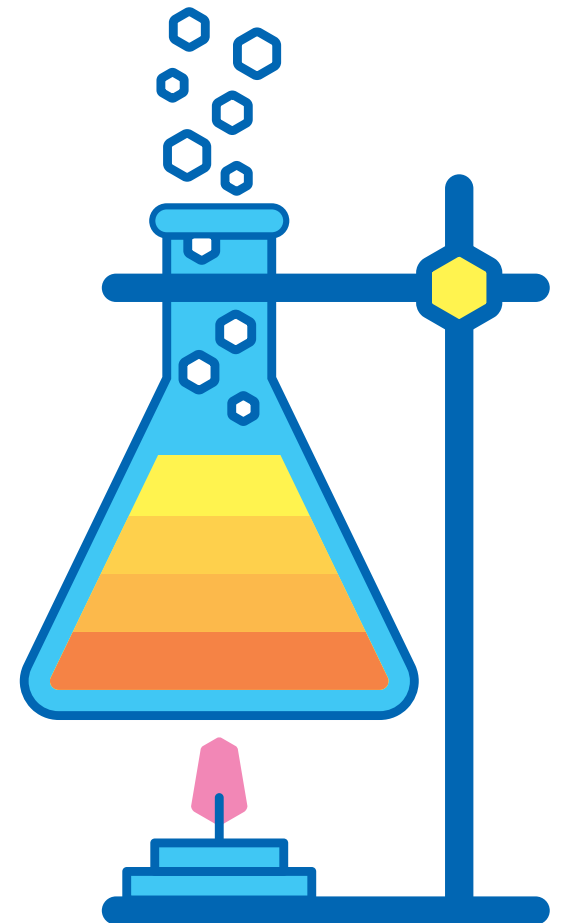


Van Reactie naar Regie

Richting, inspiratie
en perspectief voor
medische laboratoria





Van Reactie naar Regie bij medische laboratoria

Medische laboratoria staan volop in de aandacht. Verzelfstandigingen, fusies, overnames, regionale samenwerkingen en steeds verder digitaliseren zijn bijna dagelijkse kost. In Nederland en daarbuiten is het duidelijk dat een informatie en technologie gedreven organisatie als het medische laboratorium gebaat is bij samenwerking, hoog-volume productie en consolidatie. De huidige versnippering met heel veel kleine laboratoria is niet kosteneffectief. En niet minder belangrijk, laboratoriumuitslagen zijn niet beschikbaar wanneer patiënten verwezen worden naar een andere zorgorganisatie. Een in de basis logistiek en informatierijk proces moet efficiënter en goedkoper kunnen worden ingericht.

Op eigen benen ...

Dat is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Als reactie op de behoefte om efficiënter en goedkoper te werken staan laboratoria ineens op eigen, vaak nog wankelende, benen. Verschillende laboratoria en onderdelen daarvan komen onwettig samen en komen in reactie met elkaar. Dit proces van reageren vraagt tijd en goede aansturing voordat de diverse onderdelen weer in balans komen. Pas dan kan de nieuw gevormde laboratoriumorganisatie opnieuw regie nemen.

Niet alleen de laboratoriumorganisatie verandert, maar ook het primaire proces. De Nederlandse Vereniging voor Klinische Chemie en Laboratoriumgeneeskunde (NVKC) spreekt over een 'beweging naar buiten' waarbij het vakgebied van achter de schermen vandaan komt om steeds meer een eigen rol naast de patiënt en arts in te nemen.

... met de 'belofte' van digitalisering.

Digitale oplossingen kunnen al veel ondersteuning bieden bij de verzelfstandiging. Een modern, zelfstandig laboratorium kan echter niet meer functioneren met verouderde digitale systemen, zoals een achterhaald Laboratorium Informatie Systeem (LIS), inefficiënte middleware of gedateerde diagnostische apparatuur. Systemen moeten niet alleen bijgewerkt zijn naar de nieuwste versie, maar ook naadloos met elkaar communiceren, zowel digitaal als organisatie breed. De gestandaardiseerde gegevensuitwisseling tussen aanvragers en het laboratorium is een ongekend belangrijke schakel die alleen nog maar digitaal kan plaatsvinden. Nog steeds werken veel laboratoria met papieren aanvragen, wat leidt tot risico's voor de patiëntveiligheid: bij de grote hoeveelheid aanvragen zijn (over)typefouten snel gemaakt. Ook orderflows tussen meerdere laboratoria vragen om optimalisatie.

Tot slot heeft een zelfstandig laboratorium ook behoefte aan een eigen patiëntregistratie en een zelfstandig facturatieproces. Digitalisering kan al deze uitdagingen aanpakken, maar dit gaat niet vanzelf. Voor een succesvolle digitale transitie hebben laboratoria toegang nodig tot inzageportalen, koppelingen met PGO's of zelfs directe videocontactmogelijkheden. Er zijn veel digitale wegen die naar Rome leiden en digitalisering vraagt om een stapsgewijze groei in volwassenheid. Naast een Weerbaar ICT-landschap is ook een Wendbaar ICT-landschap nodig, dat flexibel inspeelt op alle vernieuwingen en innovatie. De belofte van digitalisering is groot, maar tegelijkertijd ook een flinke uitdaging.

