



# Gezond groeien

Beleidsvisiedocument 2016 - 2018

## Voorwoord

Na het overgangsjaar 2014 waarin het creëren van stabiliteit centraal stond, is er in 2015 tijd en ruimte ontstaan om aan een nieuwe koers te werken. De basis van deze koers is eind 2014/begin 2015 gelegd door middel van verschillende sessies met de afdelingen, het managementteam, de Ondernemingsraad en het directiebestuur. Het is een uitgebreid interactief proces geweest waarbij een ieders inbreng zeer gewaardeerd werd. Het resultaat is een breed gedragen meerjaren beleidsvisie die het meer dan waard is om de komende jaren te realiseren.

De rode draad in de beleidsvisie van PAMM is gezond groeien. Gezond groeien in de breedste zin van het woord:

- Klantbehoud door actief in te spelen op de behoeften van onze klanten
- Vergroting van de regio
- Vergroting van het productaanbod en het dienstenpakket
- Vergroten van het aandeel in de eerste lijn

Met het tot stand komen van een nieuwe, onafhankelijke Raad van Toezicht medio 2015 is er een belangrijke stap gezet om PAMM gezond te kunnen laten groeien.

Wim Bruinenberg, bestuurder Stichting PAMM  
November 2015

# Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD .....</b>	<b>2</b>
<b>1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN .....</b>	<b>4</b>
1.1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN DE GEZONDHEIDSZORG.....	4
1.2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN PATHOLOGIE .....	6
1.3 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN MEDISCHE MICROBIOLOGIE.....	7
<b>2 HUIDIGE PROFIEL PAMM .....</b>	<b>9</b>
2.1 BEDRIJFSMODEL .....	9
2.2 MISSIE .....	9
2.3 KLANTGROEPEN EN STAKEHOLDERS.....	9
2.4 NAAMSBEKENDHEID EN REPUTATIE .....	9
2.5 INVESTERINGEN VERSUS OMVANG .....	10
2.6 PRIJS-KWALITEIT VERHOUDING.....	10
2.7 BEDRIJFSSTRUCTUUR EN -CULTUUR .....	10
2.8 KERNWAARDEN .....	10
2.9 RECHTSVORM .....	10
<b>3 AMBITIES, STRATEGISCHE POSITIE EN KERNWAARDEN.....</b>	<b>11</b>
3.1 AMBITIES .....	11
3.2 WAARDECREATIE .....	12
3.3 STRATEGISCHE POSITIONERING.....	12
3.4 KERNWAARDEN .....	14
<b>4 STRATEGISCHE DOELEN .....</b>	<b>15</b>
4.1 KWALITATIEF HOOGWAARDIG ZORGAANBOD.....	15
4.2 KLANT EN MARKT.....	15
4.3 FINANCIËN .....	16
4.4 ORGANISATIE EN MEDEWERKERS.....	16
4.5 PARTNERS.....	16
4.6 SPEERPUNTEN LABORATORIA.....	17

# 1 Trends en ontwikkelingen

De zorgsector is sterk aan het veranderen. In dit hoofdstuk worden de relevante trends en ontwikkelingen voor PAMM beschreven. In eerste instantie de algemene trends en ontwikkelingen in de gezondheidszorg en vervolgens de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor pathologie en medische microbiologie.

## 1.1 Trends en ontwikkelingen in de gezondheidszorg

### **Budgetten staan onder druk**

In het zorgakkoord van juli 2013 is een structurele bezuiniging van 1 miljard euro vanaf 2015 overeengekomen. Om dat te bereiken is met zorgaanbieders in de tweede lijn afgesproken dat de groei van de zorguitgaven in de jaren 2015 - 2017 wordt beperkt tot 1%. Voor huisartsen geldt een maximale groei van 2,5%. Tegenover deze beperkte uitgavengroei staat een toenemende zorgconsumptie, onder meer als gevolg van de dubbele vergrijzing. Overheid en zorgverzekeraars zetten in op maatregelen om de zorgconsumptie te beteugelen, zonder dat dit ten koste gaat van goede en betaalbare zorg.

Zo wil de overheid de eerstelijnszorg een grotere rol geven en voorkomen dat mensen te snel worden doorverwezen naar de duurere tweedelijnszorg. Complexe zorg wordt geconcentreerd. Medische richtlijnen en zorgstandaarden worden strakker toegepast, waardoor de behandelingen worden gegeven naar de maatstaven van de medische sector zelf. Daarnaast moet er meer transparantie komen over kwaliteit en kosten van de zorg. De aangeboden zorg moet bovenal zinnig en zuinig zijn.

Door dezelfde bril wordt ook gekeken naar de laboratoriumdiagnostiek. Immers, ook hier is sprake van een versnipperd aanbod, met dubbele en onnodige diagnostische onderzoeken tot gevolg. Zowel de overheid als zorgverzekeraars zullen de komende jaren aansturen op een forse reductie van de kosten voor diagnostiek.

### **Meer transparantie**

Een andere maatregel om de collectieve uitgaven in de hand te houden is dat verzekerden meer zelf gaan bijdragen aan de zorg. Een versobering van het basispakket heeft in de Tweede Kamer geen meerderheid gekregen. Als tegenmaatregel wil de minister de toegang tot de aanspraken aanscherpen. Het eigen risico van de basisverzekering stijgt, terwijl de zorgtoeslag omlaag gaat. Bovendien wordt vaker een eigen bijdrage gevraagd. Ook aanvullende verzekeringen geven vaak maar een beperkte dekking van de kosten waardoor steeds meer ingrepen voor eigen rekening komen. Omdat mensen meer zelf voor hun zorg moeten betalen, worden zij kritischer in de keuzes die zij maken. Dat zet een rem op de zorgconsumptie, wat een negatief effect kan hebben op het volume van zorgaanbieders. Bovendien worden zij kostenbewuster. Daarbij lopen zij aan tegen de ondoorzichtigheid van de rekeningen die zij krijgen. Door het systeem van DBC-zorgproducten (Diagnose Behandeling Combinatie), dat uitgaat van verrichtingen voor een gemiddelde ingreep, herkent de patiënt vaak niets van de zorg die hij zelf heeft gekregen. De roep om meer transparantie in de kosten wordt hierdoor steeds luider.

### **De zorgsector verzakelijkt**

Door de invoering van (deels gereguleerde) marktwerking verzakelijkt de zorgsector. Zorgaanbieders en zorgverzekeraars zijn steeds meer ondernemers, gericht op het herkennen en waarmaken van economische kansen, met knelpunten en 'stimuli' die veel lijken op die van ondernemers in andere sectoren. Tegelijkertijd zorgt marktwerking voor een toenemend (financieel) ondernemersrisico. Zo

staat sinds twee jaar het vastgoed op de balans van zorginstellingen en wordt verrekend in de zorgpremie. Daarmee zijn zorginstellingen zelf verantwoordelijk geworden voor de ontwikkeling en het beheer van hun panden, met alle risico's die daarbij horen.

