

ZOL stapt mee in het FlaQuM-traject voor de ontwikkeling van een duurzaam kwaliteitsbeleid

ZOL stapt, samen met 18 andere Vlaamse ziekenhuizen, mee in FlaQuM (Flanders Quality Model). Het kwaliteitsmanagementsysteem wordt ontwikkeld aan het Leuvens Instituut voor Gezondheidsbeleid (LIGB-KU Leuven) en laat zorginstellingen toe mee te schrijven aan een duurzaam kwaliteitsbeleid voor de toekomst. De JCI-accreditering wordt voorlopig ‘on hold’ gezet.

Het afgelopen decennium investeerden de Vlaamse ziekenhuizen sterk in kwaliteit en patiëntveiligheid. Het driepijlerbeleid van de overheid speelde hierin een belangrijke rol. Het is een model voor het verbeteren en bewaken van kwaliteit gebaseerd op:

- Toezicht door de zorginspectie (nalevings – & systeemtoezicht)
- Deelname aan het Vlaams Indicatorenproject voor Patiënten en Professionals (VIP²)
- Accreditatie door JCI of NIAZ/Qualicor

Dit driepijlermodel gaf ziekenhuizen een enorme impuls om te kiezen voor accreditatie. Ziekenhuizen die kozen voor een accreditatietraject werden

vrijgesteld van het systeemtoezicht door de overheid. Uit een brief van Vlaams minister Wouter Beke van 1 december 2021 bleek dat de overheid geen systeemtoezicht meer zal uitvoeren in de komende 2 jaren. ZOL kiest ervoor om in co-productie met andere Vlaamse ziekenhuizen het FlaQuM model verder te ontwikkelen en zet de cyclus van de Joint Commission International (JCI) accreditatie op hold.

ZOL Genk behaalde een accreditatie bij JCI in 2019, na een intensief traject van verschillende jaren, gecombineerd met de ontwikkeling van een elektronisch patiëntendossier. ZOL Maas en Kempen was vergevorderd in de voorbereidingen van de NIAZ –

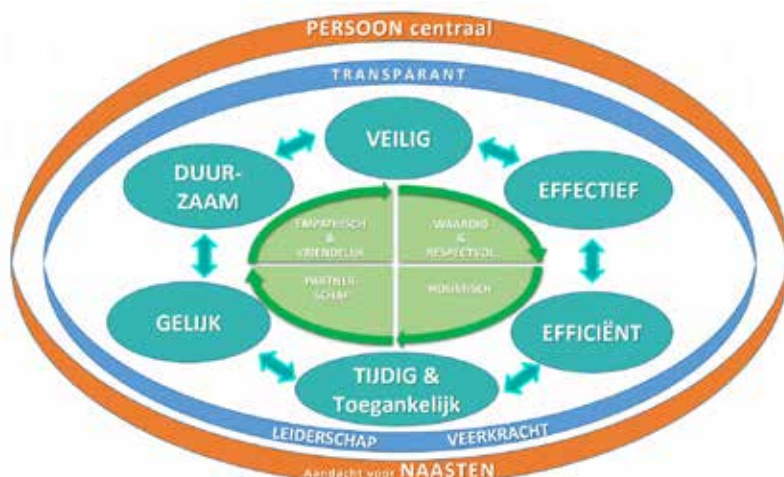
accreditatie, momenteel genaamd Qualicor Europe.

“De accreditatie was een grote meerwaarde voor ons ziekenhuis en heeft ons uitermate geholpen om de Covid-19-pandemie te managen in 2019. Maar intussen groeide bij ons, net zoals in andere ziekenhuizen, de vraag welke richting we met ons kwaliteitsbeleid moeten inslaan in de toekomst,” zegt medisch directeur dr. Griet Vander Velpen.

Om tegemoet te komen aan deze vragen richtte Zorgnet-Icuro in april 2019 de leerstoel ‘Future of Hospital Quality’ op aan het Leuvens Instituut voor Gezondheidsbeleid van de KU Leuven, onder leiding van prof. dr. Dirk De Ridder en prof. dr. Kris Vanhaecht. We spreken met prof. dr. Kris Vanhaecht en twee leden uit zijn team, projectleider Charlotte Van der Auwera en onderzoeksmedewerker Fien Claessens.

Wat is FlaQuM? En hoe verschilt dit van een JCI – accreditatie?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: “FlaQuM is een kwaliteitsmanagementsysteem dat zorginstellingen uitdaagt om op een systematische en transparante manier om te gaan met kwaliteit en een proces van continue verbetering op gang te brengen. Uit onze bevragingen in de zorginstellingen bleek dat die ambitie er zeker is.”



