

Sur base d'échecs, de dysfonctionnements et de dérapages aux scénarios variés, le pilotage des établissements de soins fait l'objet d'analyses et de débats, au même titre que celui de toutes les entreprises privées et des organisations non marchandes. Des centaines de pages promulguent, documentent et commentent chaque année les dispositions réglementaires qui encadrent le fonctionnement des hôpitaux, mais la « corporate governance » - pourtant cruciale - n'y est guère formalisée dans notre pays par des textes contraignants. Un management efficace devrait combiner, dans la défense loyale des intérêts de l'institution, une vision éclairée, une stratégie intelligible et explicite, et un leadership appuyé sur une réelle capacité d'initiative. S'y ajoutent la flexibilité, la transparence et la rapidité des processus de décision, une répartition équilibrée des pouvoirs, une alliance collégiale et harmonieuse des compétences exécutives, une méthode robuste de contrôle budgétaire, et une communication réfléchie vers l'intérieur comme vers l'extérieur de l'entreprise.

Ces ingrédients sont rarement réunis dans les cabines de pilotage des hôpitaux que nous avons sous les yeux, en Belgique comme hors des frontières du Royaume.

La balance des pouvoirs entre actionnaire(s), conseil d'administration et organe exécutif (administrateur délégué, collège ou comité de direction) est en règle ardue à trouver et à perpétuer. Comme co-actionnaires ou au contraire comme simples locataires de l'outil, l'implication effective des professionnels de santé dans la gestion de l'hôpital reste très variable d'un établissement à l'autre, et trop souvent centrée sur des intérêts corporatistes, partisans, voire claniques.

Comment recruter pour l'hôpital des administrateurs qui associent représentativité, légitimité, compétence et « commitment » ? Comment rémunérer à un juste niveau leurs prestations, en évitant les jetons de présence surdimensionnés comme le bénévolat démobilisateur ? Quel rôle assigner aux administrateurs dits « indépendants » qui devraient incarner l'intérêt général à côté de la représentation des actionnaires institutionnels ? Comment amener une présence des patients-utilisateurs dans les assemblées générales et dans les conseils d'administration ? Comment assurer le suivi de la gouvernance et de ses acteurs au-delà de l'installation des organes qu'ils animent ?

31st congress

Association Belge des Hôpitaux, ABH
Belgische Vereniging der Ziekenhuizen, BVZ
Belgische Vereinigung der Krankenhäuser, VOG



LA GOUVERNANCE HOSPITALIÈRE HET ZIEKENHUISBESTUUR



donderdag

19.06.2014

jeudi

9.00
17.00

Diamant Conference Center

Bd. A. Reyerslann 80 ■ 1030 Bruxelles/Brussel
Free parking ■ www.diamant.be ■ GPS: « 50.8510,4.4018 »

*Accréditation en Ethique et Economie demandée
*Accreditering aangevraagd in Ethiek en Economie

