

ICURO

# ICURO, nieuwe Vlaamse ziekenhuiskoepel

Sinds 1 juni 2010 is ICURO de nieuwe Vlaamse ziekenhuiskoepel van ziekenhuizen met publieke partners. ICURO<sup>1</sup> is ontstaan uit de Vereniging van Openbare Verzorgingsinstellingen (VOV - Nederlandstalige Kamer) en heeft als ambitie deze ziekenhuizen te ondersteunen, zowel in hun belangenbehartiging als in hun concrete werking.

Johan Hellings

<sup>1</sup> De Franstalige tegenhanger heet 'Santhea' en werd opgericht op 17 juni 2008.

...tienamiddag accreditat  
...enhuizen in Vlaanderen  
...minister Jo Vandeurzen





**Johan Hellings**

Afgevaardigd  
Bestuurder ICURO

johan.hellings@icuro.be

In het Vlaamse ziekenhuislandschap is vandaag niet echt sprake meer van private en van openbare ziekenhuizen. De fusies en de verschillende rechtsvormen zijn daarvan een illustratie. Niettemin is de publieke partner, vaak vertegenwoordigd door het lokale OCMW, in vele Vlaamse ziekenhuisbesturen nog aanwezig. Bovendien wordt het ziekenhuislandschap geconfronteerd met tal van uitdagingen; zowel in het bestuur van het ziekenhuis als in de realisatie van de best mogelijke kwaliteit van zorgen.

De nieuwe Vlaamse ziekenhuiskoepel ICURO wil de ziekenhuizen bij die uitdagingen steunen, en dit op een onderbouwde wijze, mede vanuit het grote maatschappelijke belang van kwaliteitsvolle gezondheidszorg voor de gemeenschap. De best mogelijke ziekenhuiszorg nastreven en realiseren, kan immers niet zonder een breder kader waarin opties moeten genomen worden aangaande de organisatie van de gezondheidszorg. Ziekenhuiszorg is immers maar een stukje van het zorgtraject van de patiënt waarbij de huisarts, de thuiszorg, de ouderenzorg... even belangrijk zijn en die, samen met de patiënt, de best mogelijke zorg moeten trachten te realiseren.

## GOVERNING THE COMMONS

Concreet wil ICURO een actieve rol opnemen in wat Elinor Ostrom, Nobelprijswinnaar economie, 'Governing the commons' noemt. 'Governing the commons' (the problem of collectively managing shared resources) vereist dat we steeds het algemeen belang als uitgangspunt blijven nemen en dit vanuit het besef dat dit noodzakelijk is om ons eigen objectief als ICURO, voor onze ziekenhuizen op lange termijn succesvol te kunnen realiseren. Governance is daarom een belangrijk aandachtsdomein van ICURO, zowel wat 'the commons' betreft als wat het ziekenhuis betreft.

Er zijn belangrijke bezorgdheden wat 'the commons'

“Onze ziekenhuiszorg kan nog beter”

betreft. De toenemende totale kost en het steeds groter wordende aandeel van de kost voor gezondheidszorg in ons BNP, met nog steeds stijgende kosten voor de patiënten worden onhoudbaar, zeker in de bedrijfseconomische context van vandaag en de komende jaren.

Onze gezondheidszorg, gebouwd op een stelsel van sociale zekerheid, heeft vele sterke punten en dit geldt ook voor onze ziekenhuiszorg. Maar we kunnen nog beter en daar willen we voor werken. Ons financieringssysteem bijvoorbeeld is vooral gebouwd op prestaties, waarbij de verschillende actoren in de gezondheidszorg een stimulans krijgen tot meer prestaties. Dit heeft het ondernemerschap en het initiatief in de zorg gestimuleerd en het ontstaan van wachtlijsten kunnen vermijden. Maar dit mechanisme kan ook leiden tot een toename van de kosten zonder harde evidenties dat daar substantiële gezondheidswinst tegenover staat, terwijl andere belangrijke zorgaspecten nog steeds onvoldoende worden gefinancierd. ICURO wil actief meedenken en meewerken aan 'Governing the commons', samen met alle andere betrokken actoren binnen de gezondheidszorg.

