

FlaQuM Externe Audit/Challenge Rapport Regionaal Ziekenhuis Heilig Hart Leuven

FlaQuM

LIGB – KU Leuven

TEL : 016/37 45 85

www.flaqum.org



Vlaams KwaliteitsModel
FlaQuM
Samen naar duurzame kwaliteit van zorg

KU LEUVEN

LEUVENS INSTITUUT VOOR
GEZONDHEIDSZORGBELEID

4. Samenvatting en conclusies

Positieve elementen	De challengers willen hun dank uitspreken aan Regionaal Ziekenhuis Heilig Hart Leuven en alle betrokken medewerkers voor de openheid en het enthousiasme waarmee deze Externe Audit/Peer Challenge is ontvangen. De actieve participatie van een brede groep medewerkers in de verschillende lagen van de organisatie, en in het bijzonder de directe betrokkenheid van de directieleden, wordt zeer gewaardeerd. De tijd en inspanningen die genomen zijn om op een constructief en transparante wijze deel te nemen aan deze Audit verdienen bijzondere erkenning. De challengers feliciteren Regionaal Ziekenhuis Heilig Hart Leuven met de geboekte vooruitgang en zijn onder de indruk van de mate waarin het ziekenhuis zich heeft ontwikkeld, zeker gezien de uitdagingen die gepaard gaan met recente directiewissels. Door de bestaande sterktes verder te concretiseren en in te zetten op structurele verankering, kan het ziekenhuis haar positie als toonaangevend community hospital in de regio verder versterken. Strategische ambitie: RZ HH Leuven als Community Hospital - RZ HH Leuven beschikt over een solide basis voor verdere groei en kwaliteitsontwikkeling. De strategische visie, het dynamisch directieteam en de doordachte aanpak van kwaliteitsmanagementsysteem vormen een stevig fundament voor de toekomst. Co-creatie door enthousiasme en engagement - Tijdens de FlaQuM Externe Audit/Challenge werd de aanwezigheid van sterke, goed functionerende teams en enthousiaste bevlogen medewerkers op alle niveaus van de organisatie duidelijk merkbaar. - De hoge responsgraad op de engagementsmetingen en de actieve betrokkenheid in focusgroepen tonen aan dat medewerkers bereid zijn verantwoordelijkheid op te nemen en actief bij te dragen aan organisatie- en afdelingsdoelen. - De intense samenwerking tussen de kwaliteitsteams binnen het Plexus netwerk is een sterke uiting van externe co-creatie waarbij de audits en wekelijkse kennisdeling zeker behouden dienen te worden. Missie, visie, waarden en strategische lijnen als fundament - De missie, visie, waarden en vier strategische lijnen bieden een duidelijke richting voor de verdere uitbouw kwaliteitsmanagementsysteem. - Het jong en dynamisch directieteam, met een brede expertise, bevindt zich in een positieve overgangsfase om deze strategieën te vertalen naar een duurzame en geïntegreerde werking. - De lange termijn plannen zijn een sterk punt, zo kan men strategisch goede keuzes maken en inzetten op grote investeringen en toch financieel gezond blijven.
----------------------------	---

- Het HR-departement demonstreert hoe de vier strategische lijnen succesvol in een operationeel beleid kunnen worden omgezet en kan als best practice dienen voor andere departementen (en afdelingen).

Leiderschapsontwikkeling als katalysator

- De investeringen in leiderschapsontwikkeling worden niet alleen gewaardeerd door de auditors, maar ook door de leidinggevenden zelf. Dit vormt een belangrijke bouwsteen in de verdere uitrol van de strategische visie.
- Een aandachtspunt is de betrokkenheid van artsen bij deze trajecten. De hoofddarts kan hierin een sleutelrol spelen om artsen actiever te betrekken bij zowel leiderschapsontwikkeling als de beleidsplancycclus.

FlaQuM gedachtengoed als basis voor KMS

- RZ HH Leuven zet de FlaQuM-tools in om het kwaliteitsmanagementsysteem verder te ontwikkelen en hanteert een multistakeholder, multidimensionaal en multilevel benadering.
- De intentie om artsen en verpleegkundigen samen te betrekken bij beleidsontwikkeling is een sterke stap richting geïntegreerde en multidisciplinaire samenwerking.

Patiëntenparticipatie: opstart patiëntenpanel

- Het patiëntenpanel werd op een laagdrempelige manier opgestart via co-creatie.
- Er is echter nog behoefte aan duidelijkheid over de communicatiestromen tussen afdelingen en het patiëntenpanel, zodat medewerkers beter weten hoe ze vragen en input kunnen aanleveren.
- Het betrekken van stakeholders dient niet enkel bij de start van initiatieven te gebeuren, maar in verschillende fasen van het proces.

PMO-werking als motor voor een datagedreven KMS

- De datagedreven benadering en het leiderschap van het PMO-team is een sterk element binnen het kwaliteitsmanagementsysteem van RZ HH Leuven.
- De ontwikkeling en beschikbaarstelling van dashboards met (kwaliteits)indicatoren voor diverse stakeholders is een belangrijke stap naar een meer onderbouwd en transparant beleidsproces.
- Er is nog ruimte voor verdere toepassing van data op de werkvloer. De rol van de datacel zal hierbij cruciaal zijn om inzichten effectief om te zetten in gerichte verbeteracties.

Transparantie als bouwsteen van vertrouwen

- RZ HH Leuven zet expliciet in op transparantie, wat binnen de organisatie sterk wordt gewaardeerd en bijdraagt aan het vertrouwen tussen management en de werkvloer.
- Tijdens de audit werden goede praktijken waargenomen in verschillende afdelingen. Het wordt aanbevolen om een platform te ontwikkelen om deze best practices structureel te delen en te borgen binnen de organisatie.