In dit visiedocument gaan we in op de praktijk in de laboratoriumwereld en geven we duiding aan de uitdagingen waar de sector mee te maken heeft. We gaan daarbij ook in op de mogelijke oplossingen. D&A heeft jarenlange ervaring met advisering en digitaliseringsprojecten in de medische laboratoriumwereld. Deze kennis, gecombineerd met onze expertise op andere zorgdigitaliseringsonderwerpen, vormt de basis voor dit visiedocument.

De praktijk: Groeipijnen in de laboratoria

Medische laboratoria hebben elk hun eigen ontstaansgeschiedenis en ontwikkelen zich voortdurend. Deze veranderingen hebben effecten op de organisatie (governance), op het personeel (opleiding en ervaring) en op de werkprocessen (optimaliseren en digitaliseren). Al deze ontwikkelingen, vaak vol complexe uitdagingen, vragen om doordachte strategieën en (digitale) oplossingen. Vooral zelfstandige laboratoria zijn jonge groeiende organisaties die constant in ontwikkeling zijn. Deze veranderingen gaan gepaard met groeipijnen.

Verzelfstandigingen gevolgd door fusies en overnames: altijd lastig

Laboratoria van ziekenhuizen worden steeds vaker overgedragen aan zelfstandige organisaties. Ziekenhuizen hebben ingezien dat het combineren van meerdere laboratoria tot één efficiënte voorziening voordelen biedt. Niet alleen financiële voordelen, maar ook mogelijkheden om kwaliteitsverbeteringen op grotere schaal door te voeren en innovaties toe te passen. Dit betekent ontvlechten, samenvoegen en opschalen. UMC's houden hun laboratoria nog in eigen beheer, vanwege de nauwe koppeling met wetenschappelijk onderzoek. Terwijl eerste lijns laboratoria juist de samenwerking zoeken met ziekenhuizen voor een betere uitwisselingen van uitslagen.

... procesoptimalisatie is noodzakelijk ...

Om vooruitgang te boeken moeten laboratoria hun processen grondig onder de loep nemen. Verbeteringen zijn bijvoorbeeld mogelijk bij papieren werkstromen die foutgevoelig zijn. Met digitalisering kan de hele eerstelijnsdiagnostiek - met een veelheid aan prikposten en complexe logistiek - een stuk simpeler worden ingericht voor zowel zorgverlener als patiënt. Daar zijn al succesvolle voorbeelden van, maar dit vraagt om stevige procesinterventies en de inzet van nieuwe applicaties of een bredere inzet van bestaande applicaties.

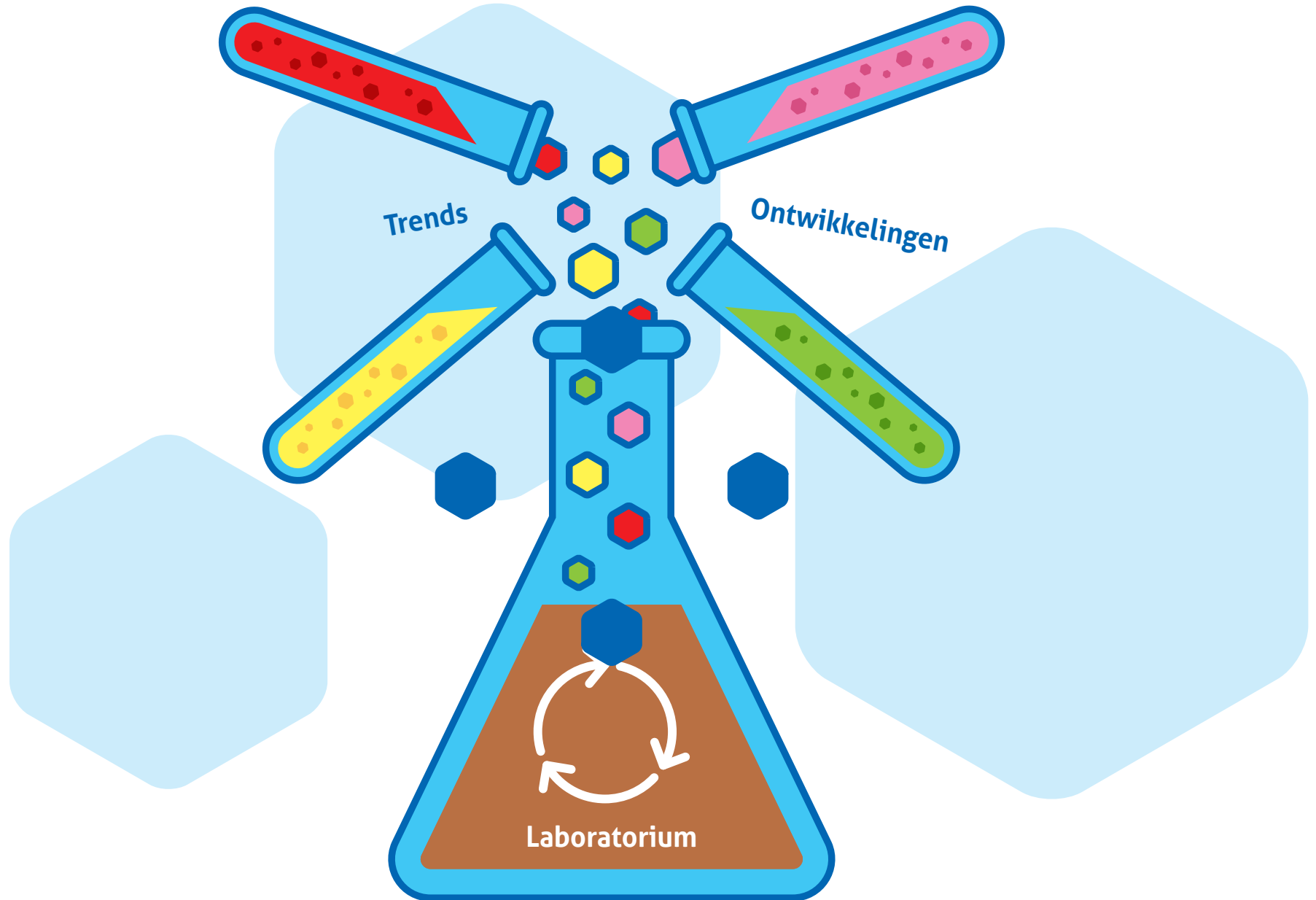
... dan moet ook het IT-landschap op de schop ...