## ADVIES VOOR MANDATARISSEN EN ZORGORGANISATIE

Vermits ICURO de Vlaamse vereniging is van ziekenhuizen met publieke partners heeft dit een dubbele focus: zowel ten aanzien van de ziekenhuisregio als naar de bredere gemeenschap. De eerste focus is gericht op de lokale gemeenschappen waarin de ziekenhuizen zijn ingebed. ICURO wil de afgevaardigden van de lokale gemeenschappen in het ziekenhuisbestuur ondersteunen zodat ze via hun mandaten een toegevoegde waarde kunnen realiseren in de snel evoluerende en complexe ziekenhuiscontext. Hiervoor zal in 2011 een 'ICURO-code for hospitals with public partners' ontwikkeld worden waarop concrete ondersteuningsinitiatieven, zoals specifieke vorming, zullen ontwikkeld worden. Transparantie concretiseren, essentieel als onderdeel van goed bestuur in een context waarbij met publieke middelen wordt gewerkt, kan daarbij als illustratieve uitdaging geformuleerd worden. 'Open' is niet voor niets het eerste woord uit onze baseline 'Open en samen voor kwaliteit'.

De tweede focus is gericht op de bredere gemeenschap en heeft betrekking op de organisatie van de zorg en de ziekenhuiszorg in het bijzonder. In dit domein wil ICURO adviezen formuleren over de best mogelijke kwaliteit van zorgen. Hierbij zijn er ontwikkelingen vanuit een policy perspectief, zoals vanuit de EU en de WHO én vanuit

## ICURO: la nouvelle coupole des hôpitaux flamands

- Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2010, ICURO est la nouvelle coupole des hôpitaux flamands publics et le pendant de Santhea pour les hôpitaux francophones. ICURO est issue de la Vereniging van Openbare Verzorgingsinstellingen (VOV - Nederlandstalige Kamer) et ambitionne de soutenir ses membres, tant dans la défense de leurs intérêts que dans leur fonctionnement concret.
- ICURO entend ainsi notamment soutenir les délégués des communautés locales dans la gestion hospitalière. La coupole va aussi formuler des avis sur la qualité des soins.
- Dans ce contexte, elle est en faveur d'une systématisation de l'organisation et des procédures de soins via l'accréditation hospitalière, une interaction instructive entre les hôpitaux et le développement d'un fonctionnement axé sur le résultat.
- Dans cette optique, ICURO va collaborer avec d'autres acteurs de soins, dont Zorgnet Vlaanderen. Ces deux fédérations hospitalières ont conclu un accord en ce sens. Enfin, ICURO espère devenir «une association d'hôpitaux forte et complémentaire, qui fait la fierté de ses membres et au sein de laquelle ces derniers collaborent activement».



Er is van bij de start resoluut gekozen voor samenwerking met Zorgnet Vlaanderen.

wetenschappelijk perspectief met evidenties vanuit diverse invalshoeken. Het kader van Vlaanderen in Actie met Vlaanderen Medisch Centrum, ook gericht op 2020, biedt eveneens belangrijke opportuniteiten. Vanuit deze perspectieven zullen aanbevelingen geformuleerd worden en inzichten beschikbaar gesteld worden voor onze ziekenhuizen. ICURO zal daarvoor ook actief aansluiting zoeken en samenwerking ontwikkelen met internationale experts en instanties. Het lidmaatschap van de International Society for Quality in Health Care (ISQua) is daarvan een voorbeeld. Nieuwe en goed onderbouwde, zorggerichte inspiratie, zowel voor de ziekenhuizen als voor de overheden, wordt daarbij nagestreefd.

## DRIE INVALSHOEKEN

ICURO wil een partner zijn van de overheden en van alle organisaties die meebouwen aan de best mogelijke gezondheidszorg, ieder met hun verantwoordelijkheden en opdrachten. 'Open en samen' zijn expliciete ICURO-opties. ICURO wil, vanuit de governance focus, zich specifiek richten op de belangrijke uitdaging van kwaliteit, veiligheid en accreditatie van ziekenhuiszorg. De Vlaamse ziekenhuizen zijn zich hiervan bewust en ontwikkelen, met de diverse zorgprofessionals, steeds meer initiatieven om de kwaliteit en de veiligheid van de zorg te verbeteren. ICURO wil daarbij ondersteunen vanuit drie invalshoeken:

- ontwikkelen van systematiek in de organisatie en de processen van de zorg via ziekenhuisaccreditatie;
- ontwikkelen van een lerende interactie tussen de ziekenhuizen: delen van wetenschappelijke inzichten,

- uitwisselen van best practices, stimuleren van praktijkgericht onderzoek, (internationale) kruisbestuiving... ;
- ontwikkelen van een resultaatgerichte werking wat kwaliteit en patiëntveiligheid betreft en het systematisch en goed onderbouwd objectiveren van zorgresultaten.

