

Flanders Quality Model (FlaQuM): bouwen aan de onzichtbare motor van kwaliteit in de gezondheidszorg

Een nieuwe benadering van kwaliteitsmanagement die verder gaat dan checklists en inspecties

Waarom behalen ziekenhuizen die dezelfde normen hanteren toch zeer uiteenlopende resultaten? Volgens professor Kris Vanhaecht (KU Leuven), academisch leidinggevende van het Flanders Quality Model, ligt het antwoord in iets wat in traditionele kwaliteitssystemen zelden aan bod komt: **de onzichtbare motor binnen elke zorgorganisatie**. Het Flanders Quality Model, of FlaQuM, is ontworpen om die motor te begrijpen en te versterken.

Verder gaan dan checklists

"Veel kwaliteitssystemen zijn gericht op naleving. Protocolen worden gevolgd, inspecties worden doorstaan en certificaten worden ingelijst aan de muur gehangen. Toch variëren de prestaties nog steeds sterk", zegt professor Dirk De Ridder. FlaQuM vertrekt vanuit een ander uitgangspunt: kwaliteit is geen checklist, het is **een systeem** dat continu leeft en verankerd is in cultuur, teamwork, leiderschap en leren.



FlaQuM is ontwikkeld als een samenwerkingsverband tussen onderzoekers van de KU Leuven en meer dan 20 Vlaamse zorgorganisaties. Het is een **op onderzoek gebaseerd consortium**, onder de dagelijkse coördinatie van Charlotte Van der Auwera, dat organisaties helpt bij het opzetten van kwaliteitsmanagementsystemen die niet alleen op papier werken, maar ook in de dagelijkse praktijk. De missie is om organisaties te ondersteunen bij het ontwikkelen van een gedeelde visie op kwaliteit, het vertalen van die visie naar actie en het versterken van hun vermogen om samen te leren en te innoveren.

Een bredere visie op kwaliteit

FlaQuM definieert kwaliteit als **multidimensionaal, multistakeholder en multilevel**. Kwaliteit omvat niet alleen veiligheid en klinische resultaten, maar ook waardigheid, respect en vriendelijkheid. Het wordt gecreëerd samen met patiënten, families, professionals en organisaties. En het bestaat op elk niveau, van de zorg aan het bed tot de directiekamer. In deze visie is kwaliteit geen momentopname, maar een manier van werken en denken, elk uur van elke dag.

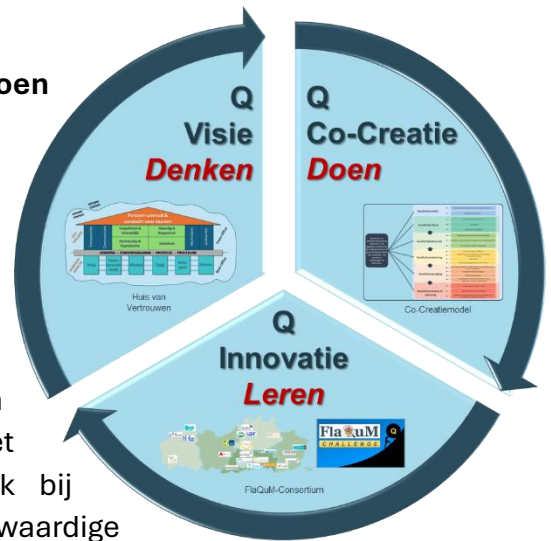
Dit perspectief sluit aan bij het idee van **Kwaliteit 1.0, 2.0 en 3.0**, zoals eerder internationaal gepubliceerd door Lachman, Batalden & Vanhaecht in 2021. Kwaliteit 1.0 is de basis: wetten, normen, richtlijnen en inspecties. Kwaliteit 2.0 richt zich op betrouwbaarheid en zorgt ervoor dat systemen elke dag werken door middel van robuuste processen en indicatoren. Kwaliteit 3.0, het meest geavanceerde niveau, draait om het gezamenlijk met professionals, patiënten en families produceren van gezondheid.

Hierdoor wordt kwaliteit duurzaam, omdat zij wordt gedeeld door alle betrokkenen. FlaQuM wil ziekenhuizen helpen om de drie lagen te integreren in één samenhangend systeem.

Denken, doen, leren

Centraal in FlaQuM staan de drie pijlers: **Denken, Doen en Leren**.

Denken gaat over het opbouwen van een gedeelde visie. FlaQuM maakt gebruik van het 'Huis van Vertrouwen'-model, dat onderscheid maakt tussen backoffice-dimensies zoals efficiëntie en duurzaamheid, en frontoffice-dimensies zoals empathie, waardigheid, communicatie en leiderschap. Belangrijk is dat deze perspectieven niet alleen bij patiënten worden gemeten, maar ook bij zorgprofessionals, vanuit het besef dat hoogwaardige patiëntenzorg afhankelijk is van een gezonde en respectvolle werkomgeving.



Doen richt zich op het omzetten van visie in actie door middel van co-creatie. De FlaQuM-Roadmap, gebaseerd op het doctoraatsonderzoek van dr. Fien Claessens, beschrijft zes drivers, 19 bouwstenen en 52 concrete kernprocessen voor kwaliteitsmanagement. Ziekenhuizen beoordelen zichzelf aan de hand van de FlaQuM Maturiteitsmatrix en bepalen hun eigen ambities voor verbetering, terwijl ze werken binnen een gedeeld, evidence-based kader.

