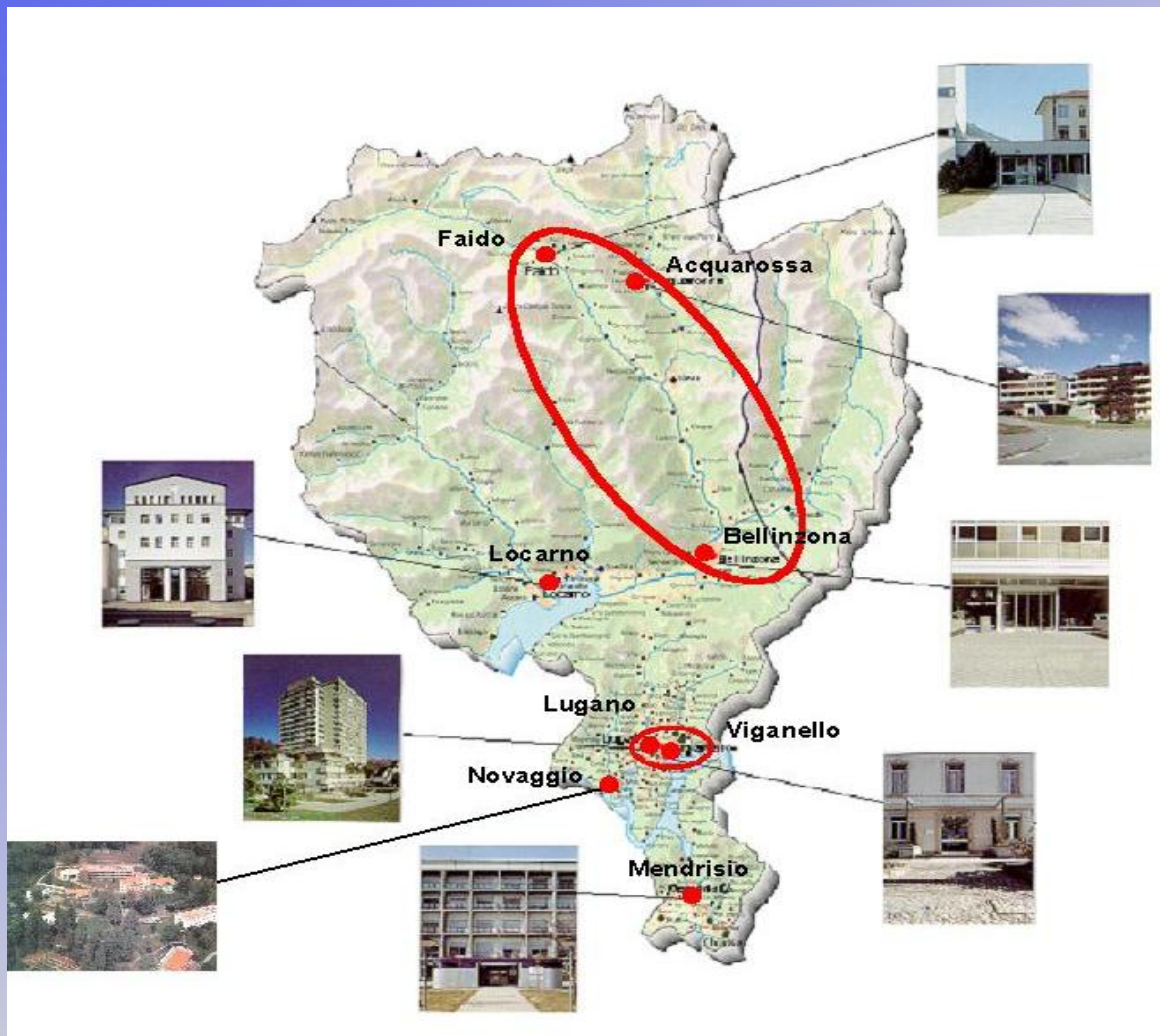


**Le bien-être du collaborateur pour
le bien du patient**
Application du modèle EFQM



L'Ente Ospedaliero Cantonale: "un hôpital multisite"