## SAMENWERKING MET ANDERE ZORFACTOREN

De expliciete ICURO-oriëntatie op kwaliteitsvolle ziekenhuiszorg - breed gedefinieerd - heeft een belangrijke maatschappelijke relevantie, maar de weg om dit te realiseren, is niet evident. Succes is derhalve niet verzekerd. Stap voor stap willen we echter onze ambitie waarmaken.

De slaagkansen zullen toenemen in de mate waarin daadwerkelijke samenwerking met andere zorgactoren kan uitgebouwd worden. De samenwerking met Zorgnet Vlaanderen zal verder expliciet aan bod komen. Maar de uitdaging aangaande het realiseren en objectiveren van kwaliteit en patiëntveiligheid vereist ook samenwerking met verenigingen voor patiënten, artsen, verpleegkundigen en ziekenhuisapothekers, met verzekeringsinstellingen, met overheden en met onderzoeksinstituten. Deze samenwerking zal door ICURO verder gestimuleerd worden in de ziekenhuizen en in de bredere context waarin ziekenhuizen functioneren.

ICURO wil in deze context niet voortdurend roepen voor meer middelen, maar pleiten voor de beste besteding van de beschikbare middelen. Wanneer er wordt gepleit voor meer middelen, zal de evidentie daarvoor grondig beschreven worden en zullen kwaliteit en veiligheid van de zorg in onze ziekenhuizen onze rode draad zijn. Als voorbeeld hiervan kan de structurele, verpleegkundige onderbesteding in ziekenhuizen gegeven worden, versterkt door de steeds korter wordende verblijfsduur en het meest problematisch tijdens avond- en nachtdiensten (Aiken L. en tevens uit eigen onderzoek aangaande veiligheidscultuur in Belgische ziekenhuizen, Hellings, Kluwer 2009).

De slaagkansen om vooruitgang te boeken in het domein van kwaliteit en patiëntveiligheid, zullen toenemen wanneer het implementatievermogen van wetenschappelijke evidenties in de ziekenhuizen verder kan verhoogd worden. Uitwisselen van best practices op dit vlak tussen de ziekenhuizen en gerichte vormingsinitiatieven bieden daarbij belangrijke opportuniteiten wanneer hiervoor een degelijk kader kan ontwikkeld worden. ICURO wil dit ontwikkelen en inhoudelijk inspireren.

## SAMENWERKING MET ZORNET VLAANDEREN

Van bij de start is resoluut gekozen voor samenwerking met Zorgnet Vlaanderen. De tijd is voorbij dat twee ziekenhuiscoepels naast elkaar aan dezelfde dossiers werken. Wanneer samenwerking in de gezondheidszorg evident is geworden, willen wij als ziekenhuisverenigingen ook het goede voorbeeld geven en samen een daadwerkelijke invulling geven. ICURO en Zorgnet Vlaanderen hebben een goed samenwerkingsakkoord gesloten, gebouwd op enkele eenvoudige uitgangspunten:

- behoud van eigenheid, waarop een specifieke werking zal uitgebouwd worden;
- samenwerken waar het is aangewezen en waardoor alle leden van Zorgnet Vlaanderen en ICURO eenzelfde dienstverlening en belangenbehartiging krijgen;

- middelen worden daardoor zo efficiënt mogelijk besteed en bijkomende middelen kunnen besteed worden aan nieuwe uitdagingen;
- een expliciete strategische positionering van ICURO op de belangrijke uitdaging van kwaliteit, patiëntveiligheid en accreditatie, waarbij inspiratie en ondersteuning naar alle leden van ICURO én Zorgnet Vlaanderen zullen aangeboden worden.

## “ De krachtenbundeling tussen ICURO en Zorgnet Vlaanderen biedt bijkomende mogelijkheden ”

ICURO en Zorgnet Vlaanderen blijven derhalve aparte organisaties waardoor eigenheid, complementariteit en samenwerking op een uitstekende wijze kunnen gerealiseerd worden. Zorgnet Vlaanderen is een sterk uitgebouwde organisatie met prima stafmedewerkers, en met de heren Daniël Devos en Jef Van Holsbeke als uitstekende sectorverantwoordelijken. Onze ziekenhuizen konden inmiddels reeds kennis maken met de werking van Zorgnet Vlaanderen en zijn hierover alvast enthousiast. In het najaar zullen we meer duidelijkheid geven over hoe we de samenwerking ook hebben geconcretiseerd en vertaald naar de verschillende rollen en opdrachten van de ICURO-staf.