Richtingwijzend voor de toekomst van de Nederlandse zorg is de grote toename van private, zelfstandige behandelcentra en andere gespecialiseerde centra. Omdat zij goedkoper kunnen werken, zijn zij soms een geduchte concurrent voor reguliere zorgaanbieders.

Hoewel zorgverzekeraars en zorginstellingen niet aanbestedingsplichtig zijn, wordt in de zorg wel steeds meer aanbesteed. Deels gaat dit via daadwerkelijke (Europese) aanbestedingstrajecten, deels via een aanbestedingsprocedure of een procedure die daar zoveel van weg heeft dat de algemene beginselen van aanbestedingsrecht toch van toepassing zijn. Aanbesteding geeft ruimte aan nieuwe spelers, maar verruimt ook het speelveld voor bestaande spelers.

Het zo goedkoop mogelijk aanbieden van kwalitatief goede diensten vraagt veel van het aanpassingsvermogen van een organisatie. Wie niet innoveert, tijdig de bakens verzet, let op de kosten en stuurt op flexibiliteit, prijst zichzelf letterlijk uit de markt. Veel zorgaanbieders hebben dit inmiddels ervaren.

### **Toenemende macht van zorgverzekeraars**

We hebben in ons land gekozen voor een complex stelsel, waarin private verzekeraars binnen strikte publieke randvoorwaarden een centrale rol vervullen. Met de invoering van de Zorgverzekeringswet in 2006, werden de zorgverzekeraars de financiële regisseurs van de zorg en kregen ze de opdracht om de almaar stijgende zorgkosten te beteugelen en de kwaliteit van de zorg te bevorderen. Sindsdien zijn de zorgverzekeraars gefuseerd tot vier regionale grootmachten. De invloed van zorgverzekeraars is door deze concentratie sterk toegenomen. Hun macht wordt verder vergroot door de verruiming van de speelruimte die zij krijgen van de overheid bij het stellen van voorwaarden bij de contractering van zorgaanbieders. Zo maken recente veranderingen in wet- en regelgeving het zorgverzekeraars mogelijk om diagnostiek selectief in te kopen.

VGZ bijvoorbeeld, heeft dit vertaald in een 'Resultaatvergoeding doelmatig aanvragen diagnostiek' als onderdeel van de huisartsenoverkomst van VGZ. De huisarts ontvangt een vergoeding als hij laboratoriumdiagnostiek aanvraagt bij een voorkeursaanbieder. VGZ onderscheidt daarbij A- en B-aanbieders. Na 2015 worden alleen aanbieders die voldoen aan de criteria voor A-leveranciers nog aangeduid als voorkeursaanbieders. Dat zijn – kortweg – de laboratoria met de beste prijs-kwaliteitverhouding.

### **Centralisaties en concentraties**

Overheid en zorgverzekeraars sturen aan op centralisatie van de complexe zorg aan de hand van kwaliteitscriteria. Bepaalde chirurgische ingrepen mogen enkel nog worden uitgevoerd in centra die voldoen aan een bepaald volume, de zogenaamde SONCOS norm. Het gevolg van deze volumennorm is dat veel ziekenhuizen moeten stoppen met een of meer behandelingen. Het aantal behandelingen waarbij een ziekenhuis zich gespecialiseerd heeft, neemt daarentegen fors toe. Dit heeft onmiddellijk effect op de laboratoriumonderzoeken die zij aanvragen.

Voor de pathologiela laboratoria, waar traditioneel nog het 'allround principe' wordt toegepast, betekent dit een stevige uitdaging. Ziet nu elke patholoog nog het volledige aanbod van diagnostiek, straks zal ook hij zich moeten gaan specialiseren.

Concentratie en specialisatie hangen ook laboratoria boven het hoofd. Vooral kleinere laboratoria kunnen door de volume- en kwaliteitseisen in de problemen komen. Samenwerkingsverbanden en fusies van laboratoria zullen de komende jaren daardoor hoog op de agenda staan.

### **Van zorg en ziekte naar gezondheid en gedrag**

In de zorgsector moeten de vraag en het aanbod een andere weg inslaan. Niet meer, zoals tot nu toe het geval is, kiezen voor zorg en ziekte (zz), maar voor gedrag en gezondheid (gg). Van zz naar gg dus. De zz-aanpak past niet meer bij de zorgvrager van de komende tien jaar. Mensen kloppen niet in de eerste plaats aan om zorg bij ziekte. Zij willen gezond blijven. Zij willen meedoen en participeren in de samenleving. Dit nieuwe denken vereist een ander aanbod met meer aandacht voor preventie. Vooruit denken. Gericht op de samenleving.

## **1.2 Trends en ontwikkelingen Pathologie**

### **Moleculaire diagnostiek**

De voorbije jaren heeft de moleculaire diagnostiek een zeer snelle en hoge vlucht genomen met het klinisch relevant worden van talrijke mutaties in tumoren (Her2, EGFR, KRAS, BRAF, ALK etc.). De therapie van de bij de patiënt vastgestelde tumoren wordt steeds meer hierdoor bepaald, de zogenaamde patient-tailored medicine.

Het is een hele uitdaging voor een laboratorium om op dit vlak een snel en betrouwbaar resultaat af te leveren dat bovendien betaalbaar blijft. De Next Generation Sequencing is in 2015 door PAMM geïntroduceerd. Om voldoende expertise op te bouwen en kosteneffectief de testen te kunnen uitvoeren, is samenwerking tussen verschillende laboratoria een vereiste.

### **Technologische ontwikkelingen**

Een patholoog is van oudsher erg nauw betrokken bij het functioneren van het laboratorium. Het laboratorium is zijn werkterrein. Hier brengt hij het grootste deel van zijn werktijd door.

Tegenwoordig maakt de patholoog deel uit van het multidisciplinair oncologisch overleg. Zijn aanwezigheid en inbreng zijn van essentieel belang. Deze overleggen nemen steeds meer van zijn tijd in beslag. Hierdoor ontstaan tegengestelde krachten. Enerzijds is er de trend dat laboratoria gaan samenwerken of fuseren waardoor zij op een zekere afstand van het ziekenhuis komen te staan.

