

Des exigences qui augmentent, une pression des coûts et une pénurie de personnel spécialisé – De nouvelles solutions pour les processus de support dans les hôpitaux

Pour une meilleure utilisation des ressources

Des développements déterminants influencent l'activité quotidienne des hôpitaux. La mondialisation s'impose ici aussi avec une mobilité renforcée et une croissance exponentielle des données. Tout devient plus complexe et la nécessité d'une mise en réseau à l'intérieur du système de santé est désormais une question de survie. Celui qui veut se maintenir face à la concurrence croissante, maîtriser les développements technologiques et la hausse des coûts peut tirer profit d'une nouvelle orientation de ses processus de support.

Au Congrès immohealthcare, nous avons rencontré Harjan Winters, le Directeur de Vebege Santé. Nous voulions avoir son point de vue sur l'impact de la situation actuelle, en particulier la pénurie de personnel spécialisé, la complexité croissante et la pression des coûts, sur les services auxiliaires.

Harjan Winters: Nous sentons une énorme pression qui nous pousse à agir. Les processus se professionnalisent toujours plus dans le domaine de la santé. Une question vitale nous est aussi adressée: s'adapter de manière créa-

tive, continuer notre propre développement ou sortir de ce segment de marché. Nous avons choisi la première option...

Est-ce parce que vous aimez les hôpitaux, bien qu'il s'agisse ici d'une branche très spécialisée avec ses propres modes de fonctionnement?

Dans les hôpitaux, les décideurs que nous rencontrons sont des professionnels très bien formés, exerçant une activité avec beaucoup de responsabilités. C'est une base intéressante

pour développer des stratégies communes pour l'avenir, dans ces périodes exigeantes et mouvementées. Nous avons identifié de nombreuses possibilités pour apporter aux hôpitaux suisses un soutien ciblé avec nos prestations de service.

Nous constatons que le domaine de la santé fonctionne différemment des autres branches et que, dans certains domaines, il se réinvente totalement. C'est ce que montrent des coopérations extrêmement intéressantes comme celle de l'hôpital universitaire de Bâle avec l'hôpital du Jura. Le grand hôpital du centre fournit des

Quand les exigences d'une entreprise augmentent, en termes de qualité de prestation et de rentabilité, les prestations de service de support de Vebege Santé offrent des perspectives attrayantes.





L'équipe de direction de Vebeo Santé, de g. à dr.: Martin Maturana, Responsable Santé Région Romande et Tessin, Ines Partel, Cheffe de projet Santé, Manuel Schütte, Responsable Santé Région Orientale, Harjan Winters, Directeur Vebeo Santé, Christin Weinschenk, Cheffe de secteur St. Claraspital, Panagiotis Tsepis, Responsable Santé Région Centrale.

prestations hautement spécialisées pour le petit hôpital cantonal, il exploite mieux cette offre et répartit les coûts fixes sur un nombre plus élevé d'activités fournies. Grâce à cette collaboration, l'hôpital du Jura peut proposer un portefeuille bien meilleur à la population de son secteur que s'il faisait cavalier seul, cela le rend plus compétitif. Ce genre de modèle et d'autres vont faire école. L'avantage ici, c'est que grâce à notre circuit d'approvisionnement de première classe, nous avons, en Suisse, suffisamment de temps pour réfléchir à de nouvelles voies et préparer soigneusement les mesures qui en découlent. Les hôpitaux qui pensent de manière prospective réfléchissent aussi plus à la conception des nouveaux services de support.

Quand les hôpitaux élaborent des concepts, comment pondèrent-ils d'une part leurs activités principales, la médecine et

Harjan Winters, Directeur Vebeo Santé.



les soins, et d'autres part les domaines annexes, les processus de support?

Nous constatons ici une nouvelle orientation. Les partenaires externes deviennent intéressants, justement à cause des fortes pressions économiques et de la pénurie croissante de personnel spécialisé dans les soins. Les exigences augmentent aussi pour eux, au même titre. Cela signifie que nous, en tant que prestataire de service, nous devons faire de gros efforts pour enrichir notre domaine traditionnel, le nettoyage et l'entretien, avec des accents supplémentaires qui constituent une valeur ajoutée pour les hôpitaux. Nous devons donc passer, dans le même temps, du statut de fournisseur à celui de partenaire. Ce qui nous conduit vers d'autres formes extrêmement intéressantes de collaboration.

Il s'agit là d'un vrai défi...

Absolument et pas toujours facile à relever. Je me souviens de mon ancienne activité, à l'époque, à l'hôpital cantonal. La tentative de sous-traiter certaines tâches à un partenaire extérieur avait aussi été tentée. La satisfaction de l'hôpital et celle des patients s'était avérée très limitée. Chez Vebeo Santé, nous prenons donc très au sérieux la tâche du développement de nouvelles formes de coopération et nous connaissons de première main les besoins des hôpitaux. Nous voulons une collaboration à long terme qui vise l'excellence et qui propose à nos donneurs d'ordres des solutions d'une qualité maximale avec un rapport qualité prix équitable. A cet effet, nous avons développé un système qui repose sur des standards élevés. Cela nous permet de garantir la qualité convenue, indépendamment des personnes.

Les éléments suivants définissent notre méthode de travail: analyses approfondies, transparences, travail avec des solutions électroniques modernes pour la gestion des mandats et de l'information, transmission de savoirs et également association d'objectifs et de visions.

Concrètement: Que fournissez-vous aux hôpitaux comme prestations de support? Vous faites en priorité du conseil ou vous cherchez aussi l'externalisation de ces tâches?