9.00	Accueil café/Onthaal koffie	
9.30	Introduction/Inleiding : Daniel Désir Directeur Général Médical CHU Brugmann	
9.45	SESSION 1 Modérateur/Moderator: Alain Dugauquier Secrétaire Général ISPPC	
	Het ziekenhuisbestuur in internationaal perspectief La gouvernance dans le public et le non marchand Hospital governance en kwaliteitszorg : onlosmakelijk met elkaar verbonden	Kristof Eeckloo , Professor UGent Renaud Witmeur , Président du Comité de Direction Sogepa Johan Hellings , CEO AZ Delta - docent UHasselt
10.45	Stands et pause café/Stands en koffiepauze	
11.15	SESSION 2 Modérateur/Moderator: Marc Noppen Gedelegeerd Bestuurder UZ Brussel	
	La formation des administrateurs Remunération van de mandaten La gouvernance clinique	Amélie Bodson , Development Assistant Guberna Bart Van Daele , CEO Turimm Eduard Portella , Directeur associé Antares Consulting
12.30	Poster session/Lunch	
14.00	SESSION 3 Modérateur/Moderator: Philippe Olivier Directeur Médical CHC Liège	
	La gouvernance cernée par les médecins Evenwicht tussen de machten La gouvernance et après ?	Bruno Lefébure , Directeur général administratif et financier CHIREC Herwig Van Dijck , Vlaamse Vereniging van Hoofdgeneesheren Jean-Marie Limpens , Administrateur délégué CHR Mons-Hainaut
15.00	Stands et pause café/Stands en koffiepauze	
15.30	Débat/Debat Animateur/Animator : Dirk Thielens Secretaris Generaal BVZ, Secrétaire Général ABH	
	<p>Francis Colardyn Lid raad van Toezicht ZorgSaam Zeeuws-Vlaanderen, Professor Emeritus UGent Daniel Devos Coördinator Zorgnet Vlaanderen Jacques De Toef Vice président de l'Association belge des syndicats médicaux (ABSYM) Jean Hermesse Secrétaire général de l'Alliance des Mutualités Chrétiennes Jean-Pascal Labille Ministre des Entreprises publiques Yvan Mayeur Bourgmestre de la ville de Bruxelles Marc Moens Secretaris-Generaal VBS Jo Vandeurzen Vlaams Minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin</p>	
17.00	Conclusion/Conclusie : Willy Heuschen , Voorzitter BVZ/Président ABH	

Het Ziekenhuisbestuur

Net zoals bij privébedrijven en non-profit organisaties komt ook het bestuur van onze verzorgingsinstellingen steeds meer in het oog van de storm als het om onafgewerkte projecten en gebrekkige werking gaat. Honderden bladzijden verkondigen, documenteren en becommentariëren elk jaar de reglementaire schikkingen die de werking van de ziekenhuizen omkaderen, maar de « corporate governance » - nochtans van cruciaal belang — wordt in ons land zelden geformaliseerd via richtlijnen. Een efficiënt management zou, voor een loyale verdediging van de belangen van de instelling, een toegelichte visie moeten combineren met een expliciete en verstaanbare strategie en een leadership, dat gebaseerd is op een reële capaciteit voor initiatief. Daar bovenop spelen ook flexibiliteit, transparantie, snelle beslissingsprocedures, een gelijkwaardige verdeling van de machten, een collegiale en harmonieuze alliantie van de uitvoerende bevoegdheden, een robuuste methode voor begrotingscontrole en een weloverwogen communicatie een rol, zowel binnen als buiten het bedrijf.

Deze ingrediënten zijn zelden verenigd in de cockpits van de ziekenhuizen die wij onder de loep hebben genomen, zowel in België als buiten de grenzen van het Koninkrijk.

De balans van de macht tussen aandeelhouders, raden van bestuur en uitvoerende organen (afgevaardigd bestuurder, directiecomité of college) is moeilijk in evenwicht te brengen en te houden. De eigenlijke betrokkenheid van de professionelen in de gezondheidszorg verschilt sterk van de ene instelling tot de andere, of het nu om medeaandeelhouders of eenvoudige 'gebruikers' gaat. Men concentreert zich nog te vaak op corporatistische-, partij- en zelfs clangerichte belangen.

Hoe kunnen we voor het ziekenhuis bestuurders aanwerven die representativiteit, legitimiteit, competentie en « commitment » verenigen ? Hoe kunnen we hun prestaties op een juiste manier vergoeden, zonder gebruik te maken van aanwezigheidsjetons, zoals bij het demotiverende vrijwilligerswerk? Welke rol kunnen we toewijzen aan de zogenaamde "zelfstandige" bestuurders die het algemeen belang zouden moeten vertegenwoordigen naast de institutionele aandeelhouders? Op welke manier kan men patiënten-gebruikers in de algemene vergaderingen en in de raden van bestuur opnemen? Hoe kunnen we de opvolging waarborgen van het bestuur en zijn actoren naast de organen die zij animeren ?

Formulaire d'inscription/Inschrijvingsformulier

Nom/Naam

Prénom/Voornaam

Institution/Instelling

Service/Dienst

Fonction/Functie

Adresse/Adres

Tel.....E-mail.....