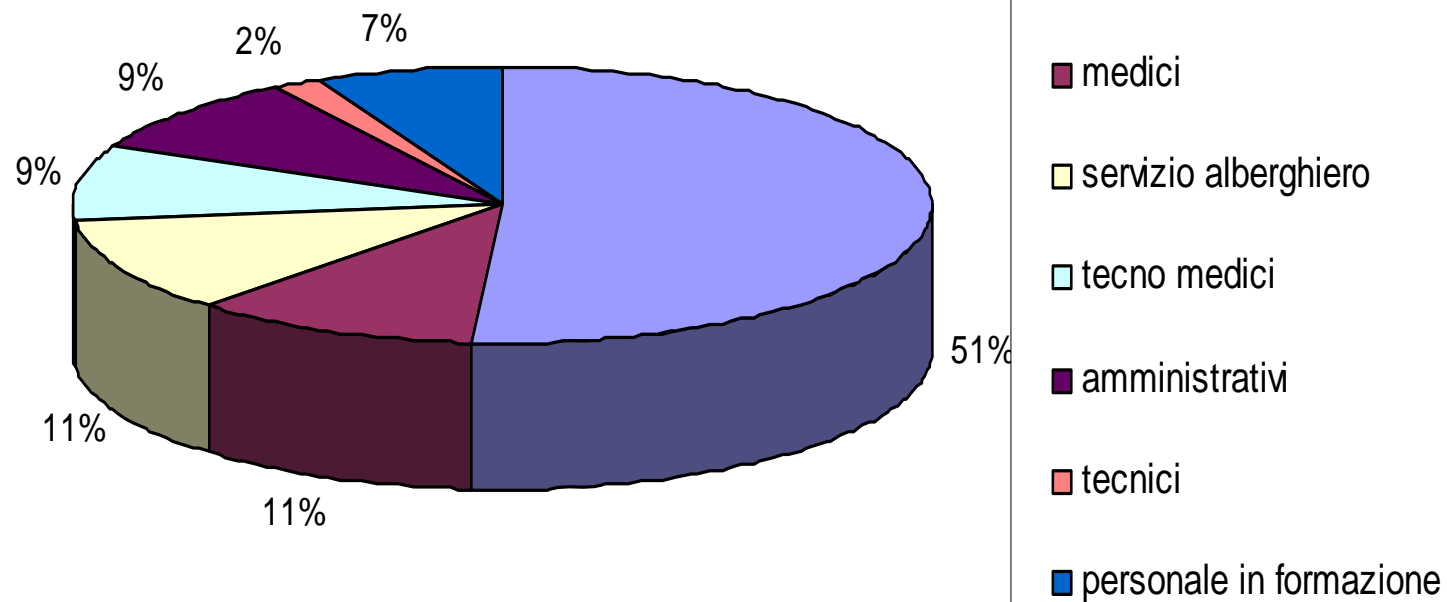
L'hôpital "la Carità": les ressources

- 176 lits
- 5 salles d'opérations
- 12 lits "dayhospital"



- 600 collaborateurs
- 60 + 40 médecins
- 280 personnel soignant

Notre personnel



L'hôpital en chiffres

- un hôpital général
- 7200 hospitalisations
- 35'000 patients ambulants
- 22'000 visites médicales en soins d'urgences
- 5'500 intervention chirurgicales
- 7.5 jours moyennes d'hospitalisation
- 90 % taux d'occupation
- un "hôpital laboratoire"



Mission

- Soin
- Formation
- Participation active
à la recherche clinique

Vision

- Nous unissons engagement, connaissances, technologies et structures aux services **de nos patients et pour la satisfaction de nos collaborateurs.**