Leren gaat over continue verbetering en innovatie. Deelnemende organisaties vormen een leergemeenschap waar ze successen en mislukkingen delen, peer reviews uitvoeren en elkaar uitdagen. Via initiatieven zoals de FlaQuM Externe Audit/Challenge bezoeken ziekenhuizen elkaar, bespreken ze maturiteitsscores en Feedack-en benchmarkresultaten en stellen ze prioriteiten voor de komende jaren. Een multidisciplinair team van onderzoekers en managementadviseurs van de KU Leuven ondersteunt dit sociale kapitaalnetwerk en leerecosysteem.

Variatie begrijpen

Om beter te begrijpen waarom de kwaliteit tussen organisaties verschilt, heeft het FlaQuM-onderzoeks- en ondersteuningsteam (zie foto) een grootschalig onderzoek opgezet in 30 Belgische ziekenhuizen: de FlaQuM Driehoeksstudie. Hierbij worden de organisatorische context, de maturiteit van het systeem en de teamdynamiek, zoals psychologische veiligheid en teamsamenwerking onderzocht, waarbij de perspectieven van alle stakeholders worden meegenomen. We ondersteunen de ziekenhuizen bij het uitvoeren van **een FlaQuM-Multiscan**. Op basis van die scan ontvangen ziekenhuizen feedbackrapporten om hen te helpen hun eigen gegevens te interpreteren en de kwaliteit te verbeteren. Er wordt feedback gegeven om inzicht te krijgen in de variatie tussen de



teams binnen één organisatie en tussen verschillende organisaties. Onder leiding van dr. Deborah Seys wordt de feedback gepresenteerd in duidelijke visuele rapporten die managers en klinici helpen hun huidige situatie te begrijpen en hen motiveert om duidelijke ambities te definiëren. Later zullen de resultaten van deze multicenter benchmarking worden gekoppeld aan uitkomsten zoals patiëntveiligheid, mortaliteit, operationele

capaciteit en financiële prestaties. De algemene leerpunten zullen worden vertaald naar pragmatische verbeteringsprojecten. Het doel van de **FlaQuM Driehoeksstudie is niet alleen meten en onderzoeken, maar ook bruikbare kennis opdoen** op basis van gedegen methoden uit het proefschrift van dr. Astrid Van Wilder, dr. Jonas Brouwers, dr. Eva Marie Castro en promovendi Matthias Gils, Alexander Wytinck en Mathieu Louiset.

Een groeiende internationale beweging

FlaQuM organisaties hebben een duidelijke ambitie: tegen 2028 wil elke deelnemende organisatie een basisniveau bereiken voor alle 52 kernprocessen van de FlaQuM Maturiteitsmatrix. Verder wordt de FlaQuM Externe Audit/Challengeaanpak verder geprofessionaliseerd. "We ontwikkelen ook **nieuwe opleidingsprogramma's om FlaQuM ambassadeurs voor te bereiden** die de FlaQuM-filosofie dieper in hun organisatie kunnen verankeren", zegt Jolien Palmaerts, opleidingsverantwoordelijke bij FlaQuM. Een **internationale adviesraad** onder leiding van dr. Peter Lachman begeleidt en coacht het academische team van de KU Leuven bij het uitbouwen van nieuwe partnerschappen, onder meer in Nederland, Canada, Noorwegen en Australië. Om het FlaQuM-team en -consortium te beheren en te begeleiden, **is FlaQuM een bedrijfsdivisie** van KU Leuven Research & Development (LRD), het bureau voor kennis- en technologieoverdracht van de universiteit. De operationele, juridische en zakelijke ondersteuning door LRD zorgt ervoor dat FlaQuM een wereld bouwt die klaar is voor morgen, gebaseerd op het uitstekende onderzoek van vandaag, uitgevoerd in nauwe samenwerking met organisaties uit het FlaQuM-ecosysteem.



Een uitnodiging aan kwaliteitsleiders

Voor kwaliteitsmanagers die op zoek zijn naar het volgende niveau van kwaliteitsmanagement biedt FlaQuM meer dan alleen tools. Het biedt een community, een gedeelde taal en een evidence-based manier om **de interne motor te bouwen die duurzame kwaliteit aandrijft**. Elk ziekenhuis bouwt zijn eigen systeem, afgestemd op zijn context, maar binnen een gemeenschappelijk kader dat leren tussen organisaties ondersteunt.

"In een wereld waar gezondheidszorgsystemen onder constante druk staan, laat FlaQuM zien dat blijvende kwaliteit niet van buitenaf wordt opgelegd, maar van binnenuit wordt gecultiveerd. Onze strategie is om dit te doen in voortdurende samenwerking met collega-organisaties wereldwijd en dat alle kwaliteitsmanagementmodellen die in de gezondheidszorg worden gebruikt, gebaseerd zijn op gedegen academisch onderzoek. **Dat is wat patiënten, hun familieleden en onze multidisciplinaire teams verwachten en verdienen.** Dat is misschien wel de krachtigste kwaliteitsstrategie die er is", concludeert prof. Kris Vanhaecht.

Bezoek de website www.FlaQuM.org voor meer informatie en luister naar de podcast over FlaQuM via Spotify <https://ap.lc/fEdUI>