Je m'inscris au Congrès ABH 2014/Ik schrijf mij in voor het BVZ Congres 2014

- Non membre ABH/Geen lid BVZ **60 €**
- Membre ABH/Lid BVZ **50 €**
- Etudiant - doctorant/Student - doctorerende **20 €**

J'effectue un virement au compte 210-0642340-58 avec la mention : *Congres ABH 2014 - Nom - Institution*

Ik voer een overschrijving uit op rekeningnummer 210-0642340-58 met vermelding : *BVZ Congres 2014 - Naam - Instelling*

Ce formulaire complété est à envoyer par mail à belgian.hospitals@gmail.com ou par fax : 02/477 39 20

Gelieve dit formulier ingevuld op te sturen naar belgian.hospitals@gmail.com of per fax : 02/477 39 20



Posters

Tijdens het 31^{ste} congres van de BVZ dat op 19 juni doorgaat, wordt een postersessie georganiseerd. De posters zullen te bezichtigen zijn tijdens de hele duur van het congres en zullen eveneens in PDF formaat op de internetsite van de BVZ worden geplaatst.

U kunt een samenvatting van de poster indienen via het **formulier op de site www.hospitals.be** tot uiterlijk **15/05/2014**. Het wetenschappelijk comité zal de deelnemers van zijn beslissing op de hoogte brengen voor **2/06/2014**. Tijdens het congres krijgen de auteurs van de posters ook de mogelijkheid hun affiche aan bezoekers voor te stellen en vragen te beantwoorden.

INLICHTINGEN/INFORMATIONS : www.hospitals.be

BVZ

De Belgische Vereniging van Ziekenhuizen, opgericht in 1925, is de oudste Belgische ziekenhuisvereniging. Zij overkoepelt de meerderheid van de verzorgingsinstellingen van de 3 regio's van het land. Zij werkt permanent samen met de andere Belgische ziekenhuisverenigingen, met de universiteiten en de openbare overheden. Haar doel is om de kennis te vergroten en mee te werken aan de ontwikkeling en de vooruitgang van de ziekenhuiswetenschappen, vooral betreffende het beleid en de interne en externe organisatie van de verzorgingsinstellingen. Zij zorgt in het bijzonder voor de verspreiding van publicaties, de organisatie van werkateliers, congressen en themaconferenties.

ABH

L'Association Belge des Hôpitaux asbl, fondée en 1925, est la plus ancienne des fédérations hospitalières belges. Elle regroupe la majorité des institutions de soins dans les trois régions du pays. Elle œuvre en concertation permanente avec les autres fédérations hospitalières belges, avec les universités et avec les autorités publiques. Son objet est de diffuser les connaissances, et de contribuer au développement et au progrès des sciences hospitalières, en particulier par l'étude des problèmes de gestion et d'organisation interne et externe des établissements de soins. Elle agit notamment par la diffusion de publications, l'organisation d'ateliers, de congrès et de conférences thématiques.



Partenaires/Partners



ABH-BVZ
Rue Dejonckerstraat 46
1060 Bruxelles/Brussel
belgian.hospitals@gmail.com
www.hospitals.be
32.2.477 39 26

Publication/Publicatie
L'Association Belge des Hôpitaux publie un magazine trimestriel : **Hospitals.be**.

De Belgische Vereniging van Ziekenhuizen publiceert een driemaandelijkse tijdschrift : **Hospitals.be**.



Une session de posters est organisée lors du 31^e Congrès de l'ABH le 19 juin prochain. Les posters seront affichés durant toute la journée du congrès et seront accessibles au format PDF sur le site internet de l'ABH.

Le résumé d'un poster doit être soumis via le **formulaire disponible sur le site www.hospitals.be** pour le **15/05/2014** au plus tard. Les participants ayant soumis un résumé seront avisés de la décision du comité scientifique le **2/06/2014**. Lors du congrès une séance de présentation des posters est prévue pendant laquelle les auteurs seront invités à se tenir à proximité de leur affiche pour la présenter aux visiteurs et répondre à leurs questions.