FlaQuM Visiemodel gebaseerd op publicatie Lachman, Batalden & Vanhaecht 2021 (<https://f1000research.com/articles/9-1140>)



“FlaQuM is geen klassieke accreditatie zoals we die kennen van JCI of Qualicor Europe. Het is een kwaliteitsmanagementsysteem dat organisaties helpt met het bepalen van de koers waarop ze willen inzetten en te groeien in hun maturiteit wat betreft kwaliteit en patiëntveiligheid. Het systeem op zich bestaat uit verschillende modellen en tools, oorspronkelijk ontwikkeld binnen de leerstoel, die we nu samen met onze 19 partnerziekenhuizen verder ontwikkelen en implementeren.”

“FlaQuM zal verder gaan dan een lijst van vereisten waaraan je moet voldoen om een bepaald label te behalen. Het is een langetermijnproject dat organisaties helpt om stap voor stap naar een hogere graad van kwaliteitsmaturiteit te groeien.”

Wat is de basis van het FlaQuM – model?

Fien Claessens: “Aan de basis van FlaQuM ligt ons visiemodel. Hiermee helpen we organisaties om te beschrijven hoe zij kwaliteit willen invullen. Aan de hand van dit multidimensionale model bepalen we ons ambitieniveau. Elke organisatie kan hierdoor eigen accenten leggen. De ene organisatie wil meer nadruk leggen op de veiligheid, de andere op persoonsgerichtheid maar in alle FlaQuM organisaties komen de verschillende dimensies aan

bod. Natuurlijk is het beschrijven van je kwaliteitsvisie niet voldoende, je moet het ook nog implementeren. Daarvoor werd het Co-Creatiemodel uitgewerkt op basis van 59 wetenschappelijke papers uit binnen- en buitenland. Hiermee kunnen zorgorganisaties hun toekomstig kwaliteitsbeleid verder vormgeven. De modellen werden mede ontwikkeld door ook Vlaamse en internationale experts te bevragen over hun ervaringen en succesfactoren voor een duurzaam kwaliteitsbeleid. De modellen zijn dus goed wetenschappelijk onderbouwd rekening houdende met onze eigen Vlaamse context.”

Hoe wordt er verder gewerkt en wat is de uiteindelijke doelstelling?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: “De modellen worden samen met de 19 deelnemende zorginstellingen verder uitgebouwd, zo evolueren we naar ‘FlaQuM 2.0’. De zorginstellingen participeren in de werkgroepen en co-designen zo mee aan de verdere ontwikkeling van de modellen. Voor ZOL nemen zowel directieleden als het kwaliteitsteam deel aan deze werkgroepen. ZOL bepaalt dus mee in welke richting de modellen zullen evolueren en kan zo haar eigen expertise en ervaring delen.”

“Ons ideaal is dat kwaliteit een heel normaal onderdeel wordt van de strategie en werking van een zorginstelling, op elke mogelijke dienst of afdeling. FlaQuM wil dit mogelijk maken, niet door regels op te leggen maar wel door mee de weg te wijzen. FlaQuM is een leidraad voor organisaties om naar een hoger level



“

“We vertrekken bij het bepalen van de kwaliteitsambitie in ZOL niet van nul. Het is de bedoeling dat we verder bouwen op wat we al bereikt hebben.”

stafmedewerker dienst Kwaliteit
Kathleen De Sutter (ZOL)

MODEL VOOR VERBETEREN EN BEWAKEN Q

ACCREDITATIE



VLAAMSE
OVERHEID
3 PIJLERS



VIP²

TOEZICHT
ZORG
INSPECTIE



van maturiteit te groeien. Wat we ontwikkelen is een roadmap, een raamwerk dat ziekenhuizen helpt te bepalen wat de kwaliteitsambitie van de organisatie is en hoe ze hiernaartoe kunnen evolueren."

Stafmedewerker Kathleen De Sutter (ZOL): "We vertrekken bij het bepalen van de kwaliteitsambitie in ZOL niet van nul. Het is de bedoeling dat we verder bouwen op wat we al bereikt hebben. Het is niet omdat de accreditatie niet meer 'de stok achter de deur' is, dat we hetgeen we geleerd hebben niet meer belangrijk vinden of los zullen laten."