Samenwerkingen complementariteit zijn daarbij het uitgangspunt.

De krachtenbundeling tussen ICURO en Zorgnet Vlaanderen biedt ons ook bijkomende mogelijkheden voor de uitbouw van nieuwe dienstverleningsdomeinen. In goed overleg zullen we de komende jaren onze gezamenlijke staf kunnen uitbouwen op vlak van milieu, ondersteuning van VIPA-projecten, specifieke ICT-ontwikkelingen enz. Uitdagingen zijn er immers in overvloed. Afgelopen jaar hebben wij intern een inspirerende reflectie gehad over onze identiteit en onze ambities. Dit heeft geleid tot een nieuwe opdrachtverklaring die u uiteraard zal terugvinden op onze website. Deze opdrachtverklaring zal de rode draad vormen voor onze nieuwe werking én samenwerking met Zorgnet Vlaanderen.

### EEN STERKE EN COMPLEMENTAIRE ZIEKENHUISVERENIGING

De uitdagingen waar we met ICURO voor staan, zijn groot. Maar we zijn overtuigd dat we, samen met Zorgnet Vlaanderen, over een sterk potentieel beschikken. De komende maanden en jaren gaan we dit potentieel uitbouwen. Zo kan ICURO zich ontwikkelen tot een sterke en complementaire ziekenhuisvereniging in Vlaanderen, een vereniging waar onze leden fier op kunnen zijn en waar ze graag en actief aan meewerken. 🏡



## AT OSBORNE

CONSULTANTS & MANAGERS

**AT Osborne N.V.** is een onafhankelijk adviesbureau, met vestigingen in Brussel, Utrecht, Luxemburg en Parijs met meer dan 150 medewerkers

### HAALBAARHEIDSSTUDIE-EN STRATEGIE

**AT Osborne** stelt samen met u een lange termijn huisvestingsplan op waarin het beleidsplan, de zorgvisie en de financiële mogelijkheden als uitgangspunt worden genomen. In dit strategisch huisvestingsplan wordt het kader gesteld voor de volgende 20 jaar of zelfs langer, door middel van het ontwikkelen van scenario's.

### PROGRAMMATIE

Het programma van eisen beschrijft de zorgprocessen, logistiek, capaciteit en flexibiliteit. Het legt de eisen vast met betrekking tot kwaliteit, planning en budget en bevat de functionele, ruimtelijke en technische eisen per dienst. Het programma dient als basis voor de kostenraming en vormt het bestek voor de ontwerper.

### PROJECTMANAGEMENT

**AT Osborne** stuurt uw project door het zowel inhoudelijk als procesmatig in kaart te brengen, het te bewaken en het aan te sturen. Vanaf de aanvang verzorgen wij de volledige opvolging van het project. Wij kunnen optreden als project- of kostenmanager of als coördinator op de werf.



**AT Osborne S.A.** est un bureau de consultation indépendant implanté à Bruxelles, Utrecht Luxembourg et Paris comptant plus de 150 consultants.

### ETUDE DE FAISABILITE ET STRATEGIE

**AT Osborne** traduit votre plan de gestion, concept des soins et possibilités financières en un concept stratégique d'aménagement. Nous vous présentons au moyen de scénarios l'implantation des fonctions et des bâtiments actuels et les évolutions sur 20 ans voir plus .

### PROGRAMMATION

Un programme d'exigences décrit les processus de soin, la logistique, la capacité et la flexibilité requise. Il fixe les exigences quant à la qualité, les délais et le budget, et comprend les critères fonctionnels, spatiaux et techniques par service. Un programme est un cahier des charges pour l'architecte et permet l'établissement d'une estimation des coûts.

### GESTION DE PROJETS

**AT Osborne** vous aide à gérer votre projet en fixant, surveillant et dirigeant aussi bien le processus que la réalisation matérielle. A partir de la préparation, nous pouvons guider votre projet en tant que gestionnaire de projet ou des coûts, ou comme coordinateur des travaux.

CH Dr Schaffner Lens - CH de Loos - CH Gérardmer  
Ch Chambéry - UZ Antwerpen - OCMW Vilvoorde  
OCMW Bilzen - OCMW St Niklaas - FPC Gent

CHNDRF Charleroi - CH Dinant - CH Citadelle Liège  
Vivalia Clinique St Joseph - CPAS Waterloo  
CPAS St Josse Ten Noode - CH Ettelbruck