de hoeveelheid van alle eiwitten die aanwezig zijn in een cellulaire subfractie, organel, cel, weefsel, orgaan of zelfs het gehele organisme in kaart te brengen. De

complexiteit van het humane proteoom wordt geschat op 80.000-100.000 eiwitten, maar dit aantal zal ongetwijfeld groter zijn. Het aantal humane eiwitten is groter dan het aantal genen, veroorzaakt door 'processing' van mRNA's en posttranslationele modificaties van eiwitten. Een humaan gen is opgebouwd uit exonen die coderen voor een deel van de aminozuurvolgorde van een eiwit en intronen die niet coderen. Tijdens transcriptie worden alle exonen en intronen van een gen vertaald naar één precursor-mRNA-molecuul. Door 'splicing' worden alle intronen verwijderd en vormen de overblijvende exonen een mRNA dat tot eiwit wordt vertaald. Bij alternatieve splicing wordt ook een deel van de exonen verwijderd en kan

Swammerdam Institute for Life Sciences - Mass Spectrometry Group, University of Amsterdam, Amsterdam

E-mail: dekoester@science.uva.nl