

« COMMENT LE TECHNICIEN HOSPITALIER PEUT-IL REAGIR A LA PRESSION DE L'AUGMENTATION DES COÛTS ? »

Eduard FROSCH

Médecin honoraire, ingénieur

VAMED

AUTRICHE

Depuis des années, le système de santé est soumis à la pression permanente des coûts. Celle-ci est également répercutée aux services techniques hospitaliers. On ne peut se retrancher ni derrière les pleurs et les grincements de dents, ni derrière les arguments relevant l'obsolescence des installations et des appareils et le manque de moyens d'entretien.

En fin de compte, aucune voie ne permet de contourner l'établissement de chiffres significatifs et le suivi de la vie des installations pour s'approprier des instruments de contrôle adaptés permettant de réaliser des économies efficaces durables dans les domaines du facility management et autorisant une réaction souple à la pression des coûts.

Lors de la mise en service progressive de l'un des plus grands hôpitaux d'Europe (le transfert à partir de l'ancien bâtiment s'est entendu de 1990 à 1996), la société VAMED-KMB Krankenhausmanagement und Betriebsführungsges.m.b.H. a commencé à concevoir les bases d'un instrument de commande efficace pour le facility management avec un système d'information sur la maintenance « bricolé en interne ».

Ce n'est qu'avec un instrument de pilotage de ce type qu'une entreprise peut être gérée de manière pertinente, économique et pérenne, comme on le voit actuellement en Allemagne pour la mise en œuvre des DRG - des indicateurs également très importants.

Nous recherchons maintenant de possibles recettes permettant la réduction durable des frais de maintenance sans porter préjudice à l'exploitation de l'hôpital.

- Réingénierie des consignes de maintenance
- Analyse des points faibles et processus de perfectionnement permanent PPP
- Audits techniques & gestion des risques
- Conventions d'objectifs avec les collaborateurs
- Renégociation des contrats de maintenance
- Modification des SLA
- Surveillance de la consommation d'énergie et de fluides

Réingénierie des consignes de maintenance

Lors de la révision des consignes de maintenance, il est nécessaire de tenir compte des éventuels effets négatifs sur l'exploitation de l'hôpital. Par conséquent, on effectuera une évaluation des risques avec le donneur d'ordre ou l'utilisateur qui se présente comme suit :

Planungsversion: aktuell IH-Vorschrift (Typ, ID, Lfd. Nr., TKat.): A HA000000 103 111

Bezeichnung: GEN-ÜBERHOLUNG FLÄKT-VENT.M.KR Planung: CORPNETWAM 01.04.2004 15:26:00

Intervall: von 5 auf 10 Jahre 000010 J (jedermal) Letzter Änderer:

Risikobewertung: abgeschlossen

Risikoanalyse = Ausmaß x Eintritts x Erkennungswahrscheinlichkeit = 201,7

Ausmaß	Eintritts- und Erkennungswahrscheinlichkeit	historisch (1)	historisch (2)	historisch (3)
technisch	wirtschaftlich	Imageschaden		
<input type="radio"/> (1) keine Folgen	<input type="radio"/> (1) keine Folgen	<input type="radio"/> (1) kein Schaden		
<input type="radio"/> (2) kleiner Ersatzteilaustausch, Lagerware	<input type="radio"/> (2) geringe Kosten	<input type="radio"/> (2) firmenintern		
<input type="radio"/> (3)	<input type="radio"/> (3)	<input type="radio"/> (3)		
<input type="radio"/> (4) längere oder starke Minderung der Betriebsqualität	<input type="radio"/> (4)	<input type="radio"/> (4)		
<input type="radio"/> (5)	<input checked="" type="radio"/> (5) hohe Kosten	<input type="radio"/> (5)		
<input type="radio"/> (6)	<input type="radio"/> (6)	<input checked="" type="radio"/> (6) AKH		
<input type="radio"/> (7) Einleitung von Ersatzmaßnahmen erforderlich	<input type="radio"/> (7)	<input type="radio"/> (7)		
<input checked="" type="radio"/> (8) hohe Benutzerbeeinträchtigung	<input type="radio"/> (8)	<input type="radio"/> (8)		
<input type="radio"/> (9)	<input type="radio"/> (9)	<input type="radio"/> (9) öffentlichkeitswirksam		
<input type="radio"/> (10) Langer Ausfall, aufwändige Erneuerung (Reinvest)	<input type="radio"/> (10) sehr hohe Folgekosten	<input type="radio"/> (10)		

ON M1103 / ON M1106 - Erklärung auf Blatt 6 'technisch'

Figure 1 : Analyse des risques

Figure 2 : Analyse des risques

Les économies réalisables sont loin d'être insignifiantes comme le rapport le montrera.

Analyse des points faibles et processus de perfectionnement permanent (PPP)

Les éléments déclenchant la mise en œuvre d'analyses de risques peuvent être les...

- Ecart au niveau des indicateurs
- Analyses des défaillances
- Indications générées automatiquement à partir des systèmes UIS, IIS et du registre des équipes
- Résultats d'audits techniques
- Réclamations en provenance de l'utilisateur ou du donneur d'ordre
- Sinistres
- Une analyse systématique des points faibles à l'aide d'outils méthodiques comporte pour l'essentiel un état des lieux documenté, le relevé des problèmes détectés, la recherche de solutions, la mise en œuvre de mesures palliatives et le contrôle final de l'efficacité de ces dernières. Les détails concernant l'analyse des points faibles sont réglés chez VAMED-KMB au sein d'un état des processus :

... les résultats suivants étant attendus :

- Garantie à long terme de la sécurité d'alimentation (disponibilité, fiabilité)

- Réduction de la fréquence et/ou de la gravité des sinistres
- Réduction des taux de défaillance
- Augmentation de la performance de la maintenance
- Modification définie d'indicateurs (par exemple réduction de l'intensité des maintenances)
- Déduction / adaptation de la stratégie de maintenance
- Réduction des coûts lors de la mise en œuvre des opérations de maintenance
- Optimisation ciblée des installations
- Détermination des besoins en investissements
- Optimisation du rapport prestation interne / externe
- Planification des ressources humaines

Les avantages du PPP ne doivent pas être sous-estimés. Ce module offre aux collaborateurs une possibilité subsidiaire de réfléchir aux potentiels d'économies complémentaires et de toucher en plus une prime pour une bonne idée.