Als de processen aangepast worden, komt onherroepelijk de behoefte om het IT-landschap aan te passen. Of een zelfstandig laboratorium nu vanuit 'een greenfield' wordt gebouwd, ontstaat door een fusie of overname, of wordt losgekoppeld van een ziekenhuis, de basis zal wankel zijn en aanzienlijke investering en ontwikkeling vereisen, vooral op het gebied van digitalisering. Een eigen IT-infrastructuur, zoals werkplekken, netwerk en dataopslag is daarbij essentieel. Daarnaast is een nieuw of geoptimaliseerd applicatielandschap nodig

met systemen als een patiëntregistratiesysteem, moderne berichtenuitwisseling (koppelingen) met slimme orderverdeelsystemen (ordermanagers) en oplossingen voor inzage voor patiënten en zorginstellingen, evenals een eigen facturatiesysteem.

... en dat vraagt veranderende capaciteiten van IT-personeel.

Slimme digitale processen en systemen bieden veel mogelijkheden, maar hiervoor is gekwalificeerd IT-personeel noodzakelijk. Leunend op de grote volwassen IT-organisaties van ziekenhuizen zijn laboratoria gewend om met een relatief kleine IT-bezetting te werken. Op eigen benen staand is dat niet meer mogelijk. Naast kennis en ervaring met diagnostische apparatuur is er behoefte aan een betrouwbare sourcingpartner voor IT-infrastructuur, professionalisering van applicatiebeheer en beter informatiemanagement om controle houden over het projectportfolio. Zo blijft het IT-landschap operationeel (weerbaar) en kan de IT-organisatie inspelen op de steeds snellere stroom aan innovaties (wendbaar). Dit vraagt om specifieke kennis, ervaring en competenties van het IT-personeel en hun samenwerkingspartners, en daar moet actief in worden geïnvesteerd.



Van Reactie naar Regie door stevig in te zetten op vier thema's

Al deze veranderingen beïnvloeden elkaar. Langzaam gaan we van het 'reageren' op deze veranderingen naar het 'regie nemen' over de nieuw ontstane werkelijkheid.

Er zijn er vier thema's binnen de medische laboratoriumorganisaties die veel aandacht verdienen.

1. Weer- en wendbare IT is de basis

Het ontwikkelen van een volwassen en professionele IT-functie, gebaseerd op moderne technologie, die niet alleen weerbaar en solide is, maar ook in staat om snel vernieuwingen door te voeren.

2. Procesoptimalisatie en applicatiebeheer is dagelijks werk

Continu verbeteren vereist een procesgerichte aanpak en regelmatige aanpassingen aan applicaties. Het vaker doorvoeren van kleine wijzigingen, met impact op applicaties, vraagt om wendbaarheid en ervaring in projecten en programma's.

