

BELGISCHE KAMER VAN
VOLKSVERTEGENWOORDIGERS

25 mei 2000

WETSVOORSTEL

**tot wijziging van de gecoördineerde
ziekenhuiswet om de oprichting van
divisies mogelijk te maken**

(ingediend door de heer Jo Vandeurzen)

CHAMBRE DES REPRÉSENTANTS
DE BELGIQUE

25 mai 2000

PROPOSITION DE LOI

**modifiant la loi coordonnée sur
les hôpitaux en vue de permettre
la création de divisions**

(déposée par M. Jo Vandeurzen)

SAMENVATTING

Momenteel zijn de activiteiten in vrijwel alle algemene ziekenhuizen gestructureerd per beroep (geneesheren, verpleegkundigen, administratief-financiële medewerkers, technici). Met zijn wetsvoorstel beoogt de indiener in de mogelijkheid te voorzien dat eveneens divisies opgericht worden binnen een ziekenhuis. Een divisie is samengesteld uit beoefenaars van verschillende beroepen en de oprichting ervan moet een beter ziekenhuisbeheer en een geïntegreerd zorgaanbod mogelijk maken.

RÉSUMÉ

Dans pratiquement tous les hôpitaux généraux, les activités sont actuellement structurées par profession (médecins, personnel infirmier, collaborateurs administratifs et financiers, techniciens). L'auteur souhaite permettre également la création de divisions. Une division se composerait de personnes exerçant des professions différentes et sa création aurait pour but d'améliorer la gestion de l'hôpital et de permettre une offre de soins structurée.

AGALEV-ECOLO	:	Anders gaan leven / Ecologistes Confédérés pour l'organisation de luttes originales
CVP	:	Christelijke Volkspartij
FN	:	Front National
PRL FDF MCC	:	Parti Réformateur libéral - Front démocratique francophone-Mouvement des Citoyens pour le Changement
PS	:	Parti socialiste
PSC	:	Parti social-chrétien
SP	:	Socialistische Partij
VLAAMS BLOK	:	Vlaams Blok
VLD	:	Vlaamse Liberalen en Democraten
VU&ID	:	Volksunie&ID21

Afkortingen bij de nummering van de publicaties :

DOC 50 0000/000:	Parlementair document van de 50e zittingsperiode + het nummer en het volgnummer
QRVA	: Schriftelijke Vragen en Antwoorden
HA	: Handelingen (Integraal Verslag)
BV	: Beknopt Verslag
PLEN	: Plenum
COM	: Commissievergadering

Abréviations dans la numérotation des publications :

DOC 50 0000/000 :	Document parlementaire de la 50e législature, suivi du n° et du n° consécutif
QRVA	: Questions et Réponses écrites
HA	: Annales (Compte Rendu Intégral)
CRA	: Compte Rendu Analytique
PLEN	: Séance plénière
COM	: Réunion de commission

Officiële publicaties, uitgegeven door de Kamer van volksvertegenwoordigers

Bestellingen :
Natieplein 2
1008 Brussel
Tel. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.deKamer.be
e-mail : alg.zaken@deKamer.be

Publications officielles éditées par la Chambre des représentants

Commandes :
Place de la Nation 2
1008 Bruxelles
Tél. : 02/ 549 81 60
Fax : 02/549 82 74
www.laChambre.be
e-mail : aff.generales@laChambre.be

TOELICHTING

DAMES EN HEREN,

Bij een bedrijfsvoering waar de middelen meer en meer als beperkt worden ervaren, is er behoefte aan een decentrale organisatiestructuur, waarin aan het operationele management betekenisvolle verantwoordelijkheden worden gegeven. Een sectoroverschrijdend Nederlands onderzoek promoot een divisionele configuratie, begrepen als een stelsel van quasi-autonome naar productmarkt opgedeelde eenheden bijeengehouden door een bestuurlijke top. De topleiding staat het middenmanagement dat leiding geeft aan de divisies een vrijwel volledige autonomie toe, maar spreekt vooraf de te behalen resultaten af en bewaakt achteraf de bereikte resultaten. Dat gebeurt via (financiële) stuurgetallen. Kenmerkend voor dit type organisatiestructuur zijn een omvangrijk middenmanagement en resultaatverantwoordelijkheid van dit middenmanagement. Het betreft hier dus de vorming van semi-autonome, resultaatsverantwoordelijke eenheden.

