



Hôpital du Valais
Spital Wallis

Organisation de l'Hôpital du Valais / Spital Wallis

Rapport de synthèse

Dr Andreas Wenger
Zurich, le 3 décembre 2015

transformaconsulting

Agenda

- Mandat et approche
- Situation de départ
- Résultats de la première étape : Modèles organisationnels possibles
- Résultat de la seconde étape : Organisation proposée et adoptée

Essence du mandat externe

- **Comparaison de diverses variantes possibles de structure organisationnelle pour l'Hôpital du Valais**, de manière à alléger et à clarifier la ligne hiérarchique, ainsi qu'à simplifier les processus.
- Apporter **un premier éclairage sur les solutions envisageables à court terme pour sortir l'Hôpital du Valais** de la crise institutionnelle dans laquelle il se trouve actuellement.
- Recommandations concernant **le rôle de la Direction générale (DG), du nombre d'équivalent temps plein (ETP) et des différentes fonctions y relatives**, notamment des ressources humaines.
- Préciser **les compétences et responsabilités des différents organes de conduite de l'Hôpital du Valais**.
- Recommandation de la CEP

L'approche proposée et réalisée pour le réaligement de l'organisation de l'HVS

Approche pour l'analyse et le réaligement de l'organisation



Description transparente de l'organisation actuelle comme point de référence pour le processus ainsi qu'exposition des marges de manœuvre existantes des organes de décision concernés.

Concrétisation des conceptions concernant l'organisation future de l'Hôpital du Valais/ Spital Wallis, en partant des faiblesses et zones de problèmes actuels perçus.

Détermination explicite des critères de conception et de décision pertinents qui sont à appliquer lors du design et de l'appréciation des alternatives organisationnelles pour l'Hôpital du Valais.

Elaboration des alternatives organisationnelles envisageables adaptées à l'appréciation (principes de l'organisation ; rôles des entités ; fonctions, compétences et responsabilités des niveaux org.).

Appréciation des alternatives organisationnelles élaborées au préalable, prise de décisions concernant l'organisation future et appréciation de la proposition pour la réorganisation du CHVR.

Elaboration des grandes lignes du master plan pour la mise en œuvre de la nouvelle organisation de l'Hôpital du Valais/ Spital Wallis ainsi que présentation des résultats au Conseil d'État.

Agenda

- Mandat et approche
- Situation de départ
- Résultats de la première étape : Modèles organisationnels possibles
- Résultat de la seconde étape : Organisation proposée et adoptée

Description des éléments les plus importants concernant la situation de départ (vue externe)

- **Une différence notable entre les approches souhaitées et mises en place des deux régions linguistiques/culturelles.**
- **Un manque de confiance impressionnant à tous les niveaux impliqués**, suite à beaucoup d'expériences frustrantes. Conséquences :
 - Niveaux bas d'énergie pour s'engager ;
 - Une approche d'expertise pour trouver des solutions ;
 - Normes de fonctionnement fondamentales sont remplacées par la réglementation poussée, le contrôle détaillé, la communication écrite... ;
 - Règlement de beaucoup de détails, mais pas des grandes lignes.
- **Impression que les problèmes ne sont pas adressés systématiquement**
 - Suite à un manque de continuité dans le management, mais...
 - ...est-ce attractif de prendre le leadership dans l'HVS actuellement?
- **Distribution actuelle des compétences et responsabilités entre politique, département, CdA, DG jusqu'aux directions de centre n'est pas claire, et n'est partiellement pas au niveau requis.**
- **Les «centralistes» et les «décentralistes» ont de bons arguments – pas de solution possible sans compromis.**