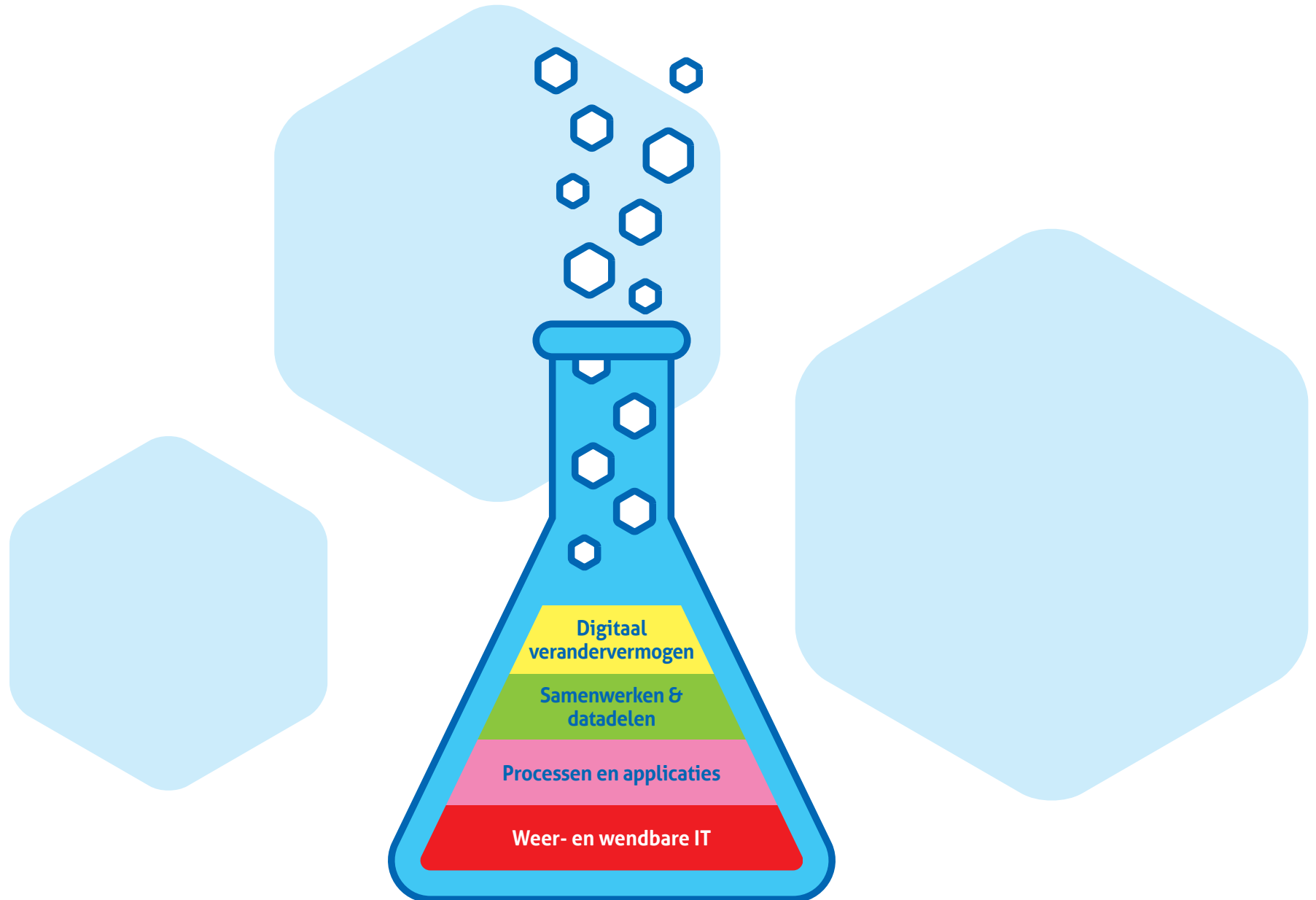
3. Samenwerken en datadelen is efficiënt

Het laboratorium is een serviceorganisatie binnen een bredere context van zorginstellingen en collega-laboratoria. Het bedienen van vele zorgpartijen en - in toenemende mate - patiënten, vereist efficiënte berichten- en gegevensuitwisseling. Werken volgens standaarden en het gebruik van platformen wordt daarmee noodzakelijk. Het gebruik en de inzet van data krijgt steeds meer prioriteit binnen laboratoria. De uitdaging is dat

de meeste data nog in de primaire systemen zit opgesloten en lastig beschikbaar kan worden gemaakt. We zien de eerste initiatieven ontstaan waarbij samenwerkingsverbanden van laboratoria in regio's dataplatformen ontwikkelen, voor zowel primair als secundair gebruik. Intern richt het gebruik van data zich vooral op traditionele BI en trendanalyses. Dit alles vraagt veel van informatiestandaarden. Hier komt sinds kort steeds meer beweging in.

4. Digitaal verandervermogen benut het potentieel

Zonder knoppen-training en adoptieprogramma behalen vernieuwingen niet de beoogde toegevoegde waarde. Verandervermogen gaat echter verder dan dat. Digitaal leiderschap, governance en informatiemanagement zorgen voor gerichte vernieuwing gebaseerd op heldere keuzes. Digitaal denken en doen is niet alleen een taak van IT-professionals, maar van de hele organisatie.





Thema 1

Weer- en wendbare IT

Weer- en wendbare IT is de basis

Door de enorme hoeveelheid verwerkte en geproduceerde digitale data worden laboratoriumorganisaties ook wel ‘digitale organisaties’ genoemd. Dat vraagt om een robuuste en toekomstbestendige IT-functie. Een stevig fundament is daarbij noodzakelijk. Alleen met een solide basis kan de IT-organisatie snelle ontwikkelingen en complexe uitdagingen aan. Het gaat niet alleen om weerbaarheid en stabiliteit, maar ook om wendbaarheid: het vermogen om flexibel in te spelen op veranderingen en nieuwe ontwikkelingen snel te realiseren.