Anderzijds wordt van de patholoog gevraagd om in het ziekenhuis dicht bij de collega medisch specialist en de patiënt aanwezig te zijn. De digitale pathologie zal hierdoor een steeds hogere vlucht nemen. Er zijn steeds betere scanners en softwarepakketten verkrijgbaar die haarscherpe digitale beelden opleveren. Deze maken werken op afstand mogelijk.

### **Ondersteuning puncties**

In het bevolkingsonderzoek baarmoederhalskanker maakt het cervixuitstrijkje plaats voor HPV-bepalingen. De cytologisch analist verliest hierdoor een deel van het werk. De ontwikkelingen in de preoperatieve diagnostiek en stadiëring van kanker kunnen een deel van het verlies opvangen. Er zijn bijvoorbeeld nieuwe technieken waarbij via slokdarm of luchtpijp een echografiesonde wordt ingebracht om op die manier lymfklieren of massa's cytologisch materiaal aan te prikken (EndoscopicUltraSound (EUS) enEndoBronchialUltraSound (EBUS)). Bij dergelijk onderzoek is het belangrijk dat er voldoende materiaal wordt afgenomen om een diagnose te kunnen stellen en om eventueel nog aanvullend immunologisch en moleculair onderzoek te doen. Omdat het belastende onderzoeken zijn voor de patiënt, is een cytologisch analist aanwezig om de representativiteit van het verkregen materiaal te controleren (Rapid On Site Evaluation, kortweg ROSE). In een model waarbij het laboratorium op afstand komt te staan van het ziekenhuis, is het niet ondenkbaar dat in het ziekenhuis, naast een patholoog, ook een cytologisch analist zijn werkplek krijgt. Deze analist kan eventueel ook een rol spelen bij het ter plaatse vervaardigen van vriescoupes.

## 1.3 Trends en ontwikkelingen Medische Microbiologie

### Moleculaire diagnostiek

Door verschuiving van conventionele technieken naar amplificatietechnieken en door nieuwe methoden zal het diagnostisch arsenaal verder worden uitgebreid. Dit heeft gevolgen voor de snelheid, de sensitiviteit, de causaliteit en de betaalbaarheid van de diagnostiek. Doordat DNA-isolatie, amplificatie en detectie steeds vaker in één stap kunnen worden verricht, zijn de uitslagen sneller beschikbaar voor de kliniek. De sensitiviteit van deze testen is zeer groot. Dit maakt dat de arts-microbioloog kritisch moet blijven bij het rapporteren en de behandelaren moet begeleiden en adviseren bij de interpretatie van moleculaire uitslagen.

De tijd dat PCR technieken per definitie duur waren ligt achter ons. Ten opzichte van conventionele methoden, zoals kweek en serologie, zijn deze PCR testen betaalbaar geworden. Zeker als je snelheid van de rapportage integreert in het behandeltraject van de patiënt.

Moleculaire diagnostiek zal een steeds grotere rol spelen in ons diagnostisch potentiaal. Soms vervangt het andere diagnostiek, vaak is het een aanvulling. Een beperking van de moleculaire diagnostiek is dat we alleen kijken naar bekende genetische varianten. We moeten bedacht zijn op genetische varianten die je niet oppikt. Dit kan door monitoring van het aantal aanvragen en het percentage positieven en door middel van behoud van klassieke kweektechnieken.

### Technologische ontwikkelingen

Ook op het laboratorium vindt een verdere verschuiving plaats van handwerk naar automatisering. Schaalvergroting versterkt deze landelijke tendens. Automatisering moet leiden tot minder fouten, verbeterde standaardisatie en sneller en efficiënter werken.

Met de ingebruikname van een Copan WASPLab in 2014 en het bloedkweekapparaat Virtuo in 2015 loopt PAMM hierin landelijk voorop. Copan WASPLab is een volledig geautomatiseerde medisch microbiologische ent-robotstraat die patiëntmateriaal ent, kweekt, fotografeert (digitaal) en beoordeelt. De Virtuo is een zeer gebruiksvriendelijk, stabiel én veilig bloedkweekapparaat met een snel logistiek proces. Het apparaat is gemakkelijk en op afstand te bedienen. De Virtuo van PAMM is de eerste in Europa die functioneert in de routine diagnostiek.

### Infectiepreventie

Resistente micro-organismen, multiresistente gramnegatieve bacteriën in het bijzonder, vormen een belangrijke bedreiging voor de patiëntveiligheid. Toename van resistentie speelt in elk Nederlands ziekenhuis en ook in de eerste lijn. Het ontstaan van resistentie is een rechtstreeks gevolg van het gebruik van antimicrobiële middelen op grote schaal.

Dit heeft ertoe geleid dat de Stichting Werkgroep Antibioticabeleid (SWAB) het afgelopen jaar op verzoek van de Inspectie voor de Gezondheidszorg (IGZ) heeft geformuleerd welk beleid ten aanzien van antibiotica in ziekenhuizen en in de eerste lijn nodig is om de behandelbaarheid van infecties bij patiënten te kunnen blijven waarborgen. Het nieuwe antibioticabeleid dat zij hebben vastgesteld, berust op twee pijlers: enerzijds richtlijnen voor het strikt gebruik van antibiotica en anderzijds het instellen van antibioticateams (A-teams) in ziekenhuizen. Het is zaak dat ziekenhuizen dit beleid zo snel mogelijk omarmen.

Artsen-microbioloog moeten, nog meer dan we tot nu toe in Nederland gewend zijn, klinici helpen in het restrictieve gebruik van antibiotica. Door snelle diagnostiek, afgifte van duidelijke antibiogrammen en rapportage van surveillance gegevens kunnen laboratoria hun steentje bijdragen.

Van de arts-microbioloog wordt een proactieve aanpak verwacht om de kans op uitbraken zo klein mogelijk te houden. Belangrijke gereedschappen voor een proactieve houding zijn goede, regelmatige rapportages, analyses van data en het gebruik van moleculaire typeringstechnieken. De arts-microbioloog zal hierdoor steeds nadrukkelijker aanwezig zijn in de ziekenhuizen. Zijn advies- en consultrol wordt steeds belangrijker, ook in de eerste lijn.

'Emergingpathogens' liggen altijd op de loer. Recent werden we opgeschrikt door uitbraken zoals Q-koorts, Mexicaanse griep, Salmonellose. PAMM is voorbereid op dergelijke uitbraken. Vanuit haar regiopositie neemt PAMM deel aan diverse overleggen en deelt epidemiologische data. Dit doet zij samen met de infectieziekteartsen van de GGD Brabant-Zuidoost.