Prof. dr. Kris Vanhaecht: "Vanuit het multidimensionaal visiemodel (in welke richting moet je denken) wordt een co-creatiemodel ontwikkeld met tools die zorginstellingen helpen om stap voor stap naar die hogere graad van kwaliteitsmaturiteit te gaan. Die tools ontwikkelen we samen met de 19 deelnemende ziekenhuizen. Er zijn ook ziekenhuizen die kiezen om dit alleen te doen, maar 19 ziekenhuizen bundelen dus hun krachten en bepalen samen mee in welke richting we gaan. Kennis vermenigvuldigd je door te delen, ook

wat betreft kwaliteitsbeleid. We starten vanuit de wetenschap en de literatuur en maken nu samen één model dat praktisch toepasbaar is in de organisaties. Belangrijk is dat de ziekenhuizen dit mee uitbouwen, anders vindt dit uiteindelijk geen bodem in de organisaties."

Hoe worden artsen en anderen hierin betrokken?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: "We weten dat het voornamelijk artsen zijn die - vaak terecht - een kritische houding hebben ten opzichte van een accreditatieverhaal omdat ze hier geen inbreng in hebben en alles op voorhand vastligt. Met FlaQuM krijgen ze de kans om mee te bepalen wat kwaliteit is voor ZOL maar ook hoe ZOL in de toekomst kwaliteit zal beoordelen en verbeteren."

"De eerste kans om mee te werken, is het invullen van de FlaQuM-Quickscan. Hiermee kunnen artsen en alle anderen mee bepalen hoe ze kwaliteit in ZOL willen vorm geven. Dit is een opportuniteit waarbij het heel belangrijk is dat ook de artsen hun leiderschap opnemen. Wie nu niet deelneemt en zijn mening niet geeft, mist de kans om mee de inhoud van

de toekomstige kwaliteitsambitie te bepalen. Een warme oproep dus om 10 minuten tijd te nemen en de online bevraging in te vullen."

"De FlaQuM-Quickscan is een vragenlijst die voorgelegd wordt aan artsen, medewerkers, de eerste lijn en patiënten en naasten. De bevraging peilt naar de ervaringen ten aanzien van alle onderdelen van het multidimensionaal visiemodel over 'zorg voor patiënten en naasten' alsook over 'de zorg voor medewerkers'. Het resultaat is een kernanalyse van de scores van medewerkers, eerstelijns, patiënten en naasten dat ons een duidelijk beeld geeft waar we vandaag staan en hoe onze verschillende partners naar onze zorg voor patiënten, naasten en medewerkers kijken. Op basis van die scores bepalen we nadien samen onze richting alsook ons ambitieniveau."

Er zullen toch ook nog een aantal kwaliteitsnormen vastgelegd worden die voor iedere instelling gelden?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: "De werkgroep van 19 ziekenhuizen is inderdaad ook bezig met het opstellen van wat mijn collega prof. De Ridder de 'non-nego-



Team FlaQuM KU Leuven

Onderaan (links naar rechts): Fien Claessens, Deborah Seys, Charlotte Van der Auwera, Astrid Van Wilder
 Bovenaan (links naar rechts): Dirk De Ridder, Bianca Cox, Kris Vanhaecht, Jonas Brouwers



8. Projecten opvolgen

Volg de projecten continu op aan de hand van indicatoren (zie driver 'kwaliteitsopvolging' Co-Creatiemodel).

7. Projecten testen en implementeren

Definieer organisatiespecifieke projecten waarbij je meerdere uitdagingen in één project aangaat. Test en implementeer deze in de organisatie.

6. (Inter)nationale best practices

Breng in kaart welke best practices uit de literatuur, uit andere projecten of uit andere organisaties passen in de huidige cultuur en structuur van de organisatie.

5. Uitdagingen

Formuleer de uitdagingen voor je organisatie op basis van de resultaten uit de voorgaande stappen.



1. Visiemodel-Quickscan

Laat de quickscan individueel invullen door patiënten, hun naasten, medewerkers en eventueel eerstelijnszorgpartners. Herhaal de quickscan bij verschillende stakeholders op systematische wijze binnen de organisatie.

2. Stakeholders

Ga in gesprek met je verschillende stakeholders

3. Visiemodel

Vul het visiemodel voor je organisatie in, dit betekent dat je zowel aandacht besteedt aan de technische waarden als aan de basiswaarden. Bepaal je doelstellingen op basis van dit visiemodel.

