

# La gouvernance clinique

Eduard Portella

Bruxelles - Juin, 2014

ANTARES  
*consulting* 

## LA GOUVERNANCE HOSPITALIÈRE

31<sup>th</sup> congress

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



## HET ZIEKENHUISBESTUUR



# Plan de la présentation

1

Les organisations  
professionnelles

2

Le nouveau  
paradigme

3

Des changements  
structurels

# Qu'est-ce qu'un professionnel ?

## Un professionnel...

- ... a acquis par formation une expertise cognitive et des habiletés spécialisées ;
- ... peut fournir une justification rationnelle de ses pratiques ;
- ... travaille pour l'amélioration du bien-être d'autrui ;
- ... fait partie d'une communauté fondée sur la connaissance, la pratique et l'éthique.

## **Une organisation professionnelle...**

... a été créée pour mobiliser et mettre en pratique l'expertise et les valeurs professionnelles afin de résoudre des problèmes complexes et souvent ambigus.

# L'évolution des relations (1/2)

	1960-1970	1970-1980
Le manager	<b>«Vous traitez les malades, nous administrons»</b>	<b>«Les médecins, vous êtes les clients»</b>
Le financement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Facturation à l'acte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Plafonnements</li><li>- Budgétisation</li></ul>
La tendance lourde	<ul style="list-style-type: none"><li>- Traitements, traitements...</li><li>- Facturation, facturation....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Développement des services</li></ul>
Les conflits	<ul style="list-style-type: none"><li>- Critères de rétrocession</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normes d'agrément</li></ul>

# L'évolution des relations (2/2)

	1985	1990	2005
Le manager	«Nous nous occupons de vos patients»	«Faisons un contrat »	«Gouvernance clinique »
Le financement	<ul style="list-style-type: none"><li>- Financement prospectif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Financement prospectif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capitation</li><li>- Risque partagé</li></ul>
La tendance lourde	<ul style="list-style-type: none"><li>- Spécialisation</li><li>- Pôles d'excellence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestion de la qualité</li><li>- Coûts</li><li>- Reengineering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Orientation aux résultats</li></ul>
Les conflits	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autorisation/abandon d'activités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Réclament autonomie...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Distribution des résultats</li></ul>

# Plan de la présentation

1

Les organisations  
professionnelles

2

**Le nouveau  
paradigme**

3

Des changements  
structurels

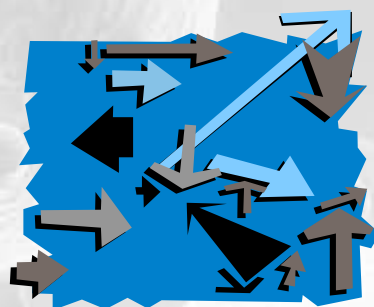
# Des signes et symptômes qui nous indiquent que la situation actuelle n'est pas tenable

- L'interdépendance entre les deux organisations (hôpital et corps médical), dans un contexte plein des paradoxes
- L'impact asymétrique du transfert de risques des financeurs
- Le nécessaire alignement de tous les acteurs pour améliorer le positionnement de l'hôpital et augmenter son efficacité

Avec l'hôpital

L'engagement professionnel ?

Avec son domaine d'expertise



La résultante sont les difficultés d'alignement entre les professionnels et l'hôpital et une perte d'efficacité

# Un cadre de régulation absolument dépassé et des mesures ponctuelles inappropriés...

Si le problème est structurel, ni le sparadrap ni l'aspirine seront suffisants!





# La gouvernance clinique

Centrée sur le **processus décisionnel**, la gouvernance clinique guide les pratiques professionnelles à partir d'un ensemble de règles (cadre de référence et contexte organisationnel) visant à **limiter les décisions individuelles au profit de décisions partagées** au sein de l'équipe et avec l'institution.

# Systeme de gestion

Financement

## Gouvernance clinique

Structures formelles

connaissances

actions de qualité

leadership

## Systeme clinique

expertise

compétences

mobilisation des relations

mobilisation des savoirs

Autorité de gouvernance

Information

# L'actuel cadre de régulation (Loi des Hôpitaux) concerne surtout la «participation», mais jamais l'engagement mutuel



# Plan de la présentation

1

Les organisations  
professionnelles

2

Le nouveau  
paradigme

3

Des changements  
structurels

## *Doctors and managers: filling the gap*



L'évolution vers une **approche collective de la pratique** clinique ne s'opère pas sans un changement profond des mentalités,

un renouvellement des **relations d'échanges** entre les acteurs

et des **outils** dont ils doivent disposer pour apprendre de leurs pratiques.