Vebeo Santé apporte son soutien aux hôpitaux pour la réussite de leur activité principale. Nous proposons un support de conseil sur une base très élargie et diverses prestations de services de support, pour lesquels nous apportons à la fois la vision d'ensemble et la compétence dans les détails.

Le Facility Management dans le domaine de la santé signifie que nous sommes conscients qu'il n'y a pas deux institutions de santé identiques, même si toutes sont confrontées à des tendances et à des développements similaires. Cela exige une grande flexibilité et la capacité de s'adapter aux nouveaux besoins des différents groupes intéressés. Vebeo Santé allie des compétences en économie d'entreprise à des connaissances approfondies du domaine de la santé suisse. Pour optimiser les prestations de support, nous utilisons notre Baromètre de performances, nous travaillons avec des approches comme le Lean Management et notre MIS-App (Management Information System) qui a fait ses preuves et qui régule la gestion des mandats et des informations. Ce qui en résulte est un conseil individualisé, taillé sur mesure pour l'hôpital, afin



d'atteindre ensemble les objectifs définis par le client.

Nos prestations du domaine opérationnel vont de la logistique des lits, en passant par le nettoyage du secteur opératoire jusqu'au service de blanchisserie: La gestion d'une institution de santé entraîne de nombreuses tâches quotidiennes. Qu'il s'agisse d'une mission planifiée ponctuellement ou d'une collaboration structurée, construite et prévue pour durer, notre large compétence dans le Facility Service est notre force. Les connaissances de VebeGo Santé dans le domaine de la santé et la grande expérience dans les applications individuelles permettent d'optimiser exactement nos prestations de service aux bâtiments. Les solutions sur mesure sont notre spécialité.

Comment procédez-vous lors de l'élaboration d'un projet?

Comme indiqué, il existe deux éléments importants: Le service de conseil et l'exécution opérationnelle. Lors d'analyses approfondies, effectuées en collaboration avec les soins et l'intendance, nous clarifions les besoins et la forme pour obtenir les prestations de travail les plus efficaces. A titre d'exemple, le Baromètre de performances nous permet de faire ressortir l'organisation de l'économie domestique selon des besoins spécifiques. Nos partenaires

reçoivent un état des lieux en toute transparence et nous élaborons, sur cette base, des mesures concrètes d'optimisation. Le fondement de l'organisation est pris en compte au même titre que les processus de travail opérationnels spécifiques. Nous nous focalisons sur une optimisation de la sécurité des patients et une augmentation des performances.

A cet effet et dans le cadre de l'analyse, nous subdivisons les processus en quatre domaines qui, dans le meilleur des cas, se trouvent dans un équilibre stable. Notre analyse se focalise sur les possibilités d'optimisation au sein de ces quatre éléments ainsi que sur les interfaces disponibles et les interactions avec les autres départements. Très concrètement, il s'agit des fréquences de la prestation de service, des processus complets et continus, de la planification du personnel et des postes, des méthodes de travail, de la répartition des responsabilités, ainsi que de l'utilisation de matériels.

Nous nous concentrons complètement sur l'efficacité et l'efficience des processus de support au sein de l'hôpital, ce qui comprend, entre autres, les thèmes de l'organisation, des processus et de la gestion. Nous définissons ensemble un objectif. Souvent, un «Change Management» est aussi effectué dans le cadre de l'optimisation: De nouvelles formes d'organisation, de processus et de méthodes doivent

être comprises et acceptées. Finalement, il s'agit d'analyser l'efficacité de la méthode de travail nouvellement définie. Pour ce faire, nous effectuons une comparaison avec des benchmarks.

Si, dans le cadre d'une externalisation, des tâches nous sont confiées, elles vont souvent bien au-delà du nettoyage et de la maintenance. La base est toujours la même, mais l'orientation spécifique peut être très différente d'un hôpital à l'autre. Cela concerne en particulier les tâches supplémentaires comme les services de transport, le nettoyage des lits, du linge et bien davantage. Il peut aussi s'agir d'activités simples, dans le cadre des soins et de la prise en charge. Cet aspect se développe de plus en plus, parce que les tâches importantes et non déléguables des services des soins subissent une énorme pression des coûts et qu'il est judicieux d'externaliser les activités de soins simples et non spécialisées. Nous développons ce genre de modèles dans des réunions approfondies, où tout est abordé en détail avec le service des soins, qui réfléchit et travaille, en général, en s'orientant strictement selon les processus, et qui fournit des interlocuteurs de grande qualité. Nous respectons ici les exigences voulant que l'importante responsabilité vis-à-vis des patients soit prise en compte sans restriction.

De nouvelles possibilités devraient également résulter de l'intense activité de construction réalisée par les hôpitaux. Quel est votre engagement à ce propos?

Il s'agit là de questions fondamentales. Il est important de toujours souligner que l'entretien d'un bâtiment constitue environ 85% de l'ensemble des coûts de sa durée de vie. Il est donc décisif d'accorder, dès le début du projet de construction, une grande attention aux aspects des choix de matériel, des déroulements et des trajets. Souvent, nous souhaiterions avoir été consultés plus tôt. Cela permettrait de réduire des coûts ultérieurs, par exemple avec un concept de maintenance que nous pouvons proposer via un CAFM.

VebeGo, en tant qu'entreprise familiale, se veut être un partenaire fiable. Nous proposons les ressources et les compétences nécessaires pour le conseil et la mise en place. Les projets actuels, extrêmement passionnants, montrent que nous avons pris une bonne orientation.

Texte et interview: Dr Hans Balmer

Informations complémentaires

www.vebeGo.ch/sante