Grip op IT ...

Er is behoefte om grip te krijgen op de basis. Dit vraagt om een goed functionerende informatievoorziening en IT-dienstverlening. In de laboratoria zijn investeringen in het digitale domein enigszins achtergebleven, waardoor het digitale domein onvoldoende is meegegroeid met de behoeften van de organisatie en klanten. Voorbeelden hiervan zijn verouderde technologie, een achterlopend LIS, een digitale werkplek die onvoldoende aansluit bij de huidige manier van werken, data die niet op orde is en een versnipperd applicatielandschap. Er is een technologische schuld in te lossen: een achterstand op het gebied van techniek, informatieveiligheid en privacy. De IT-organisatie is vaak niet voldoende uitgerust om haar basistaken in de veelheid aan leveranciers en dienstverleners goed uit te voeren. Dat vraagt om investeringen en het werken aan de ontwikkeling van IT-professionals, IT-processen en nieuwe technologie.

Zodra er grip is op de basis, kunnen we gaan verbeteren en vernieuwen. Hoe pakken we dit aan?

... strategie en architectuur zijn randvoorwaardelijk om ambities te realiseren.

Het begint met het erkennen van het strategisch belang van IT op het hoogste niveau: maak de digitale transitie een prominent speerpunt van de organisatie. Zorg met de juiste kennis en expertise voor een heldere digitale strategie, een doelarchitectuur en een roadmap. Richt de IT-processen zo in dat het projectportfolio aansluit bij de roadmap en dat werken onder IT-architectuur een vereiste is. Informatieveiligheid en wendbare, weerbare IT zijn belangrijke pijlers binnen deze architectuurbenadering.

De IT-organisatie transformeert ook ...

De IT-organisatie moet meegroeien, met de juiste mensen op de juiste plek. Het merendeel van de zorgorganisaties besteedt IT-diensten (terecht) uit. Software-as-a-Service (SaaS) en Infrastructuur-as-a-Service (IaaS) zijn inmiddels de norm, maar de IT-organisatie is daar nog niet voldoende op ingericht. Het IT-team moet transformeren van uitvoerend naar regievoerend. Laboratoria moeten daarom goed nadenken over de sourcingstrategie. Wat besteden we uit en wat doen we zelf? Dit stelt nieuwe eisen aan IT-medewerkers: het goed kunnen sturen op prestaties van leveranciers en dienstverleners vereist bijvoorbeeld professioneel contract- en servicemanagement.



**Een stevig fundament
is noodzakelijk, pas als
het fundament staat,
kan een IT-organisatie
snelle ontwikkelingen en
complexiteiten aan.**

**... en biedt ruimte voor verdere
optimalisatie en ontwikkeling.**

Het op orde brengen van de basis en het creëren van een weerbare en wendbare IT met een bijpassende IT-organisatie is vaak een langdurig traject dat veel inspanning vereist. Dit proces moet worden ondersteund en gedragen door de hoogste niveaus van de organisatie. Alleen focussen op de basis is echter niet voldoende in een wereld van constante verandering en innovatie. Terwijl de basis op orde wordt gebracht, is het noodzakelijk om stappen in digitalisering te zetten. Wij adviseren te beginnen met overzienbare optimalisaties in het huidige systeem, zoals kleine procesoptimalisaties en de introductie van nieuwe applicaties met gemiddelde impact. Het geduld van de rest van de organisatie zal worden beloond, want een stevige basis biedt ruimte en mogelijkheden voor verdere optimalisatie en veelbelovende ontwikkelingen.

Thema 2

Processen en applicaties

Procesoptimalisatie en applicatiebeheer is dagelijks werk

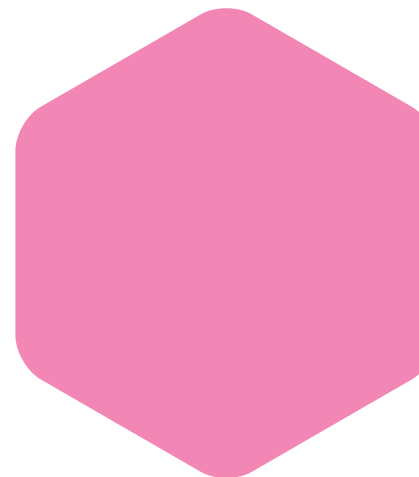
Vrijwel alle (primaire) processen in de medische laboratoriumdiagnostiek worden ondersteund door applicaties, waarbij de grenzen van de organisatie vaak worden overschreden. Om deze applicaties optimaal te benutten is een goed inzicht en overzicht van alle werkprocessen en applicaties onmisbaar. Maken laboratoria voldoende gebruik van beschikbare digitale oplossingen, zoals een LIS met diverse randapplicaties? Dit vereist zorgvuldig applicatiebeheer en regelmatige updates naar de nieuwste versies. In sommige gevallen is het niet voldoende om één keer per jaar te updaten, maar moet dit zelfs maandelijks gebeuren.