## 2 Huidige profiel PAMM

### 2.1 Bedrijfsmodel

Van oudsher is PAMM nauw verbonden aan de ziekenhuizen in de regio: het Catharina Ziekenhuis, het Máxima Medisch Centrum, het St. Anna Ziekenhuis en het Elkerliek ziekenhuis. We zijn bovendien in twee van deze ziekenhuizen gehuisvest. Het Laboratorium voor Pathologie bevindt zich in het Catharina Ziekenhuis en het Laboratorium voor Medische Microbiologie is in het Máxima Medisch Centrum gevestigd. Ons huidige bedrijfsmodel is op deze samenwerking geënt.

### 2.2 Missie

Stichting PAMM richt zich op pathologie en medische microbiologie. De kernactiviteiten van onze laboratoria zijn diagnostiek, consultatie, preventie, toegepast onderzoek en (na)scholing.

Daarnaast richt PAMM zich in haar dienstverlening continu op het optimaliseren van de patiëntenzorg voor de klanten. Hoogstaande kwaliteit, snelheid en betaalbaarheid zijn onze drijfveren. PAMM ziet Zuidoost-Brabant als haar voornaamste regio. We zien het als een uitdaging om de zorgmarkt, die flink in beweging is, op deelgebieden mede vorm te geven.

### 2.3 Klantgroepen en stakeholders

PAMM richt zich op vier markten/klantgroepen:

- De tweede lijn: ziekenhuizen. Deze klantgroep vertegenwoordigt het grootste deel van de omzet. Tot voor kort waren de vier ziekenhuizen in de regio bovendien aandeelhouder van PAMM.
- De eerste lijn: huisartsen en verloskundigen. Deze klantgroep vertegenwoordigt ongeveer 15% van de omzet.
- Specialistische centra zoals VVT-instellingen, GGZ en privéklinieken.
- Public Health zoals de GGD en het RIVM.

PAMM is marktleider op het gebied van pathologie en medische microbiologie voor ziekenhuizen. Het aandeel in de eerste lijn is echter nog beperkt. Veel laboratoriumonderzoek van de eerste lijn betreft klinische chemie en de eerste lijn werkt bij voorkeur samen met één laboratorium voor alle laboratoriumaanvragen (pathologie, medische microbiologie en klinische chemie). Op dit moment gaan in de regio Zuidoost-Brabant de meeste aanvragen vanuit de eerste lijn via Diagnostiek voor U. Zij besteden vervolgens weer een deel uit aan PAMM.

Naast bovenstaande klantgroepen onderhoudt PAMM intensief contact met stakeholders zoals:

- financiële instellingen
- zorgverzekeraars
- Máxima Medisch Centrum en Catharina Ziekenhuis in het kader van huisvesting
- keten- en samenwerkingspartners
- onderwijs- en kennisinstellingen zoals universiteiten en hogescholen
- leveranciers
- overheidsinstellingen zoals de Inspectie voor de Gezondheidszorg

### 2.4 Naamsbekendheid en reputatie

PAMM staat vermoedelijk bekend om haar kwalitatief goede en snelle dienstverlening aan zowel de eerste als de tweede lijn. Hoe de huidige naamsbekendheid en reputatie van PAMM exact is, zou onderzocht moeten worden. We voldoen aantoonbaar aan alle kwaliteitseisen (CCKL-accreditatie).

## 2.5 Investerings versus omvang

Wij zijn toonaangevend op het gebied van pathologie en medische microbiologie. We werken samen met academische ziekenhuizen en hebben een goede relatie met collega medisch specialisten. Onze specialistische medische vakkennis stellen wij breed beschikbaar. Zo bieden wij de B-opleiding aan en participeren in het onderwijs aan universiteiten en hogescholen. Wij nemen deel aan landelijke commissies. Ook deze positie willen we de komende jaren uitbouwen. Maar dat kan alleen als we fors blijven investeren in innovaties. Bijvoorbeeld in de moleculaire diagnostiek, een van de speerpunten in ons medisch beleid. De moleculaire diagnostiek is erg kapitaal- en kennisintensief. Hiervoor moeten we groeien. In hoofdstuk 3 geven we aan hoe we dit willen realiseren.

## 2.6 Prijs-kwaliteit verhouding

Zorgverzekeraars willen in de toekomst alleen nog contracten afsluiten met laboratoria met een A-status. Dat zijn laboratoria die een hoge kwaliteit kunnen leveren tegen een lage prijs. PAMM heeft deze A-status niet. Onze kosten kunnen omlaag als daar voldoende volumegroei tegenover staat. In hoofdstuk 3 staat beschreven hoe we dit gaan realiseren.

## 2.7 Bedrijfsstructuur en -cultuur

De vanzelfsprekendheid waarmee het werk in het verleden kwam ‘aanwaaien’ heeft eraan bijgedragen dat we sterk intern gericht zijn. De huidige organisatie kan dan ook het beste omschreven worden als koersvast, behoudend en beheersmatig. Daarnaast staat kwaliteit hoog in ons vaandel.

Zowel onze bedrijfsstructuur als onze bedrijfscultuur maakt ons kwetsbaar in een open zorgmarkt waarin zorgaanbieders hun eigen ondernemingsrisico's moeten dragen en ondernemend moeten denken en handelen. Die open markt zorgt er bovendien voor dat klanten zich kritischer gaan opstellen tegenover hun leveranciers. Ook onze klanten zullen vaker vragen of het niet anders (sneller) of goedkoper kan. Tegemoetkomen aan de wensen van onze klanten (bijvoorbeeld 24/7 dienstverlening), vraagt om klantgerichtheid, innovatie en een flexibele opstelling.

In de omgeving waarbinnen PAMM werkt, is sprake van veel dynamiek. De vraag is, hoe kunnen we binnen die dynamiek het goede van de organisatie behouden en toch vanuit een hernieuwd zelfbewustzijn ondernemend en flexibel inspelen op de diverse ontwikkelingen? PAMM moet vooral gericht blijven op topkwaliteit en service voor klanten. Maar de vraag van de klant moet meer centraal komen te staan. Dat vraagt ook iets van de cultuur binnen de organisatie. Om de juiste accenten te leggen, moet er een grote mate van betrokkenheid zijn van het management en moet er aandacht zijn voor de ontwikkeling van de medewerkers. En ook de interne communicatie moet daarbij verbeterd worden.

## 2.8 Kernwaarden

De huidige kernwaarden zijn deskundig, doelmatig en dichtbij. Deze waarden zijn nog steeds heel belangrijk, maar de huidige tijd vraagt meer. Daarom gaan we de kernwaarden aanscherpen voor de komende jaren. De komende tijd gaan we met in elkaar in gesprek over de nieuwe kernwaarden en hoe we deze in de organisatie tot leven kunnen brengen.