	Proactief personeelsbeleid - Het welzijn van medewerkers is expliciet verankerd in de kernwaarden van RZ HH Leuven, waarmee de organisatie zich positioneert als een attractieve werkgever. - Dit vooruitstrevende personeelsbeleid is een belangrijke hefboom voor instroom, retentie en algemeen medewerkerswelzijn.
--	---

Challenges tot behoud of verbetering van de kwaliteitswerking

Tijdens de FlaQuM Externe Audit/Challenge hebben de challengers tevens uitdagingen geïdentificeerd waar RZ HH Leuven dient om in te zetten om de ambities waar te maken.

Verschil in tempo tussen strategie en operationele werking

- Om de community hospital-ambitie verder te realiseren, is het essentieel om de strategische lijnen te concretiseren binnen de operationele werking. Structurele synergiën tussen de departementen en een tastbare vertaling van de kernwaarden in de dagdagelijkse praktijk zullen bijdragen aan een sterke positionering als innovatieve en kwaliteitsgerichte zorgorganisatie.
- Ondanks de directiewissel is de bestaande structuur grotendeels behouden, waardoor de dagelijkse werking kon worden voortgezet zonder grote verstoring.
- De veranderingen in organisatiestructuur en de instroom van een jong directieteam hebben echter geleid tot een verschil in tempo tussen strategisch beleid en operationele uitvoering. Dit creëert een risico op fragmentatie en suboptimale afstemming tussen beleidsvorming en implementatie. De challengers bevelen aan om een duidelijke strategie te formuleren voor de implementatie van de beleidsplannen, met specifieke aandacht voor het doorbreken van silo's tussen de departementen en het bevorderen van interdepartementale en multidisciplinaire samenwerking.
- De verdere integratie van het FlaQuM-gedachtengoed en een actieve betrokkenheid van medewerkers en artsen bij beleidsvorming zijn hierbij cruciale hefboomfactoren. De FlaQuM-maturiteitsmatrix kan hiervoor als faciliterende tool worden gebruikt.
- PMO kan hier een verbindende rol spelen om de kloof tussen strategie en uitvoering te minimaliseren, door processen beter te stroomlijnen en beleidsinitiatieven effectief te vertalen naar de werkvloer.
- De duale opmaak van het medisch/zorgbeleidsplan biedt kansen, gezien de gestructureerde methodiek en het duidelijke plan van aanpak. Het is van cruciaal belang om dit beleid geïntegreerd te houden, zodat verschillende belangen elkaar versterken en bijdragen aan een coherent kwaliteitsmanagementsysteem.

Verdieping FlaQuM-gedachtengoed

- RZ HH Leuven heeft reeds verschillende initiatieven ontplooid die vertrekken vanuit het FlaQuM-gedachtengoed. De intentie en structuur zijn aanwezig om deze multidimensionale, multistakeholder en multilevel aanpak verder te verankeren in het kwaliteitsmanagementsysteem.

Multistakeholder verankering

- Er is ruimte voor verdere samenwerking en kennisdeling met externe stakeholders, waaronder patiënten, familie

	en zorgpartners. Dit kan bijdragen aan een bredere verankering van het multistakeholder-gedachtengoed in zowel strategisch als operationeel beleid. - Co-creatie met medewerkers wordt reeds toegepast, maar dient structureel ingebed te worden om een systematische betrokkenheid te garanderen. Er blijft een uitdaging om artsen hierin nog sterker te betrekken. Aandacht voor alle dimensies van kwaliteit - Binnen de diverse dimensies van kwaliteit zijn reeds goede initiatieven genomen, maar er zijn nog extra aandachtspunten zoals efficiëntie en communicatie. De FlaQuM-Quickscan toonde reeds aan dat efficiëntie een aandachtspunt is. Een voorbeeld hiervan is het documentbeheersysteem, waar een duidelijk eigenaarschap en centrale opvolging noodzakelijk zijn. - Er wordt reeds ingezet op communicatie, maar momenteel zijn er meerdere parallelle platformen (intranet, SharePoint, Teams, Forcea) die voor communicatie en indicatorendeling worden gebruikt. De auditors raden aan om deze versnippering te verminderen en duidelijke richtlijnen op te stellen over het gebruik van elk platform. Meldcultuur - De huidige cijfers rond incidentmeldingen lijken een onderschatting van de werkelijke situatie. Naast het blijven stimuleren van een sterke meldcultuur, is het aanbevolen om incidenten open en multidisciplinair te bespreken en verbeteracties op basis hiervan te structureren. Cultuur rond risicomanagement - Risicomanagement wordt momenteel ad hoc toegepast en is nog niet structureel ingebed binnen de organisatie. Het ontwikkelen van een proactieve risicomanagementcultuur is een belangrijk aandachtspunt, waarbij gestructureerde risicoanalyses kunnen bijdragen aan een veiliger en efficiënter organisatiebeleid. Delen en borgen van best practices - Binnen RZ HH Leuven zijn talrijke sterke best practices aanwezig, maar er ontbreekt een gecentraliseerd platform om deze kennis systematisch te delen en te borgen. - Een structurele aanpak om best practices intern en extern te delen kan de organisatie helpen om expertise verder te ontwikkelen en te versterken. - Samenwerking en kennisdeling met externe partners biedt bijkomende opportuniteiten om de interne expertise te verrijken en de positie van RZ HH Leuven als community hospital verder te versterken.
--	--

Dit rapport werd opgemaakt en goedgekeurd door het FlaQuM team en overgemaakt aan het ziekenhuis op 25/03/2025. Het ziekenhuis keurde dit rapport goed op xx/xx/xx.