4. Co-Creatiemodel & FlaQuM-Maturiteitsmodel

Ga aan de slag met het co-creatiemodel als roadmap om je kwaliteitsmanagementsysteem te optimaliseren en scoor hierbij met meerdere kernpersonen je organisatie op de FlaQuM-Maturiteitsmatrix.

Kathleen De Sutter en Sarah Loubele,
dienst Kwaliteit ZOL



tibles' noemt. Dit is een minimale lijst van zaken die inderdaad in orde moeten zijn, waar geen discussie over kan bestaan. De time-out procedure bijvoorbeeld lijkt zo een item te zijn, maar of dat effectief zo is, wordt in overleg bepaald door de 19 partners."

Wat zijn jullie ervaringen in het uitwerken van FlaQuM 2.0?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: "We krijgen enorm veel input van de verschillende partners en ervaren dat ziekenhuizen in deze co-creatieperiode heel veel van elkaar leren: wat is kwaliteit, hoe ontwikkelen we kwaliteit in onze organisatie, wat zijn de 'best practices', hoe zorgen we dat kwaliteit leeft... Met heel wat openheid worden er meningen en ervaringen uitgewisseld over wat werkt of wat niet. Ook hiervoor is de samenwerking dus zeer zinvol."

Waarom maken ziekenhuizen als ZOL vandaag deze keuze?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: "FlaQuM is vandaag nog een heel nieuw model. In oktober 2021 kregen alle Vlaamse ziekenhuizen de kans om deel te nemen aan het project. De keuze voor FlaQuM blijkt een keuze die breed gedragen is in de sector. En door op dit moment mee in te stappen krijgen deze zorginstellingen ook de mogelijkheid om het kwaliteitsmanagementsysteem inhoudelijk mee vorm te geven. ZOL bepaalt hierdoor dus mee de toekomst van het Vlaamse kwaliteitsbeleid en het ziekenhuis zal haar leiderschap dus kunnen blijven tonen."



Kathleen De Sutter: "We zien in ZOL vooral veel waarde in de manier waarop FlaQuM naar kwaliteit kijkt, vertrekkende vanuit het multidimensionaal visiemodel. De uitdaging voor ons is het kwaliteitsbeleid dat we in de voorbije jaren hebben opgebouwd hierin in te passen."

Kan ZOL tijdens de ontwikkeling van FlaQuM een systeemtoezicht verwachten van de zorginspectie?

Prof. dr. Kris Vanhaecht: "Alle ziekenhuizen zijn voorlopig vrijgesteld van het systeemtoezicht van de zorginspectie. De overheid maakt trouwens op dit moment zelf werk van een evaluatie van hun aanpak en kijkt ook heel erg mee wat FlaQuM-organisaties aan het doen zijn."

Kathleen De Sutter: "Het nalevingstoezicht blijft dus wel van toepassing. Vanaf het najaar kunnen we, net als de andere ziekenhuizen, een nieuw bezoek van de zorginspectie verwachten. Dit keer zal het geriatrisch zorgtraject hierin centraal staan."

Charlotte Van der Auwera: "Zorgnet-Icuro gaat intussen het gesprek aan met de overheden over hoe FlaQuM geïntegreerd kan worden in het huidige inspectie- en kwaliteitsbeleid. Ook de directies van de 19 FlaQuM ziekenhuizen bepalen hierover een

gemeenschappelijk standpunt en zullen dit verdedigen bij de overheid. Verder zal, in samenwerking met alle academische centra, ingezet worden op het organiseren van opleidingen over FlaQuM. Die opleidingen moeten medewerkers uit de Vlaamse ziekenhuizen de nodige kennis geven over de achtergrond, de opbouw en het gebruik van de verschillende onderdelen van de modellen. Vergeet niet dat er ziekenhuizen zijn die momenteel niet voor FlaQuM kiezen en blijven bij de gekende JCI of NIAZ accreditatie, andere ziekenhuizen willen dan weer een eigen indi-

vidueel model ontwikkelen en werken hiervoor niet samen met anderen. ZOL heeft duidelijk gekozen voor samenwerking en gaat nu via co-productie mee het toekomstige Vlaamse kwaliteitsmodel ontwikkelen, implementeren en evalueren." ■



“

“Door mee te stappen in FlaQuM bouwt ZOL mee aan FlaQuM 2.0. De filosofie hierbij is dat we op basis van wetenschap en literatuur bouwen aan een kwaliteitsmanagementsysteem dat gedragen is door ZOL en waarin de verworvenheden uit het verleden mee opgenomen worden.”

prof. dr. Kris Vanhaecht