## 2.9 Rechtsvorm

PAMM is een stichting. Deze rechtsvorm kent zijn beperkingen en risico's. Bijvoorbeeld op het vlak van governance, participatie, zeggenschap en fiscaliteit. Ook biedt de stichtingsvorm weinig tot geen mogelijkheden om de fiscale en juridische risico's af te dekken die de verschillende markten en producten en diensten met zich meebrengen. Daarbij komt dat de huidige juridische structuur het moeilijk maakt om vreemd kapitaal aan te trekken voor nieuwe investeringen.

## 3 Ambities, strategische positie en kernwaarden

In het vorige hoofdstuk hebben we de huidige situatie van PAMM beschreven. In dit hoofdstuk gaan we in op de koers van PAMM voor de komende jaren.

### 3.1 Ambities

Om de ambities van PAMM te formuleren hebben we gebruik gemaakt van The Golden Circle Model van Simon Sinek. Volgens Sinek raak je mensen alleen als je de WAAROM-vraag kunt beantwoorden en als het geloof daarin overeenkomt met het geloof van de mensen. WAAROM draait niet om winst maken. Dat is het resultaat. Bij WAAROM draait het om je 'purpose': Waar doe je het voor? Waarom bestaat je organisatie? Pas als het duidelijk is WAAROM iemand of een organisatie iets doet, kunnen mensen erin geloven. Vervolgens worden de HOE- en WAT-vraag beantwoord.

#### **WAAROM**

PAMM levert een positieve bijdrage aan de volksgezondheid en de betaalbaarheid van de gezondheidszorg.

#### **HOE**

Om bovenstaande te realiseren belooft PAMM:

##### *Juiste en zinvolle diagnostiek te leveren*

Om een positieve bijdrage te leveren aan het betaalbaar houden van de gezondheidszorg, is het belangrijk dat PAMM juiste en zinvolle diagnostiek levert. PAMM heeft door haar ervaring en aanwezige data, informatie en kennis een belangrijke rol in het advies naar haar klanten.

##### *De regierol te nemen*

PAMM neemt de regie bij het ontwikkelen en uitvoeren van een gezamenlijke visie op het gebied van totale laboratoriumdiagnostiek (pathologie, medische microbiologie en klinische chemie). Door de gehele laboratoriumdiagnostiek te optimaliseren kunnen de kosten van de gezondheidszorg fors omlaag gebracht worden. PAMM biedt zelf geen klinische chemie dus hiervoor moet een strategische partner gezocht worden.

##### *Actief samen te werken in de keten*

PAMM biedt nu pathologie en medische microbiologie aan met name de ziekenhuizen. Als PAMM wil groeien dan is het noodzakelijk om de dienstverlening te verbreden naar de totale laboratoriumdiagnostiek. Ook moet de eerste lijn actiever benaderd worden. Beiden is alleen mogelijk in samenwerking met partners die aanvullend zijn op de dienstverlening van PAMM.

##### *Specialistische (big)data, informatie en kennis te gebruiken*

PAMM beschikt over een grote database met uitgebreide registratie van regionale medische gegevens. Hier doen we echter tot nu toe onvoldoende mee. Het ontsluiten, maar vooral het interpreteren van die data is een stevige uitdaging. Het gaat hierbij om het analyseren van trends en determinanten van transmissie. Deze analyses kunnen we ook gebruiken om de effecten van interventies te meten. Veelbelovend allemaal, maar dit betekent dat we moeten investeren. De aanstelling van een data-analist/epidemioloog is een belangrijke stap.

#### **WAT**

PAMM speelt in op de behoefte van haar klanten. PAMM ontzorgt door het leveren en/of organiseren van kwalitatief hoogwaardig(e) diagnostiek, preventie, (behandel)advies, toegepast onderzoek en (na)scholing op het gebied van pathologie en medische microbiologie.

## 3.2 Waardecreatie

PAMM streeft altijd naar het leveren van toegevoegde waarde volgens het WIN - WIN - WIN - WIN principe: WIN voor de maatschappij, WIN voor de klanten, WIN voor de medewerkers en WIN voor de organisatie zelf.

### Maatschappij

Door het beschikbaar stellen van data, informatie en kennis levert PAMM een positieve bijdrage aan de volksgezondheid.

Door het leveren van de juiste en zinvolle diagnostiek en het nemen van de regierol bij het ontwikkelen en uitvoeren van een gezamenlijke visie op het gebied van de totale laboratoriumdiagnostiek speelt PAMM een actieve rol in het betaalbaar houden van de Nederlandse gezondheidszorg.

PAMM draagt bij aan de volksgezondheid door zich nadrukkelijk in te zetten voor de bestrijding van resistentieontwikkeling en zoönosen. Meer integratie van de eerste- en tweedelijnsgezondheidszorg, en van de landbouw en veeteelt, is hierbij van belang.

### Klanten

PAMM ontzorgt door het op een gemakkelijke manier leveren van kwalitatief hoogwaardige diagnostiek en bijbehorend (behandel)advies.

### Medewerkers van PAMM

Alle medewerkers van PAMM werken in een toonaangevende en innovatieve organisatie.

### PAMM als organisatie

Door haar verantwoordelijkheid te nemen naar zowel de maatschappij als de medewerkers en in te spelen op de behoeften van haar klanten, kan PAMM komende jaren haar marktpositie versterken en continuïteit garanderen. Hiervoor moet PAMM de komende jaren innoveren en investeren. Dit kan door gericht te groeien en kritisch te zijn op de kosten. Zo kan een redelijk verantwoord rendement gerealiseerd worden.

## 3.3 Strategische positionering

PAMM positioneert zich strategisch als:

Specialist in de totale zorgmarkt en toonaangevend in de laboratoriumdiagnostiek (in zowel uitvoering als advies).

PAMM loopt voorop en is zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid ten aanzien van infectieziektepreventie en –bestrijding en het betaalbaar houden van de zorg.

PAMM is gespecialiseerd in het leveren en/of organiseren van totale laboratoriumdiagnostiek. Dit doet PAMM voor de gehele keten (van nulde lijn tot en met derde lijn), deels zelf en deels in samenwerking met (strategische) partner(s).

### Groeistrategie

Om daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan haar ambities en strategische positionering gaat PAMM op vier manieren werken aan groei (schaalvergroting):

### *Behoud bestaande klanten door verbeteren klantervaring en klanttevredenheid*

PAMM dankt haar bestaansrecht aan haar huidige klanten. De komende jaren willen we deze basis graag verstevigen door actief in te spelen op de behoeften van onze klanten en daardoor de klantervaring en klanttevredenheid verder te verbeteren. Proactief relatiemanagement, het snel afhandelen van aanvragen, het verlenen van service, het optimaliseren van processen en duidelijke communicatie spelen hierbij een belangrijke rol.