Dit toekomstscenario geldt onverkort voor de ziekenhuissector. Er is sedert geruime tijd consensus over de noodzaak om de (zeer) groot geworden ziekenhuizen, omwille van de beheersbaarheid van de organisatie, te decentraliseren in semi-autonome groepen. De organisatiestructuur van het ziekenhuis moet worden omgevormd van een functiegerichte structuur naar een procesgerichte structuur.

Een functiegerichte structuur is een organisatie waar de verschillende beroepsgroepen elk een eigen afdeling of departement hebben (verpleegkundigen, medici, administratieve medewerkers, technici). Dat is de traditionele structuur in vrijwel alle algemene ziekenhuizen. Met een procesgerichte structuur wordt een groepering van deze diverse beroepsgroepen bedoeld in relatief autonome werkeenheden (clusters, divisies, zorglijnen, zorgcentra, patiëntenprogramma's) gegroepeerd rond het primair proces. Voorbeelden hiervan zijn zorgprogramma's «moeder en kind», «kanker».

Voorliggend wetsvoorstel wil aan deze divisiestructuur in een ziekenhuis een dynamiek geven, waarbij de klassieke, beroepsgerichte departementen (verticale structuur) gecombineerd aanwezig zijn met de nieuwe procesgerichte zorgcentra (horizontale structuur). Een proces moet op gang worden gebracht, waarbij - in het

DÉVELOPPEMENTS

MESDAMES, MESSIEURS,

Dans le cadre d'une gestion avec des moyens que l'on sent de plus en plus limités, il est nécessaire de créer une structure organisationnelle décentralisée dans laquelle le management opérationnel se verrait confier des responsabilités importantes. Une étude néerlandaise dépassant le cadre du secteur recommande la mise en place d'une configuration en divisions, conçue comme un système d'unités quasi autonomes réparties en fonction du marché du produit et dont la coordination est assurée par une direction administrative. La direction accorde au management de niveau moyen, qui dirige les divisions, une autonomie presque totale, mais définit préalablement les résultats à atteindre et vérifie ensuite les résultats effectivement obtenus. Les résultats à atteindre sont définis en fonction de normes financières. Ce type de structure organisationnelle se caractérise par un important management de niveau moyen responsabilisé en termes de résultats. Il s'agit donc, en l'espèce, de créer des unités semi-autonomes responsables des résultats.

Ce scénario d'avenir peut parfaitement s'appliquer dans le secteur des hôpitaux. Un consensus s'est dégagé depuis longtemps sur la nécessité, dans le souci de rendre l'organisation gérable, de décentraliser la gestion des hôpitaux qui ont (considérablement) grandi en créant en leur sein des groupes semi-autonomes. La structure organisationnelle de l'hôpital doit passer d'une structure articulée autour des fonctions à une structure axée sur le processus de fonctionnement de l'ensemble.

Dans une structure axée sur la fonction, les différents groupes professionnels disposent chacun de leur propre département (infirmiers, médecins, collaborateurs administratifs, techniciens). C'est la structure traditionnelle qui existe dans pratiquement tous les hôpitaux généraux. Dans une structure axée sur le processus, ces groupes professionnels sont regroupés, en unités de travail relativement autonomes (*clusters*, divisions, lignes de soins, centres de soins, programmes axés sur le patient), autour du processus primaire. Citons, à titre d'exemples, les programmes de soins « mère et enfant », « cancer ».

La présente proposition de loi vise à conférer à cette structure des hôpitaux en divisions une dynamique permettant de combiner les départements classiques, axés sur la profession (structure verticale), avec les nouveaux centres de soins axés sur le processus (structure horizontale). Il faut initier un processus qui induise, dans le

kader van de decentralisatie- taken en bevoegdheden overgeheveld worden naar de nieuwe zorgcentra en waarbij tegelijk de taken van de centrale diensten een andere invulling krijgen ¹. De strekking van dit wetsvoorstel is facultatief (cf. art. 2). Het wetsvoorstel beoogt geen wijzigingen aan te brengen aan de zorginhoudelijke organisatie, zoals neergelegd in de ziekenhuiswetgeving.