Moderne laboratoriuminformatiesystemen up-to-date houden is niet eenvoudig ...

Het LIS vormt, naast het fysieke laboratorium, het centrale hart van het laboratorium. Bijblijven met de ontwikkelingen van het LIS is hierom van primair belang. Dit is echter geen eenvoudige taak en brengt risico's met zich mee. Het is daarom belangrijk dat deze vernieuwingen en aanpassingen niet worden uitgesteld, maar worden omarmd en steeds vaker uitgevoerd. Zo bouwt een laboratorium vaardigheden op en verhoogd het zijn wendbaarheid.

... maar juist bij verzelfstandiging en fusies is vernieuwen van belang ...

Na een fusie of verzelfstandiging streven laboratoria ernaar efficiënter te werken. Dit vereist een voortdurende focus op het verbeteren van processen en



**Professioneel project-
management dat 'zorgt dat
het gebeurt' is vaak nog
geen kerncompetentie in
laboratoriumorganisaties.**

bijbehorende applicaties, het toepassen van Lean-technieken en het behouden van grip op het applicatielandschap. Het verbeteren van applicaties moet een tweede natuur worden voor IT-specialisten, informatiemanagers en laboratoriummedewerkers. Dit benadrukt opnieuw het belang van goed informatiemanagement, maar ook het werken op basis van een gedegen architectuur. Het ZIRA-model, oorspronkelijk ontwikkeld voor ziekenhuizen, is door verschillende partijen 'omgebouwd' naar een bruikbare referentiearchitectuur voor laboratoria. D&A Conclusion heeft een zogenaamd LIRA (Laboratorium Informatie Referentie Architectuur) ontwikkeld. Dit model biedt overzicht en inzicht, en helpt grip te krijgen op het applicatielandschap door verbeter- of vernieuwingsmogelijkheden duidelijk te maken.

... en dan implementeren ...

Het definiëren van verbeteringen en het bedenken van oplossingen is stap één, daarna volgt de implementatie. Professioneel projectmanagement dat samen met het projectteam 'zorgt dat het gebeurt' is vaak nog geen kerncompetentie in laboratoriumorganisaties. Te vaak lopen projecten vertraging op of worden belangrijke stappen gemist. Het opbouwen van voldoende projectcapaciteit, zowel kwalitatief als kwantitatief, zal veel opleveren, aangezien verandering een continu proces is.

**... want er zijn voorbeelden
genoeg.**

Zoals eerder genoemd, hebben laboratoria nog te maken met papieren orders. In de nabije toekomst, met patiënten als klanten van het laboratorium, moet worden gedacht aan het beschikbaar maken van uitslagen voor de patiënt. Daarnaast moet worden gedacht aan het proactief uitnodigen van patiënten voor controles, advies en toelichting bij uitslagen. Met name voor patiënten met een chronische aandoening gaat dit veel toegevoegde waarde leveren.

Voor het eigen laboratoriumproductieproces denken we aan ordermanagementsystemen die zorgen voor het optimaal verdelen van de orders, afhankelijk van beschikbare capaciteit of specialisme. Er spelen ook meer complexe en fundamentele vraagstukken. Zoals: moeten laboratoria na een overname of fusie over naar één LIS of kan met meerdere LIS-en worden samengewerkt? We zien de één-LIS benadering als trend bij een aantal grotere zelfstandig laboratoria gecombineerd met een centrale ordermanager en berichten afhandeling. Ook hierbij vraagt de implementatie van een gekozen architectuur om gedegen project- en programmasturing. Ziekenhuizen hebben deze competentie in de afgelopen 20 jaar met continu vernieuwde EPD's goed onder de knie gekregen, maar bij de laboratoria zien we dat nog niet. Wellicht is het raadzaam deze ziekenhuis EPD-ervaring in te zetten bij de laboratoria waar grote laboratoriumsystemen worden vernieuwd.

Thema 3

Samenwerken & datadelen

Samenwerken en datadelen is efficiënt

Laboratoria vormen een belangrijke schakel in het zorgnetwerk. Diverse partijen 'communiceren' met het laboratorium via standaard berichtenverkeer. Het gaat vooral om orders, resultaten, patiëntdata, zorgverlenersdata en facturatiegegevens. Nictiz gaf een mooie indeling met benamingen en standaarden als Lab2Zorg, Lab2Lab en Lab2Patient. Laboratoria gaan steeds verder met deze 'communicatie' en het delen van gegevens. In de samenwerkingen vindt een transitie plaats van gegevens delen naar databeschikbaarheid en longitudinale patiëntgegevens.

Steeds uitgebreidere oplossingen ...

Samenwerking gaat verder dan alleen het uitwisselen van standaard berichten met aanvragen en resultaten. We zien oplossingen zoals regioviewers, waarmee verschillende partijen (na MITZ-integratie en toestemming) resultaten kunnen inzien, waaronder patiënten. Daarnaast zijn er initiatieven om regionale dataplatformen te ontsluiten, zodat er een integraal diagnostisch beeld van een patiënt ontstaat, zowel voor primair als secundair gebruik. Dit gebeurt door data van meerdere partijen te combineren. Het thema databeschikbaarheid komt hierdoor steeds centraler te staan.