### *Vergroting van de regio: van Zuidoost-Brabant naar Zuid-Nederland*

In haar huidige missie heeft PAMM staan dat Zuidoost-Brabant de voornaamste regio is. Om schaalvergroting te realiseren, gaat PAMM actief op zoek naar klanten (ziekenhuizen) buiten de oorspronkelijke regio.

### *Vergroting van het productaanbod: van pathologie en medische microbiologie naar het totale laboratorium en het ontwikkelen van nieuwe diensten*

PAMM is toonaangevend op het gebied van pathologie en medische microbiologie. Zeker voor de ziekenhuizen. De ziekenhuizen hebben de klinische chemie echter allemaal nog in eigen huis. Door de regio over de totale laboratoriumdiagnostiek (inclusief klinische chemie) te centraliseren, kan beter advies gegeven worden met betrekking tot zinvolle en juiste diagnostiek. Dit draagt positief bij aan het betaalbaar houden van de zorg.

### *Vergroten van het aandeel in de eerste lijn*

PAMM heeft een groot aandeel van de pathologie en medische microbiologie in de tweede lijn. De marktpositie in de eerste lijn is echter nog beperkt. Om de marktpositie te versterken gaat PAMM op zoek naar (een) sterke en strategische partner(s) voor de eerste lijn. PAMM bedient de tweede lijn en gespecialiseerde centra dan rechtstreeks. De eerste lijn en consumenten (ook wel nulde lijn genoemd) worden dan bediend via of samen met de partner(s) die de uitvoering vervolgens weer uitbesteed aan PAMM.

*NB. Naast ziekenhuizen en huisartsen bedienen we ook een steeds groter wordende groep andere zorginstellingen (zoals verpleeghuizen) en de GGD.*

## **Passende (rechts)vorm**

Gezien bovenstaande positionering en groeistrategie oriënteert PAMM zich de komende periode op een passende (rechts)vorm. Deze heroriëntatie op de juridische en fiscale structuur richt zich langs de lijn van markten en/of activiteiten. Bij markten kunnen we de eerstelijns- en tweedelijns-diagnostiek onderscheiden. De dynamiek (kansen en risico's) in beide markten is dusdanig verschillend dat een splitsing gerechtvaardigd lijkt. Naast segmentering in markten kijken we ook naar een opsplitsing naar activiteiten. Het laboratoriumdeel (zowel pathologie als medische microbiologie) zouden we los kunnen zien van het dienstendeel (de consultfunctie van de medisch specialisten). Een mogelijke splitsing dus van uitvoering en advies.

De keuze voor een passende rechtsvorm is niet geheel vrij. De overheid stelt, middels de toezichthouders (AFM, ACM), eisen aan instellingen die zorg verlenen. Deze zijn onder meer vastgelegd in de Wet toelating zorginstellingen, de Wet op Ondernemingsraden en de zorgbrede governance code. Ten aanzien van deze laatste is het van belang dat PAMM rekenschap geeft van de gevoeligheid hiervan. Enerzijds heeft PAMM historisch gezien een verwevenheid met de bestaande tweedelijnsklanten, anderzijds vragen zowel de markt als de overheid om onafhankelijk toezicht. Bij de juridische herstructurering zal dit dan ook een prominente rol spelen. Het belang van PAMM als zelfstandige organisatie staat daarbij voorop, maar wel rekening houdend met de belangrijke mate van verbondenheid met haar klanten. Belangrijk is dan ook om dat wederzijdse belang op een juiste wijze vorm te geven.

### 3.4 Kernwaarden

De nieuwe kernwaarden van PAMM zijn vertrouwen, verbinden en vernieuwen. Onze kernwaarden zijn het fundament van de organisatie en zijn bindend en sturend tegelijk. Ze geven aan waar we in geloven en waar we naar handelen, zowel intern als extern.

#### **Vertrouwen**

Wij bieden professionele, inzichtelijke diagnostiek en bijbehorend (behandel)advies. We communiceren open en transparant over onze organisatie en werkwijze. Onze medewerkers halen dagelijks het beste uit zichzelf. Ze geloven in hun eigen kunnen, vertrouwen op elkaars deskundigheid en geven elkaar de ruimte de goede dingen te doen. Door kritisch te zijn, blijven we scherp. We blijven hierover in gesprek met elkaar en met onze klanten.

*Bij PAMM is het goed geregeld. Daar kunnen wij en u op vertrouwen!*

#### **Verbinden**

PAMM levert een bijdrage aan de volksgezondheid. We zijn een onmisbare rader in dit grotere geheel. Maar we kunnen het niet alleen. Daarom werken we samen, zowel intern als met partners, stakeholders en klanten. De kwaliteit van de bijdrage aan de volksgezondheid is afhankelijk van de kwaliteit van de interactie/samenwerking tussen alle raderen. Door elkaar juist en tijdig te informeren en te betrekken, zorgen we ervoor dat het raderwerk soepel blijft lopen.

*PAMM is de verbindende schakel. PAMM brengt samen!*

#### **Vernieuwen**

PAMM is een wendbare organisatie. We spelen proactief in op veranderingen en behoeften in de wereld van de gezondheidszorg. We zijn altijd op zoek naar innovatieve en inventieve oplossingen. Digitalisering en de inzet van ICT zijn hier concrete voorbeelden van.

*PAMM blijft vernieuwen, omdat we geloven dat het altijd beter kan.*

## 4 Strategische doelen

Vanuit de ambities en strategische positionering heeft PAMM op verschillende domeinen een aantal hoofddoelen geformuleerd. Om deze hoofddoelen te realiseren, worden per domein deelplannen ontwikkeld. De domeinen en hoofddoelen staan hieronder weergegeven.

### 4.1 Kwalitatief hoogwaardig zorgaanbod

PAMM levert kwalitatief hoogwaardige zorg op het gebied van pathologie en medische microbiologie door:

- innovatie in state of the art apparatuur
- innovatie in processen (inclusief Point of Care testen en zelfafnametesten)
- goede medisch specialisten en medewerkers
- verstandige keuzes te maken in zowel portfolio als samenwerking
- op een veilige manier te werken (mensen en processen)
- innovatie in ICT/automatisering

PAMM levert diensten van kwalitatief hoogstaand niveau. Veel aandacht gaat daarbij uit naar snelle, gedegen procedures en een marktconforme prijsstelling. Hiermee integreren wij onze processen met die van de klanten op het gebied van zorg, service, onderwijs, onderzoek, bijscholing, automatisering en logistiek. Wij onderscheiden ons in serviceverlening en integratie van de processen van onze klanten. Wij zoeken constant de optimale balans tussen hoogstaande kwaliteit en betaalbaarheid.