# Quelques initiatives clés pour la mise en place d'une nouvelle gouvernance clinique

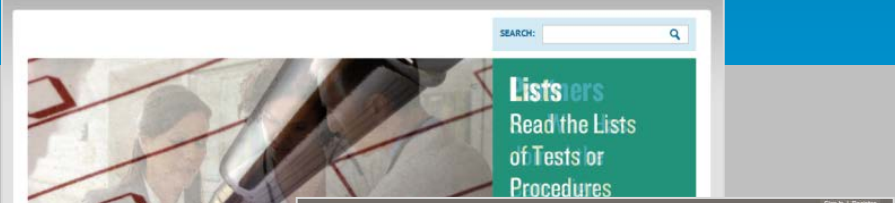
**Une actualisation du modèle qualité, une approche plus centrée sur le *core business* de l'hôpital.**

**Qualité des soins = soins appropriés**

**Transparence avec la mesure et diffusion des résultats cliniques**

**L'innovation organisationnelle dans les modes de prise en charge des pathologies**

**Mode de rémunération variable, lié aux résultats de l'institution**



### Realistic weight loss goals better than quick fixes

Losing even a small amount of weight can help to improve the health of people who are overweight or obese and lower their risk of developing type 2 diabetes, heart disease and cancer.

Read the news  
See the guidance



Pathways | Into practice | Evidence Search

ng Consultations

**LOWN INSTITUTE**

ABOUT US | TAKE ACTION | LEARN | NEWS | EVENTS | DONATE

## Overuse 101

Overuse is a catchall term for medical tests, treatments, and other services that don't make patients any healthier. Read on to learn about its origins and root causes, how it can affect you, and what you can do about overuse in your community.

LEARN MORE >

Sign the Declaration | Tell Your Story | Join the Alliance

**VIEWS & REVIEWS**

**Doctors must lead efforts to reduce waste and variation in practice**

US healthcare organisations show that leadership by doctors is essential in tackling the pressure of further financial cuts and to halt the decline in performance if the NHS model is to survive, says the King's Fund chief, Chris Ham

Chris Ham chief executive, King's Fund, London W1G 0AN, UK

**MAYO CLINIC PROCEEDINGS**

Articles & Issues | Multimedia | Collections | CME | News | Authors & Reviewers | Readers | Advertisers | Subscribers | Mayo Clinic

Current Issue: Mayo Clinic Proceedings Vol. 89 Iss. 6, June 2014

Issue Highlights:
 

- SYMPOSIUM ON REGENERATIVE MEDICINE: Breakthroughs in Cell Therapy for Heart Disease
- SYMPOSIUM ON REGENERATIVE MEDICINE: Evidence that therapeutic regeneration is possible
- REVIEW: South-Onset Type 2 Diabetes Mellitus

Editor-in-Chief: 1982-1995: Robert G. Siekert, MD

**LOWN INSTITUTE**

581 TOTAL SIGNATURES

### Join the Right Care Movement

Performing unnecessary medical tests and treatments is unethical and unacceptable. In signing this document, we join the call for the medical profession to renew its sense of duty and commitment to patients. We call on health care leaders to recognize their ethical obligation to put patient care first. We call on civil society to advocate for a medical system that is affordable, effective, rational, personal, and just. [Read more >](#)

First name\* | Last name\* | Suffix/Title  
 Email address\* | City\* | State or Country\* | Zip code

I am a:
 

- Physician
- Other Clinician
- Policy Maker
- Patient
- Nurse
- Community Leader
- Healthcare Executive
- Other

Why I signed:
 

I signed the declaration because...