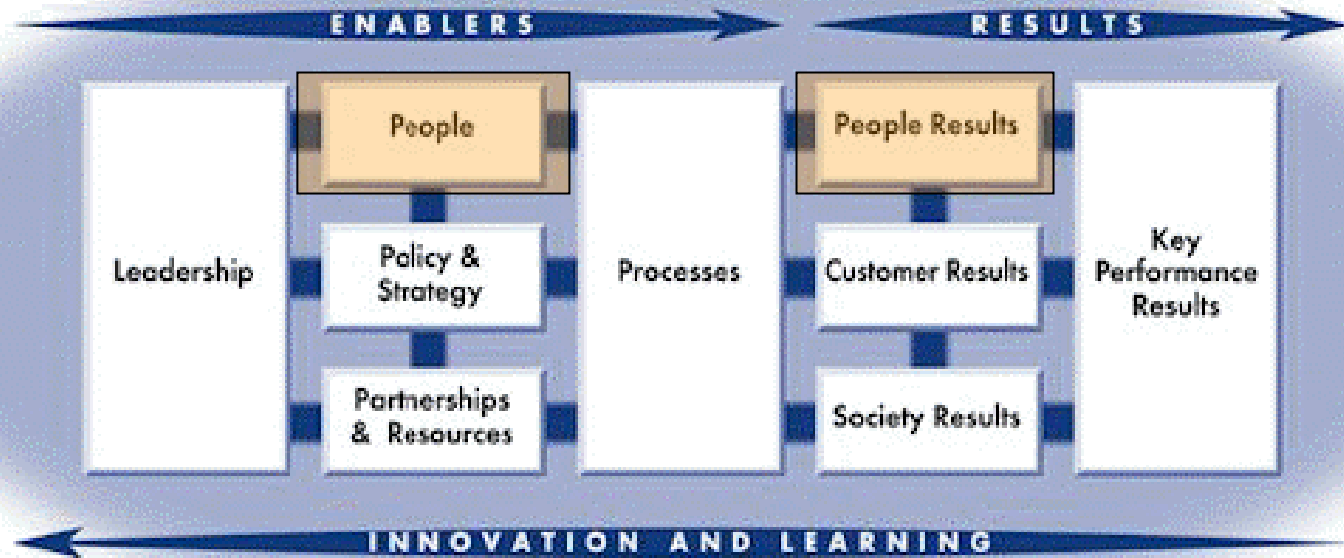
Détails du parcours

1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Consiglio di Direzione	Empowerment team	Cultura dei valori	Organiz. Dipart.	Visione Missione Valori	ISO 14001	Team Qualità	Visioning	JCI
Ospedale azienda di servizi	Allineam. strategie RU	ITACA	Pianific. strategie	ISO 9001:2000 Helthmark	ISO 17025	BSC	Risk Manag.	Indagine Clima
Visione Missione	Servizio Formazione	Servizio Qualità	Audit interni	Energia 2000	HQuality	Unicef	Esprix	
Servizio Risorse umane	Modello competenze	Comunicaz. interna	Evidence Based Medicine	CPI	EFQM	Indagine clima	Painless Hospital	
MbO	MbO team	Controlling	Fourchette Verte					
PRN	Analisi SWOT							

European Foundation for Quality Management (EFQM)

- Fondation ayant siège à Bruxelles
- Mission:
 - Stimuler et assister les entreprises européennes dans des activités finalisées à l'amélioration continue de la "customer satisfaction" et de la satisfaction du personnel, qui ont un impact soit sur le tissu social que sur les résultats d'entreprise
 - Supporter les managers des entreprises européennes dans l'adoption du "Total Quality Management"
- www.efqm.org

Le modèle EFQM



La logique du modèle

- Aide les entreprises à comprendre leur distance de l'excellence (gap -> solutions)
- Fonctionne avec une logique de recherche des « Best Practices » (dynamisme)
- Non Normatif

Éléments du modèle:

- Orientation aux résultats et au client
- Maîtrise des processus
- Participation et croissance du personnel
- Amélioration continue et innovation
- Développement de partnership
- Responsabilité publique

EFQM et l'hôpital "La Carità"