**Samenwerken is
meer dan digitale
gegevensuitwisseling, het
vraagt een gezamenlijk
beeld van de digitale
architectuur en een
bijbehorende roadmap.**



... standaarden blijven een uitdaging ...

Zonder standaarden is een integraal beeld of eenvoudige gegevensuitwisseling zonder vertalingen niet mogelijk. Het is een proces dat langzaam vordert. Geen onbekend fenomeen voor de zorgsector en de laboratoria. Toch moet er vaart worden gemaakt, want met de EHDS (European Health Data Space) in aantocht komen diverse interoperabiliteitsmijlpalen ook voor de laboratoria snel dichterbij. De EHDS geeft veel richting, maar biedt geen concrete oplossingen voor samenwerking tussen verschillende partijen. In de praktijk valt dat niet mee en vraagt het veel tijd. Regionaal samenwerken met een beperkt aantal laboratoria - en dus minder organisatorische complexiteit - kan sneller resultaat opleveren. Het noorden (Groningen, Friesland en Drenthe) heeft bijvoorbeeld minder verschillende partijen en maakt sneller progressie in de ontwikkeling van samenwerkingen met regionale inzageplatformen.

... maar er is meer ...

Met gegevensuitwisseling kunnen laboratoria meer dan alleen orders en resultaten naar elkaar sturen. Denk aan het uitvoeren van intercollegiale consulten, multidisciplinair overleg (niet alleen bij pathologie en beelden), het efficiënt verdelen van orders op regionaal niveau, etc. En natuurlijk ook het secundair gebruik van data.

... en samenwerken is een werkwoord.

Tot slot is samenwerken veel meer dan de digitale uitwisseling van gegevens. Samenwerken vraagt een vorm van organisatie. Lukt dat met traditionele SLA's (Service Level Agreement) en contracten tussen laboratoria en zorginstellingen? Wellicht wel, maar feit blijft dat samenwerken veel energie, vertrouwen en het overbruggen van cultuurverschillen vraagt. Juist voor een dienstverlenende organisatie als een laboratorium is het aangaan van samenwerkingen van groot belang. Een gezamenlijk beeld van de digitale architectuur en bijbehorende roadmap maakt de weg naar vernieuwing en verbetering mogelijk.

Thema 4

Digitaal verandervermogen

Digitaal verandervermogen benut het potentieel

Digitale toepassingen bieden veel mogelijkheden om de huidige uitdagingen aan te pakken. De administratieve verwerking van gegevens en de interpretatie van uitslagen naar patiënten vraagt om een andere rol van het laboratorium. Wat de verbetering of verandering ook is, het gaat niet vanzelf. Enerzijds zijn er steeds meer technologische innovaties beschikbaar en neemt technologie een grotere rol in binnen het zorgveld. Anderzijds stuiten organisaties bij het inzetten van vernieuwing vaak op praktische barrières. Het digitale verandervermogen van een organisatie is een belangrijke succesfactor bij de implementatie van optimale laboratoriumsystemen en processen.

Leiderschap is cruciaal bij digitale transformatie ...

Een digitale leider begrijpt de steeds verder digitaliserende wereld en kent de samenhang tussen verschillende applicaties, technologieën en bijbehorende keuzes. Steeds vaker werken de Chief Laboratory Information Officer (CLIO) en de IT-manager samen om, met ondersteuning van Directie of Raad van Bestuur, de laboratoriumorganisatie mee te nemen in de digitale transitie. Maar daarmee zijn de laboratoria er nog niet. Om echte verandering tot stand te brengen moet ook de grote groep analisten worden meegenomen. Hier ontbreekt het vaak aan leiderschap. Het digitaal leiderschap op het juiste niveau, net zoals bij verpleegkundigen in het ziekenhuis, is belangrijk. Dit leiderschap staat nog in de kinderschoenen.





**Digitale transformatie
gaat over vertrouwen,
invloed en digitaal
leiderschap.**

.. met een duidelijke digitale visie en strategie ...

Welke doelen wil het laboratorium bereiken binnen de organisatie en hoe kunnen digitale middelen hierbij ondersteunen? Bezit de organisatie genoeg verandervermogen om de verandering aan te kunnen? Digitalisering is geen doel op zich: het moet de zorgprofessional ondersteunen in het leveren van de beste diagnostiek voor de aanvrager en de patiënt. Dit vereist goed afgewogen keuzes bij de implementatie van digitale zorgapplicaties. Van een mix van kleine losstaande initiatieven, naar regie op een samenhangend digitaal landschap dat digitale diagnostiek optimaal ondersteunt.