### 4.2 Klant en markt

PAMM heeft een sterke reputatie bij klanten en klantrelaties en wil komende jaren verantwoord groeien door (zie strategische positionering in paragraaf 3.3):

- klantenbinding: behoud van bestaande klanten (relatiemanagement)
- uitbreiding van de regio van Zuidoost-Brabant naar Zuid-Nederland
- vergroting van het productaanbod van pathologie en medische microbiologie naar totale laboratorium diagnostiek
- versterken van de positie in de eerste lijn door samenwerking met strategische partner(s)
- nieuwe/innovatieve producten en diensten op de markt brengen waarbij big data, informatie en kennis gebruikt wordt

PAMM kiest voor groei want vooral door schaalvergroting kan PAMM haar strategische positie versterken, een hoge kwaliteit van de dienstverlening blijven leveren en kostenefficiënt werken. Onze doelstelling is een omzetgroei van 20% tot 25% in vier jaar. We streven daarbij naar een adherentiegebied van meer dan één miljoen inwoners. Nu is dat nog 880.000 inwoners. Als we dat bereiken behoren we in Nederland tot de grotere laboratoria.

Onze huidige organisatiestructuur is overwegend gericht op de samenwerking met de (topklinische) ziekenhuizen. Dit staat het opereren in een vrije markt in de weg. Ook de bediening van de klantgroep huisartsen komt hierdoor onvoldoende uit de verf. Ziekenhuizen, huisartsen en individuele cliënten vragen verschillende diensten en stellen daarbij verschillende eisen ten aanzien van specialismen, snelheid, nabijheid en bereikbaarheid. Op die verschillende behoeften gaan we nadrukkelijker inspelen.

### 4.3 Financiën

PAMM is een financieel gezonde organisatie. Om in de toekomst te kunnen blijven investeren en innoveren behaalt PAMM een (maatschappelijk) verantwoord rendement.

De schaal (omvang) van de productie is hierbij een belangrijk gegeven. Wij gaan hierin initiërend te werk en bieden onze klanten periodiek transparante informatie aan om het aanvraagpatroon te duiden en juiste en zinvolle diagnostiek te stimuleren. Daarnaast investeren wij continu in vernieuwing.

PAMM heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan. Maar aan kwaliteit hangt wel een prijskaartje. Die prijs staat onder druk. De uitdaging voor de komende tijd is dan ook om (nieuwe) diensten te leveren van minimaal dezelfde kwaliteit tegen een reële prijs. Een prijs die ook nog eens concurrerend is, maar niet ten koste gaat van een gezonde marge. Deze marge is nodig om naar de toekomst toe te kunnen blijven investeren en innoveren. Verdergaande automatisering, digitalisering en concentratie van werkzaamheden moeten ons de komende jaren helpen om de kostenefficiëntie te verhogen. Ook een groeiend kostenbewustzijn van alle medewerkers draagt daaraan bij.

### 4.4 Organisatie en medewerkers

PAMM is een wendbare organisatie die snel op ontwikkelingen inspeelt en continu verbetert. PAMM is een aantrekkelijke werkgever waar medewerkers graag werken, waar de cultuur aansluit bij de kernwaarden en waar open en transparant wordt gecommuniceerd.

#### **Aantrekkelijke organisatie**

PAMM is een aantrekkelijke werkgever die het belangrijk vindt dat haar medewerkers zich ontwikkelen en blijven leren. Dit geeft ons een goede en onderscheidende reputatie. Wij hebben verschillende duurzame relaties met onderwijsinstellingen. Dat betekent een directe en positieve relatie met kwaliteit van dienstverlening en onderzoek. Dat maakt ons tot een kwalitatief hoogstaande en lerende partner.

#### **Eén organisatie**

Naast de nodige investeringen in de 'corebusiness' gaan we ook kijken naar onze huisvesting. Onze laboratoria zijn nu nog gevestigd op twee verschillende locaties en opereren gescheiden van elkaar. Als we beide laboratoria op één locatie samenvoegen, kunnen we een efficiëntieslag maken, met name bij de ondersteunende diensten, en het bespaart vierkante meters. Bovendien komt het de interne communicatie en samenwerking ten goede. Door gevestigd te zijn in de ziekenhuizen zitten we wel dichtbij de klant. Wanneer we naar één centraal laboratorium gaan op een onafhankelijke locatie blijven de medisch specialisten advies geven in de ziekenhuizen en vindt het onderzoek en de diagnostiek op het laboratorium op een nieuwe locatie plaats. We gaan de mogelijkheden onderzoeken van huisvesting op één locatie en de locatiestrategie verder uitwerken.

### 4.5 Partners

PAMM werkt actief samen met partners en onderzoekt continu de mogelijkheden om strategische samenwerkingen aan te gaan, in diverse vormen, op grote en kleine schaal.

Autonome groei kunnen we realiseren door aan meer ziekenhuizen, binnen en buiten onze regio, diensten te gaan leveren en door ons nog meer te gaan richten op de huisartsenmarkt. We kunnen ook groeien door te gaan samenwerken of fuseren met andere laboratoria. Met laboratoria die hetzelfde doen als wij, waardoor we ons kunnen specialiseren. Of met laboratoria die een andere, aanvullende specialisatie hebben, waardoor we gezamenlijk ons dienstenpakket kunnen verbreden.



Gelet op de ingewikkelde constellatie waarin PAMM opereert, ligt strategische samenwerking met diverse partners het meest voor de hand. Het kan daarbij gaan om de gezamenlijke oprichting van een joint venture, een samenwerking op het gebied van inkoop en/of ondersteunende diensten, logistiek of zelfs een vergaande medisch inhoudelijke en bestuurlijke samenwerking met een soortgelijk laboratorium. Ook een juridische fusie waarbij volledige integratie plaatsvindt, sluiten we niet uit.

## 4.6 Speerpunten laboratoria

Uit de strategische doelen van PAMM vloeit een aantal speerpunten voort voor het Laboratorium voor Pathologie en voor het Laboratorium voor Medische Microbiologie. Deze zijn hieronder kort beschreven. In de jaarplannen van de laboratoria komen de speerpunten uitgebreider aan bod.