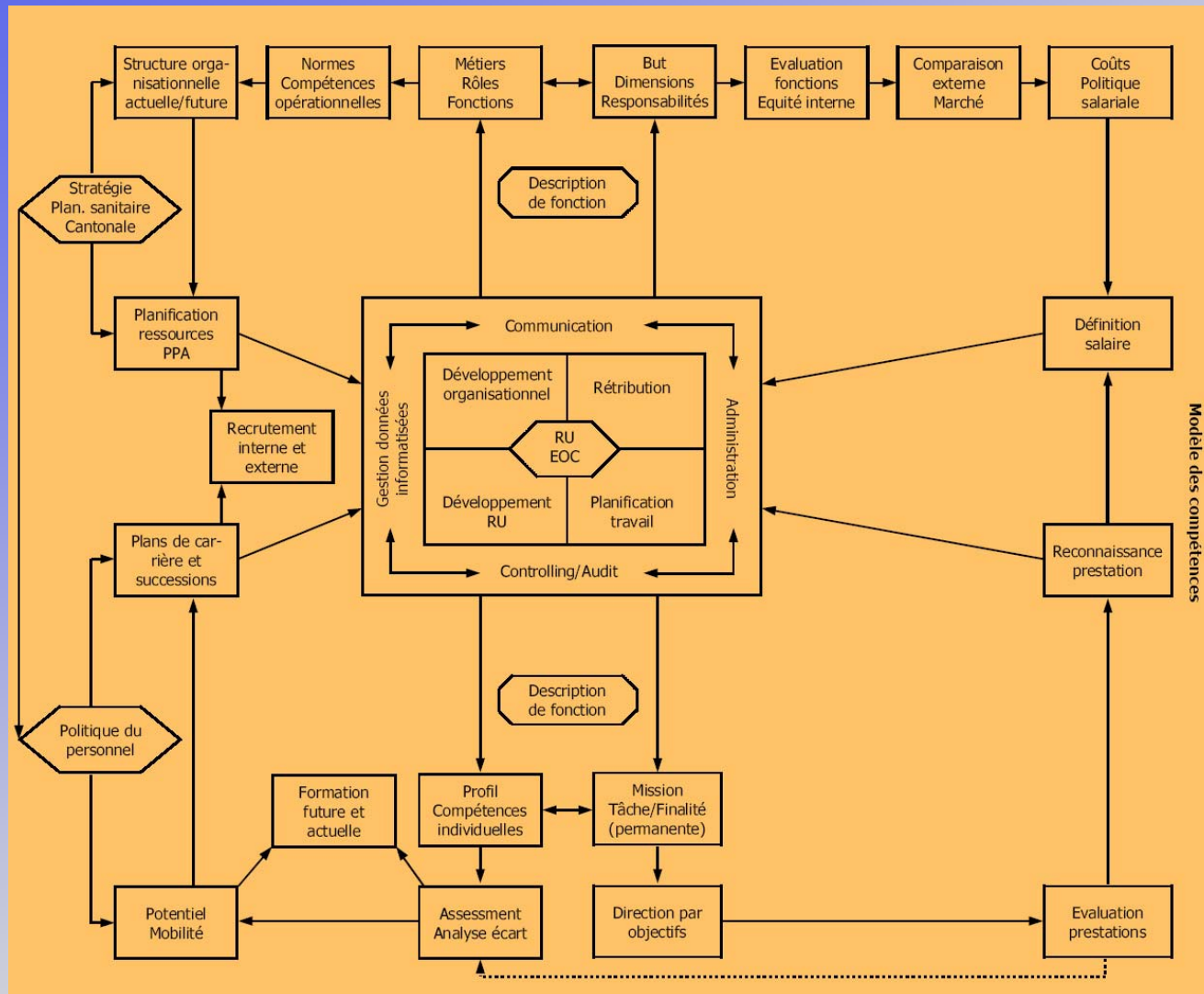
Autoévaluation de la qualité

- mai 2001 première autoévaluation
- juillet 2001 évaluation par des externes
- juin 2002 deuxième autoévaluation
- février 2003 troisième autoévaluation
- juillet 2003 rapport prix Esprix
- octobre 2003 site-visit Esprix
- 2004 remise du prix

People

- 3a) Les ressources humaines sont planifiées, gérées et améliorées
- 3b) Les connaissances et les compétences du personnel sont identifiées, développées et maintenues durablement
- 3c) Le personnel est impliqué, se voit déléguer des responsabilités et le pouvoir d'agir
- 3d) Le personnel et l'organisation entretiennent le dialogue
- 3e) L'organisation récompense, reconnaît et se préoccupe de son personnel

3a) Le ressources humaines sont planifiées, gérées et améliorées



Modèle des compétences

3b) Les connaissances et les compétences du personnel sont identifiées, développées et maintenues durablement

- Colloques de valorisation
- Formation et développement
- Coaching
- Job rotation

Colloques de valorisation

- Tout le monde a un colloque une fois par années
- On analyse la réalisation des objectifs de l'année précédente
- Une échelle unique appliquée dans toute l'entreprise
- Fixation des objectifs individuels et de groupe
- Plan de développement personnelle