Om digitale oplossingen duurzaam te implementeren binnen de laboratoriumorganisatie, is het essentieel dat het leiderschap zorgt voor maximale betrokkenheid en digitale vaardigheden bij het laboratoriumpersoneel. Zo is voor de implementatie van nieuwe applicaties samenwerking en begrip tussen de IT-afdeling en het laboratorium onmisbaar. Om digitale hulpmiddelen goed te borgen binnen het verbeterde werkproces, is het vervangen van een analoge activiteit met eenzelfde digitale activiteit niet genoeg. Het vraagt om een hernieuwde kijk, waarbij bestaande werkprocessen en protocollen opnieuw worden ontworpen vanuit digitale mogelijkheden. Hiervoor is zowel begrip en kennis van de technologische mogelijkheden als van het laboratoriumproces noodzakelijk.

Digitale transformatie moet breed gedragen worden.

Digitale transformatie gaat over vertrouwen, invloed en eigenaarschap. Wanneer het vertrouwen groot is, neemt de bereidheid om te veranderen toe. De invloed van de leiders vertaalt zich naar eigenaarschap van de medewerkers over de transformatie. Dit vertrouwen wordt bereikt door de transitie betekenisvol te maken en de doelen en noodzakelijke inspanningen concreet weer te geven voor de medewerkers. Daarnaast vergroot het actief betrekken van medewerkers de intrinsieke motivatie om te veranderen. Door hen vanuit hun vakmanschap, expertise en belangen bij te laten dragen aan de vertaling van de veranderdoelen in het eigen werk worden belangrijke drijfveren aangesproken die de bereidheid tot verandering vergroten.

Digitalisering vraagt om verandering van organisatie, processen en vaardigheden ...

Het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden, het aanpassen aan werkprocessen en het omgaan met verschillende digitale toepassingen: een digitaal vaardige professional beschikt tegenwoordig over een complete set ICT-basisvaardigheden, informatievaardigheden en mediawijsheid om zich aan te passen aan digitale veranderingen. Dit vraagt veel van een laboratoriumprofessional, maar is niettemin van groot belang. Met de ontwikkeling van digitale vaardigheden focussen we op het vergroten van kennis en vaardigheden gericht op digitale zelfredzaamheid van zorgverleners. Hierbij is het cruciaal om oog te hebben voor gradaties in

het vaardigheidsniveau. Het meewerken in de ontwikkeling van nieuwe digitale laboratoriumtoepassingen vraagt immers andere vaardigheden dan het registreren in een LIS. Het is van belang om de benodigde digitale vaardigheden concreet te definiëren en trainingen doelgroepgericht aan te bieden, met aandacht voor het individu.

... maar vooral om verandering in menselijk gedrag.

Verandering stimuleren vereist aandacht voor de impact op medewerkers. Het is de taak van de leiders om tijdens de digitale transformatie oog te hebben voor de angst en onzekerheden die veranderingen bij zorgmedewerkers kunnen oproepen. Dit vraagt om een situationeel opgesteld veranderplan, waarin eerlijkheid en transparantie centraal staan over het proces, het doel en de uiteindelijke winst van de digitale toepassingen. De focus moet liggen op de meerwaarde van digitalisering van het laboratorium. Door medewerkers actief te betrekken en digitaal bewustzijn te creëren, krijgen zij inzicht in hoe digitale toepassingen hun werkproces kunnen ondersteunen. Zo wordt de digitale transformatie van onderaf aangejaagd.



**Door medewerkers actief
te betrekken door digitaal
bewustzijn te creëren, wordt
de digitale transformatie van
onderaf aangejaagd.**



Tot slot Wat we doen

Onze ervaren laboratoriumadviseurs en projectmanagers beschikken over een unieke combinatie van kennis van labprocessen en systemen én hebben een rijke ervaring met de implementatie van veranderingen die hierbij komen kijken. We kennen de werkprocessen van laboratoria en begrijpen hoe we deze het beste digitaal kunnen ondersteunen. Of het nu gaat om het optimaliseren naar slimme processen, het realiseren van digitaal samenwerken en delen van informatie, of de implementatie van nieuwe technologie: D&A laboratoriumconsultants helpen u haalbare doelstellingen vast te stellen en te bereiken. Dit doen wij met een heldere routekaart en begeleiding bij de uitvoering.

We praten graag met u verder ...

Het doel is duidelijk en de uitdagingen zijn groot. Wij zijn ervan overtuigd dat een deel van de oplossing voor de huidige uitdagingen bij de laboratoria in verdere digitalisering te vinden is. U heeft kunnen lezen waarom we dat denken en wat we eraan doen om het doel snel dichterbij te brengen.

... dus neem gerust contact op.

Wilt u meer weten over onze visie? Of bent u benieuwd wat digitalisering voor uw laboratoriumorganisatie kan betekenen?

We praten hier graag met u over verder,



Guido Bentelaar,
Principal Consultant

Guido Bentelaar
en het lab-team



0418-575860



guido.bentelaar@dnagroup.nl



www.dnagroup.nl

D&A Conclusion B.V. | Achterweg 38, 4181 AE Waardenburg
T 0418 57 58 60 | office@dnagroup.nl | www.dnagroup.nl

copyright D&A Conclusion B.V.