Jo Vandeurzen (CVP)

WETSVOORSTEL

Artikel 1

Deze wet regelt een aangelegenheid als bedoeld in artikel 78 van de Grondwet.

Art. 2

Artikel 12 van de wet op de ziekenhuizen gecoördineerd op 7 augustus 1987, vervangen bij de wet van 29 december 1990, wordt aangevuld met het volgende lid:

«De directeur kan bijgestaan worden door divisieverantwoordelijken. Deze staan, onder leiding van de directeur, in voor de dagelijkse werking van een divisie van het ziekenhuis.

Een divisie is een geïntegreerd zorgaanbod dat een deel uitmaakt van het totale zorgaanbod van het ziekenhuis. De beheerder bepaalt de bevoegdheden en taken van de divisieverantwoordelijken.»

Art. 3

Artikel 14 van dezelfde wet, wordt aangevuld met het volgende lid:

«Desgevallend wordt de medische activiteit zo georganiseerd dat zij een integrerend onderdeel uitmaakt van de divisies waarin het totale zorgaanbod is ingedeeld.»

¹ DE BAKKER, B., «Fusies: een aanzet tot het realiseren van managementparticipatie door artsen, (124-134)» in «Op maat gesneden, samenwerking tussen ziekenhuizen in Vlaanderen voor de 21ste eeuw», Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel, 1999, 166p.

cadre de la décentralisation, un transfert de certaines missions et compétences aux nouveaux centres de soins tout en redéfinissant les missions des services centraux¹. La présente proposition de loi vise non pas à imposer, mais à permettre cette restructuration (cf. art. 2). Elle ne vise pas à modifier l'organisation des soins proprement dite, telle qu'elle est définie dans la loi sur les hôpitaux.

PROPOSITION DE LOI

Article 1^{er}

La présente loi règle une matière visée à l'article 78 de la Constitution.

Art. 2

L'article 12 de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, remplacé par la loi du 29 décembre 1990, est complété par l'alinéa suivant :

« Le directeur peut être assisté par des responsables de division. Ceux-ci assurent, sous la direction du directeur, le fonctionnement journalier d'une division de l'hôpital.

Une division constitue une offre intégrée de soins qui représente une composante de l'offre globale de soins de l'hôpital. Le gestionnaire définit les compétences et tâches des responsables de division. »

Art. 3

L'article 14 de la même loi est complété par l'alinéa suivant :

« Le cas échéant, l'activité médicale est organisée de manière à faire partie intégrante des divisions dans lesquelles l'offre globale de soins est subdivisée.»

¹ DE BAKKER, B., «Fusies : een aanzet tot het realiseren van managementparticipatie door artsen, (124-134)» dans «Op maat gesneden samenwerking tussen ziekenhuizen in Vlaanderen voor de 21ste eeuw», Ministère de la Communauté flamande, Bruxelles, 1999, 166 p.

Art. 4

In artikel 17*bis*, tweede lid, 1°, van dezelfde wet, ingevoegd bij de wet 29 december 1990, worden, tussen de woorden «onverminderd de bepaling van artikel 8, 2°» en de woorden «op het vlak», de woorden «en artikel 12» ingevoegd.

Art. 5

Artikel 17*ter*, § 1, van dezelfde wet, ingevoegd bij de wet van 29 december 1990, wordt aangevuld als volgt:
«Desgevallend wordt de verpleegkundige activiteit zo georganiseerd dat zij een integrerend onderdeel uitmaakt van de divisies waarin het totale zorgaanbod is ingedeeld.»

21 februari 2000

Jo. Vandeurzen (CVP)
Greta D'Hondt (CVP)
Trees Pieters (CVP)

Art. 4

Dans l'article 17*bis*, alinéa 2, 1°, de la même loi, inséré par la loi du 29 décembre 1990, les mots « sans préjudice de la disposition de l'article 8, 2° » sont remplacés par les mots « sans préjudice des dispositions des articles 8, 2°, et 12 ».

Art. 5

L'article 17*ter*, § 1^{er}, de la même loi, inséré par la loi du 29 décembre 1990, est complété comme suit :
« Le cas échéant, l'activité infirmière est organisée de manière à faire partie intégrante des divisions dans lesquelles l'offre globale de soins est subdivisée. »

21 février 2000