Formation et développement

- Passage du concept d'employé à celui d'employable: responsabilisation des collaborateurs
- Accent sur l'acquisition de **know-how** par de vastes processus de formation et de développement, et de **know-why** qui ont servi à renforcer l'identification avec l'institut et à augmenter la motivation du personnel

Coaching et job rotation

- Formation de haute qualité aux élèves infirmiers et aux médecins assistants
- Rotation du personnel (surtout aux niveau des infirmières/infirmiers)

3c) Le personnel est impliqué, se voit déléguer des responsabilités et le pouvoir d'agir

- Travaux de groupe et responsabilisation des collaborateurs vers un empowerment complet des teams
- Chaque collaborateur est fortement responsabilisé et les décisions ne sont jamais prises par une seule personne
- Projets interdisciplinaires (ISO, JCI)

3d) Le personnel et l'organisation entretiennent le dialogue

Le dialogue est garanti à travers:

- Communication orale
- Système informatique (email interne)
- Accessibilité aux verbaux (philosophie de la transparence)
- Tableaux pour l'affiche d'informations
- Publication d'un journal interne (Alta Quota)
- Système de signalisation des erreurs où des idées d'amélioration

NON CONFORMITÀ - RECLAMO - IDEA DI MIGLIORAMENTO

SEGNALAZIONE N° 2834

Data*: 01.03.2004 Nome: _____ Servizio: AUDIT

Servizio coinvolto: _____

Data segnalazione*: 01.03.2004

Segnalatore*: Personale

Descrizione dei fatti*:

Azioni immediate intraprese per la soluzione:

Proposte di miglioramento:

ANALISI (GQ)

Grave Ripetitiva _____

Documentazione interessata (processi):

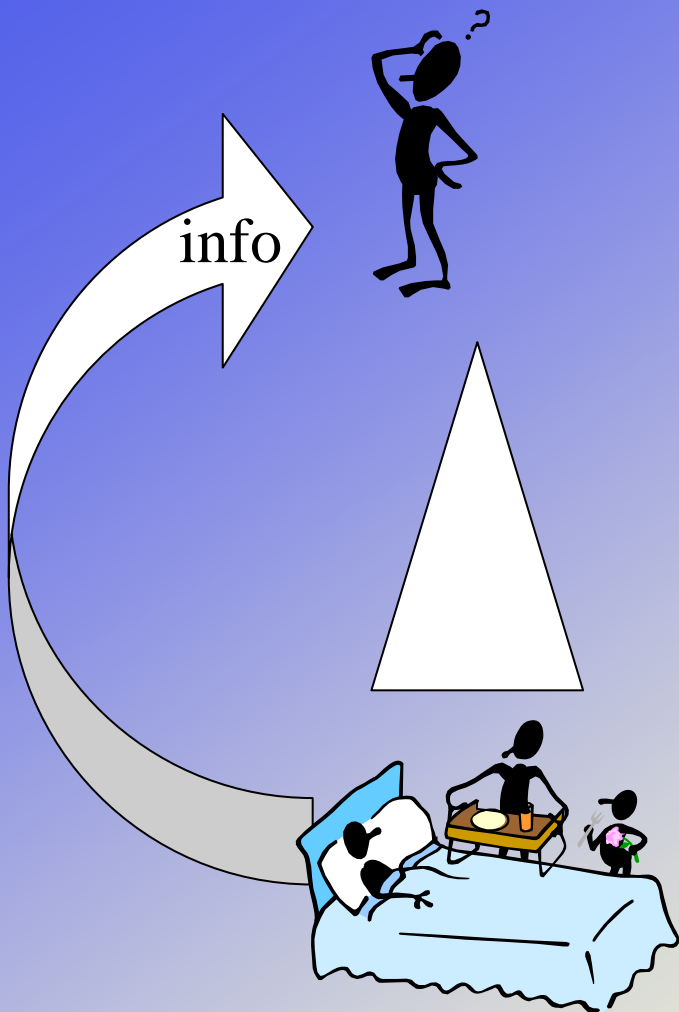
Tipologia: _____

TEAM QUALITÀ

Evasa: Sì No

Data: _____

Osservazioni:



Gestion des NC, Reclamations et Idées

- Début 2002: introduction du Team Qualité interdisciplinaire (composé de médecins, infirmiers, formateurs et personnel administratif)
- Résultats annuels: ~ 1000 signalisations, parmi lesquelles:
 - 60% structurelles/de l'organisation
 - 30% liées aux infirmiers/ères
 - 8% de nature médical
 - 2% lié au milieu

3e) L'organisation récompense, reconnaît et se préoccupe de son personnel

- Conditions contractuelles avantageuses
- Vaste offre formative pas seulement lié à la profession
- Offre récréative: notre Association Temps Libre, soutenue financièrement par la direction de l'hôpital, offre des activités sportives, culturelles et de simples moments d'agrégation à des prix avantageux

- Médecine du personnel: service gratuit qui garantit par exemple les visites d'entrée, consultations, interventions préventives, campagnes de vaccination etc.
- Hôpital sans fumée
- Sécurité sur le travail: solutions sectorielles
- Gastronomie: alimentation variée et équilibrée à des prix très avantageux et organisation de semaines thématiques
- Achats à prix de faveur: grâce au réseau de contacts établis avec les fournisseurs (médicaments, alimentaire, électroménagers, etc.)

People Results

- 7a) Mesure de la perception
- 7b) Indicateurs de performance

7a) Mesure de la perception

Les sources d'information:

- L'engagement plus important est fourni par les cadres, qui captent les signaux provenant des collaborateurs
- les colloques de valorisation
- La récolte de signalisations relatives à la qualité (non conformités et idées d'amélioration)
- Enquêtes approfondies ciblées

Enquêtes de satisfaction du personnel

1994	<ul style="list-style-type: none">• Etat de santé
1995	
1996	
1997	<ul style="list-style-type: none">• Workshop au Monte Verità
1998	<ul style="list-style-type: none">• Journée ITACA
1999	<ul style="list-style-type: none">• FMH - Médecins assistant• Elèves infirmiers
2000	<ul style="list-style-type: none">• Wellness• FMH - Médecins assistant• Elèves infirmiers
2001	<ul style="list-style-type: none">• Wellness• FMH - Médecins assistant• Elèves infirmiers
2002	<ul style="list-style-type: none">• Enquête sur le climat• Perception du changement (en collaboration avec l'USI)• FMH - Médecins assistant• Elèves infirmiers
2003	<ul style="list-style-type: none">• FMH - Médecins assistant• Elèves infirmiers
2004	<ul style="list-style-type: none">• Enquête sur le climat• FMH - Médecins assistant• Elèves infirmiers

Enquêtes de satisfaction collaborateurs

- Période de relèvement: 2002 et 2004
- Échantillon: tous les collaborateurs
- Envoi du questionnaire à la maison
- Anonyme

Impact des enquêtes

- Aide a surmonter l'autoréférentialité des cadres dirigeants de l'organisation
- Favorise la transformation « des «impressions» en mesures
- Permet d'orienter les choix de la direction
- Motive les collaborateurs