## *Doctors and managers: filling the gap*



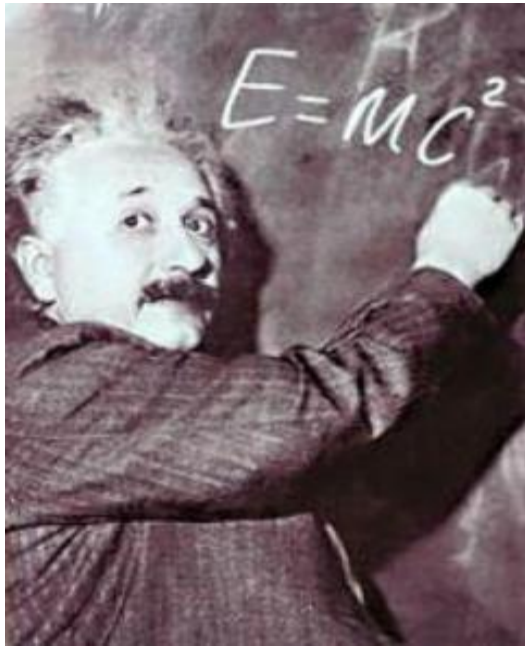
L'évolution vers une approche collective de la pratique clinique ne s'opère pas sans un **changement profond des mentalités,**

un renouvellement des **relations d'échanges** entre les acteurs

et des **outils** dont ils doivent disposer pour apprendre de leurs pratiques.

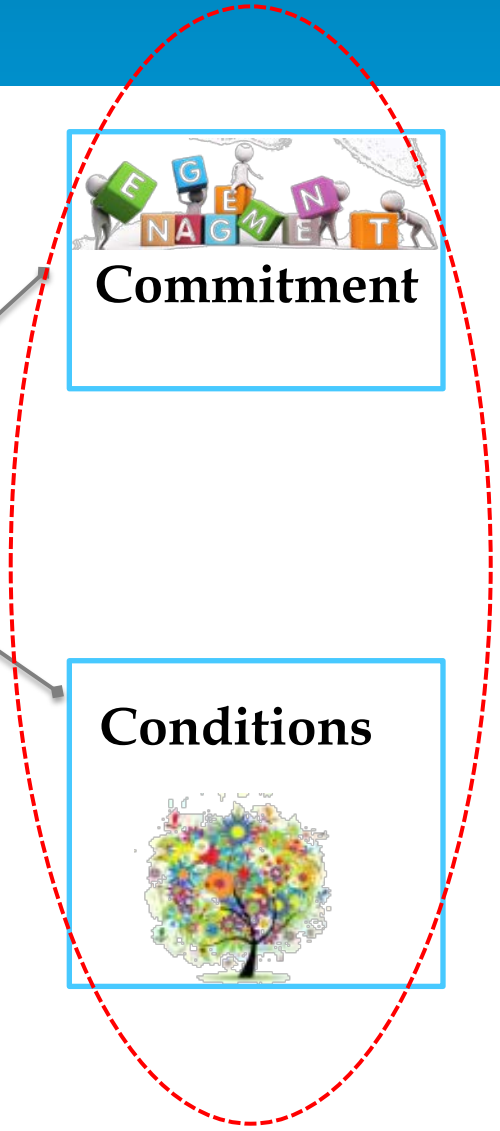
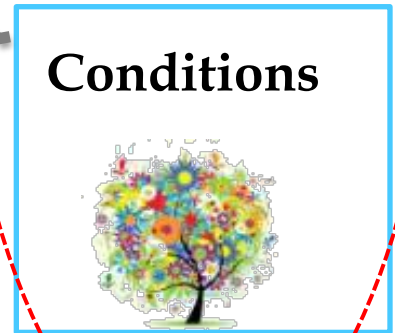
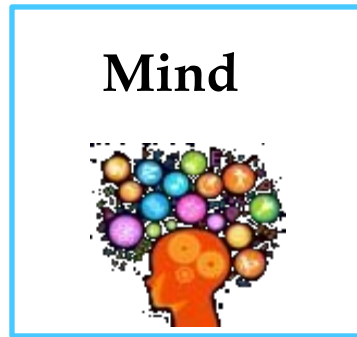


# La formule de l'excellence



**EXCELLENCE**

$$E = mc^2$$



**Merci beaucoup !**

**Eduard Portella**

[eportella@antares-consulting.com](mailto:eportella@antares-consulting.com)