### **Speerpunten Pathologie**

Een belangrijk speerpunt voor het Laboratorium voor Pathologie is automatisering. Daarmee valt de meeste efficiëntiewinst te behalen. Door de verschuiving van handwerk naar automatisering krijgt de patholoog bovendien meer tijd voor advieswerk en consulten. Naast automatisering zijn moleculaire diagnostiek, dichterbij de klant en de patiënt en subspecialisaties speerpunten van het Laboratorium voor Pathologie.

#### *Automatisering*

Om in de veranderende markt te kunnen overleven is een flexibele en klantgerichte ICT-infrastructuur essentieel. Bij de pathologie richten we ons de komende jaren met name op:

- Elektronische ordercommunicatie: het digitaal aanvragen en raadplegen van laboratoriumonderzoek.
- Interactieve standaard verslaglegging: gestandaardiseerde en reproduceerbare data geïntegreerd met de landelijke PALGA protocolmodule.
- Digitale pathologie: hiermee overbruggen we de afstand tussen de patholoog en het lab. Tijdens het multidisciplinaire overleg en bij onderlinge consultaties kunnen de coupes snel en op elke plek digitaal worden gepresenteerd.
- Teleconferencing: vergaderen op afstand.

#### *Moleculaire diagnostiek*

Zoals eerder beschreven heeft de moleculaire diagnostiek een zeer snelle vlucht genomen met het klinisch relevant worden van talrijke mutaties in tumoren. De therapie van de bij de patiënt vastgestelde tumoren wordt steeds meer hierdoor bepaald, de zogenaamde patient-tailored medicine. Een prima technologie, maar tegen relatief hoge kosten. We kunnen kosten besparen door apparatuur en specialistische kennis op het gebied van moleculaire pathologie te delen met andere laboratoria in de regio. We streven daarbij naar samenwerking met volledig behoud van de autonomie van de samenwerkende laboratoria.

In een nauwere samenwerking met ons Laboratorium voor Medische Microbiologie gaan we de moleculaire diagnostiek daar waar mogelijk verder integreren en uitbreiden.

#### *Dichterbij*

De patiëntbesprekingen waarbij de patholoog aanwezig moet zijn nemen toe. Dit contact met collega-medisch specialisten verhoogt de kwaliteit van de diagnostiek. Daarnaast streven we ernaar de specialistische kennis van onze analisten verder in te bedden in het ziekenhuis, met name op het vlak van MOHS technieken en de ondersteuning bij cytologische puncties. Wij willen dus meer aanwezig zijn in de kliniek; dichterbij de klant en de patiënt. De uitdaging ligt in het efficiënt omgaan met deze toename.

### *Subspecialisaties*

Iedere patholoog van PAMM heeft (een) aandachtsgebied(en). Om te kunnen blijven voldoen aan de vraag van onze klanten – wat betreft de aard van de vraag en het volume van de vraag – is het belangrijk om deze subspecialisaties te waarborgen en uit te bouwen. Doordat het aantal pathologen bij PAMM groeit, is dit goed mogelijk.

### **Speerpunten Medische Microbiologie**

PAMM wil haar centrale rol op het gebied van infectieziekten in de regio verder uitbreiden. Daarbij streven we naar een optimale en betaalbare microbiologische zorg. Wij beschouwen de verbinding tussen eerste- en tweedelijnszorg en openbare gezondheidszorg als noodzakelijke voorwaarde voor effectieve patiëntenzorg. Op basis hiervan gaan we de komende jaren onderstaande onderwerpen verder uitwerken.

### *Antibiotic Stewardship*

In alle ziekenhuizen wordt gewerkt met Antibiotics-teams (A-teams). Het doel van deze teams is te sturen op antibiotica om resistentieontwikkeling af te remmen. Naast de internist(-infectioloog) en de apotheker speelt de arts-microbioloog een centrale rol in het team. De kerntaken van de A-teams zijn nog niet in alle ziekenhuizen geborgd in de formatie. Dit is echter noodzakelijk om de taak in het team verder uit te kunnen bouwen en de positie van arts-microbioloog als centrale spil in infectieziekten te behouden.

### *Opleiding en onderzoek*

In samenwerking met Maastricht UMC+ bieden we de opleiding tot arts-microbioloog aan. Dat blijven we ook de komende jaren doen. Zowel AIO's aan het begin als aan het eind van hun opleiding zijn welkom. Het doen van (toegepast) onderzoek maakt een opleidingsplaats aantrekkelijk.

Het past een organisatie als PAMM om actief betrokken te zijn bij onderzoek. We gaan onze huidige onderzoekslijnen verder uitbreiden. Daarnaast blijven we participeren in onderzoeken als Q-koorts, Interreg VA Vlaanderen - Nederland Antibioticaresistentie en One Health. Ook gaan we de mogelijkheden tot wetenschappelijke samenwerking met regionale partners nader onderzoeken.

### *Zinnvolle diagnostiek*

Door het uitbreiden van het diagnostisch arsenaal moeten we extra alert zijn op de indicatie. Ook in de pre-analytische setting gaan we de doelmatigheid van diagnostiek toetsen en met de klanten bespreken.

### *Integratie van gegevens*

De belangrijkste klinische taak van de arts-microbioloog is de consultfunctie. Voor een goed consult moet hij beschikken over alle belangrijke informatie van de patiënt. De komende jaren streven we ernaar de klinische gegevens van de patiënt, de microbiologische uitslag en het consult digitaal te integreren.

### *Referentiefunctie*

Het speelveld van de microbiologische zorg in Nederland is aan het veranderen. Het idee dat één centraal referentiecentrum voor alles kan worden geraadpleegd wordt in Nederland langzamerhand verlaten. PAMM speelt hierop in. Om in aanmerking te komen als referentielaboratorium voor het CiB blijven we investeren in kennis, kwaliteit en informatievoorziening (epidemiologisch onderzoek).

### *Infectiepreventie en surveillance*

De afgelopen jaren heeft PAMM flink geïnvesteerd in de hygiëne en infectiepreventie. Zowel inhoudelijk als organisatorisch is de samenwerking met de afdelingen infectiepreventie van de verschillende ziekenhuizen geïntensiveerd. Het Maasstadrapport<sup>1</sup> heeft laten zien dat goede samenwerking en duidelijke afspraken over verantwoordelijkheden en bevoegdheden belangrijk zijn als het erom spant. PAMM wil de komende jaren deze samenwerking op regionaal niveau verder uitwerken en neemt hierin de regie.

---

<sup>1</sup> Ref: “oog voor het onzichtbare” van extern onderzoekscmissie MSZ van Lemstra  
<http://medischcontact.artsennet.nl/Actueel/Nieuws/Nieuwsbericht/112871/Rapport-Maasstad-Ziekenhuis-vol-verwijten.htm>