Objectifs de l'enquête

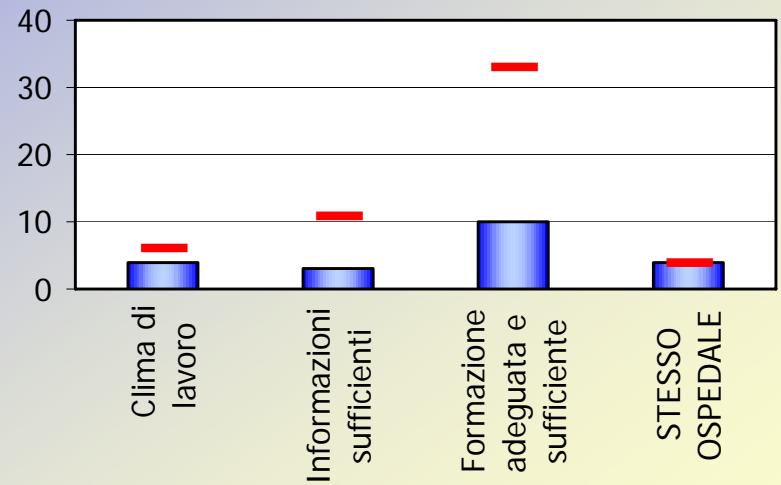
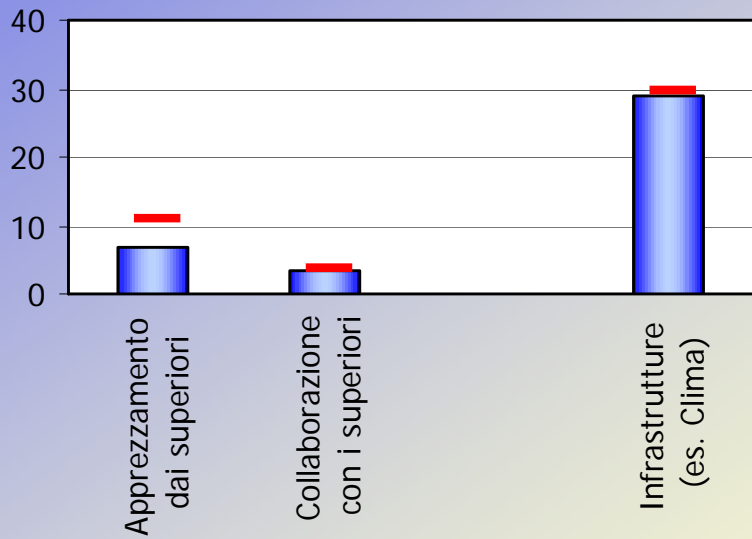
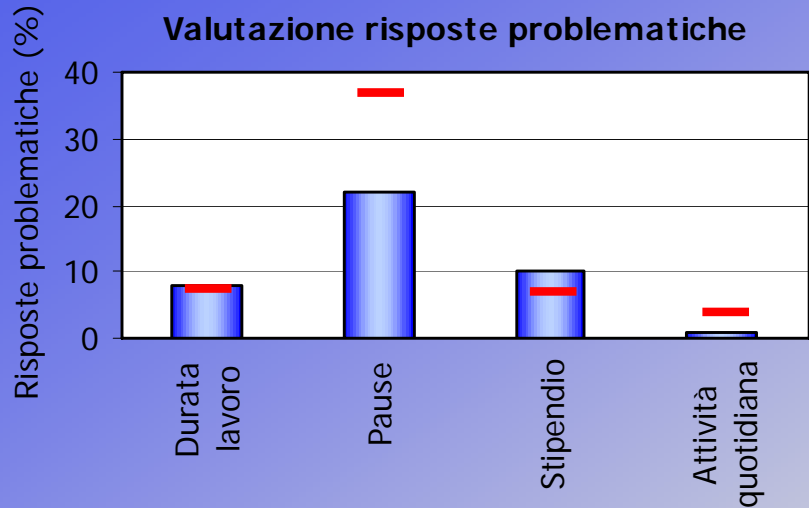
- Mesurer le degré de satisfaction des collaborateurs
- Localiser des éventuelles criticités
- Projeter et implémenter des interventions d'amélioration

Les principaux thèmes sondés

- Les conditions contractuelles
- La pression sur le poste de travail
- L'évaluation des supérieurs directs
- Le climat de travail
- Les instruments et la structure
- L'information
- La satisfaction globale