Audits techniques & gestion des risques

Quel est l'objectif des audits techniques :

- Mise en évidence des possibilités d'optimisation et d'amélioration ainsi que les écarts.
- Soutien au maintien de la garantie de fourniture.
- Soutien à la garantie d'exploitation à long terme et économique des installations

- Soutien à la planification et au pilotage de la maintenance et de la gestion d'exploitation
- Confrontation intensive avec les thèmes de l'audit du responsable des installations, par exemple pour la qualification des collaborateurs, les normes applicables, la documentation de l'installation,...

Deux exemples dans le rapport montrent la signification qui doit être attachée au thème « Audits techniques & gestion des risques » dans le cas particulier d'un hôpital.

Ci-après un exemple d'extrait d'un questionnaire d'audit :

Quelles preuves de capacité / autorisations / connaissances spécialisées sont requises pour l'exécution de leur mission ?

- Quelles sont les mesures garantissant que seul un personnel qualifié assure les activités ?
- La qualification des collaborateurs correspond-elle aux exigences ?
- Existe-t-il un remplaçant qualifié pour toutes les activités / missions importantes ?
- La formation permanente et spécialisée fonctionne-t-elle ?

Pour a) Dans le secteur de la génération de vapeur, ce fait est garanti par le fait que tous les collaborateurs sont des conducteurs de chaudières formés (6 personnes).

Pour d) L'un des points fondamentaux des entretiens collaborateurs est la détermination des besoins et des souhaits de formation des collaborateurs – ces éléments sont transmis au service formation par le supérieur hiérarchique ; les exigences du point de vue de ce dernier sont également prises en compte.

De quelle manière est contrôlée l'efficacité des mesures de maintenance et d'exploitation ?

Quels sont les indicateurs existants pour appréhender la garantie de fourniture, la fiabilité et la disponibilité, l'exploitation à long terme et économique des installations ?

Conventions d'objectifs avec les collaborateurs

Comme l'exemple le montre, ce type de mesures permet aussi aux collaborateurs, d'une part, d'optimiser l'exploitation d'une installation, et d'autre part, d'apporter une contribution à l'économie sur les moyens investis dans la maintenance.

Renégociation des contrats de maintenance

- Réduction des contrats globaux de maintenance généraux à des contrats adaptés à l'exploitation
- Passage vers des modèles de rémunération « Pay per use » sur la base d'analyses de charge, par exemple pour les instituts de radiologie
- Coopération technologique dans le secteur des systèmes d'imagerie en cas d'investissements de grande ampleur (voir article « Technique hospitalière et management » du mois d'août 2009)

Une observation permanente des recours aux contrats globaux de maintenance et la discussion de leur contenu avec les radiologues

compétents indique que le passage à des contrats de maintenance plus économiques est possible.

Des exemples montrent le succès de telles mesures.

Modification des Service Level Agreements (SLA)

Objectif commune du donneur d'ordre, de VAMED-KMB et avec le soutien du contrôle accompagnateur externe :

- Déduction et implémentation de SLA et de standards comme références pour l'évaluation des installations et la présentation de celle-ci Bases : Les SLA utilisés jusque-là et définis
- Exigences de disponibilité du point de vue de l'exploitation hospitalières en considération des temps d'exploitation correspondants
- Paramètres physiques à respecter
- Scénarii de défaillances admissibles
- Temps de réaction à respecter et délais d'élimination de défauts
- Respect des règlements pour les activités planifiées et non planifiées IH et d'exploitation (par exemple information de défaillance, connexion et déconnexion conforme, respect des délais des prestations convenues, qualité de la formation.

La définition conjointe des SLA avec le donneur d'ordre et l'utilisation est la base des modifications futures et la possibilité d'économies supplémentaires.

Surveillance de la consommation d'énergie et de fluides

Une surveillance permanente automatique de toutes les consommations d'énergies et de fluides permet de détecter immédiatement les éventuels écarts. Une intervention palliative peut être immédiatement ordonnancée en cas de nécessité.

Par ailleurs, les modules individuels d'un hôpital sont analysés en permanence selon une optique d'économie, de sorte que même à long terme - et même en cas d'augmentation du nombre de patients hospitalisés - la somme marque une tendance très positive vers une réduction des consommations et ainsi des coûts.

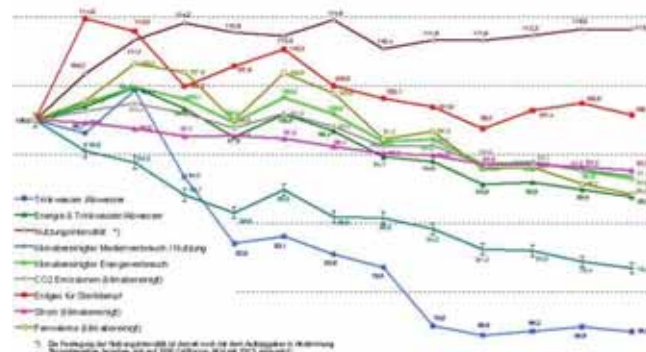


Figure 3 : Consommation d'énergie AKH-Wien (Hôpital général de Vienne)