7b) Indicateurs de performance

No.	Domanda	+	+/-	-	Amm	ST	Med	Inf	Alb	TMed
1	Durata settimanale del lavoro	71%	22%	8%						
1	Suddivisione orario lavoro	54%	35%	11%						
1	Pause	55%	24%	21%						
1	Stipendio	61%	30%	9%						
1	Prestazioni in caso di malattia o infortunio	74%	21%	5%						
1	Prestazioni durante il servizio militare	79%	19%	2%						
1	Prestazioni durante la gravidanza	56%	26%	19%						
1	Prestazioni al pensionamento	65%	27%	9%						
1	Durata delle vacanze	51%	27%	23%						
1	Congedi pagati	62%	26%	13%						
2	Infrastrutture sul posto di lavoro	40%	30%	30%						
4	Lei si sente costantemente sotto pressione	18%	55%	27%						
6	Si sente apprezzata dai superiori	57%	36%	7%						
6	Nel mio lavoro non esistono tempi morti	68%	23%	9%						
6	Problemi in famiglia a causa della grande mole di lavoro	37%	43%	20%						
6	La maggior parte del lavoro è composta da attività interessanti	44%	48%	8%						
6	In fondo siamo solo una piccola ruota	21%	38%	41%						
6	Il lavoro di solito è preparato e ben organizzato	34%	56%	10%						
6	In caso di difficoltà, tra colleghi di reparto ci si aiuta	55%	39%	6%						
6	Le relazioni sul posto di lavoro, in generale, sono buone	66%	29%	5%						
6	La sera di solito si è stanchi morti ed incapaci di intraprendere qc di interessante	18%	44%	38%						
6	Siamo costantemente troppo stanchi, perciò ognuno deve lavorare troppo	10%	45%	46%						
6	La collaborazione con i superiori E buona	53%	44%	3%						
6	Condizioni di lavoro potrebbero provocarmi disturbi fisici	17%	38%	45%						
6	Condizioni di lavoro potrebbero provocarmi disturbi psichici	36%	36%	28%						
6	Ritengo che le mie capacità siano adeguatamente utilizzate	63%	33%	4%						
7	La sua attività quotidiana le piace	80%	19%	1%						
8	Il lavoro attuale corrisponde ai suoi desideri ed alle inclinazioni personali	52%	43%	5%						
9	Se dovesse scegliere una professione, sceglierebbe ancora la stessa	59%	26%	15%						
10	Nell'insieme sono contento del mio superiore diretto	69%	26%	5%						
10	Nell'insieme sono contento dei quadri dirigenti dell'ospedale	40%	53%	7%						
12	Come giudica il clima di lavoro e l'ambiente nel suo reparto-servizio	76%	21%	4%						
14	In generale ritiene di avere informazioni sufficienti per potere svolgere bene il suo lavoro	56%	41%	3%						
16	È interessato ad una eventuale promozione in seno all'EOC	44%		56%						
17	Ritiene che per lei personalmente ci siano delle effettive possibilità di promozione	40%		60%						
20	L'ospedale è un'impresa che favorisce le donne	39%	42%	19%						
20	A parità di condizioni si preferisce promuovere un uomo piuttosto che una donna	51%	31%	18%						
20	Il lavoro delle donne è altrettanto apprezzato di quello degli uomini	70%	22%	8%						
20	Gli uomini sono più polivalenti delle donne	78%	17%	5%						
20	La formazione professionale della donna è meno buona di quella degli uomini	92%	6%	2%						
20	Le donne si interessano meno degli uomini dei problemi di lavoro	87%	10%	3%						
20	Le donne potrebbero occupare altrettanto bene degli uomini delle posizioni direttive	88%	9%	3%						
21	Ritiene che l'ospedale offra formazione continua e aggiornamento adeguato e sufficiente	48%	42%	10%						
22	Le richieste di formazione continua e aggiornamento sono solitamente accolte	49%	43%	9%						
23	Ritiene sicuro il suo posto di lavoro	47%	44%	9%						
24	Secondo lei, di che reputazione gode il nostro ospedale nell'opinione pubblica	91%	9%	0%						
25	È lei personalmente che ne pensa del nostro ospedale	89%	10%	1%						
26	Sceglierebbe ancora lo stesso ospedale	75%	21%	4%						
29	È soddisfatto del lavoro della commissione del personale dell'ospedale	32%	56%	12%						
29	Conosce le attività della COI	30%	58%	12%						
30	Come giudica l'idea di intraprendere una tale inchiesta	84%	13%	3%						
31	Che fiducia ripone sul fatto che il risultato di tale inchiesta porti a modifiche costruttive	32%	38%	30%						



Conclusions

- Pourquoi le modèle EFQM?
 - modèle pensé pour les services
 - particulière attention aux besoins des collaborateurs et des patients
 - Facile intégration avec d'autres modèles (es. ISO)
- Principaux avantages
 - mise en évidence des points forts
 - mise en évidence des facteurs d'amélioration
 - idées concrètes d'amélioration
 - comparaison avec d'autres structures dans tout le monde

Facteur critique de succès...

... le **changement culturel** grâce à:

- Intégration et interdisciplinarité
- Transparence et information
- Formation et développement
- Colloques de valorisation
- Travail de groupe et empowerment

ospedale.locarno@eoc.ch