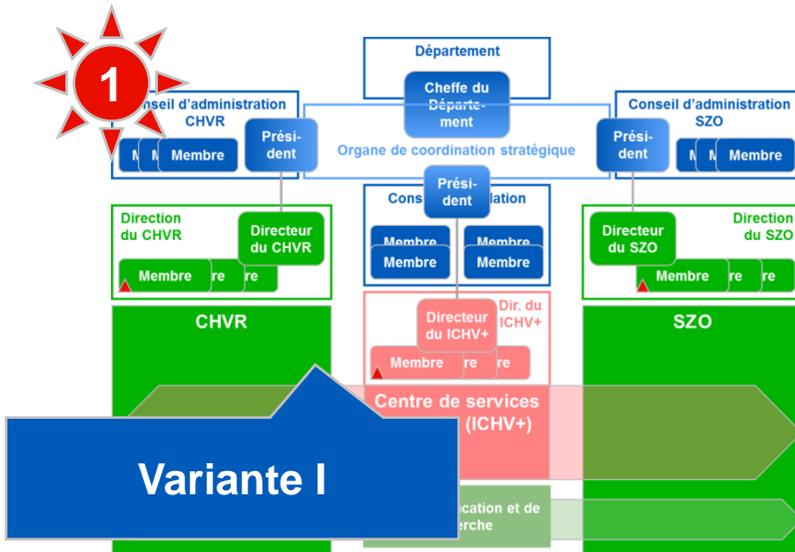
Agenda

- Mandat et approche
- Situation de départ
- Résultats de la première étape : Modèles organisationnels possibles
- Résultat de la seconde étape : Organisation proposée et adoptée

Le Groupe de travail a arrêté des critères de design pour le réalignement de l'organisation de l'HVS et ...

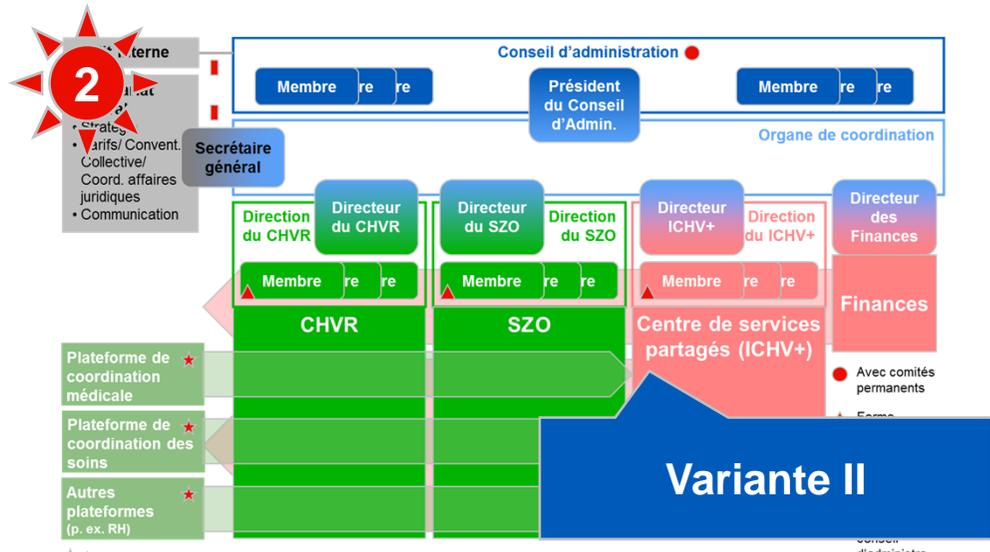


Se basant sur ces conditions cadres, quatre solutions organisationnelles ont été discutées dans le Groupe de travail



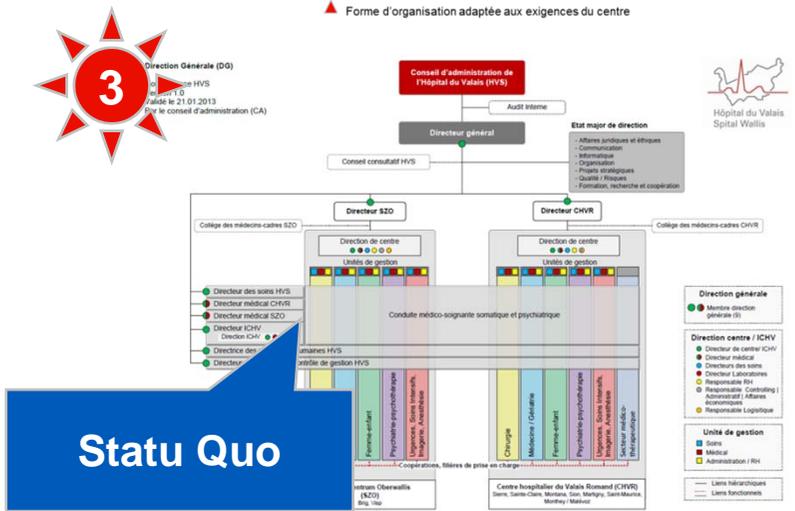
Variante I

▲ Forme d'organisation adaptée aux exigences du centre

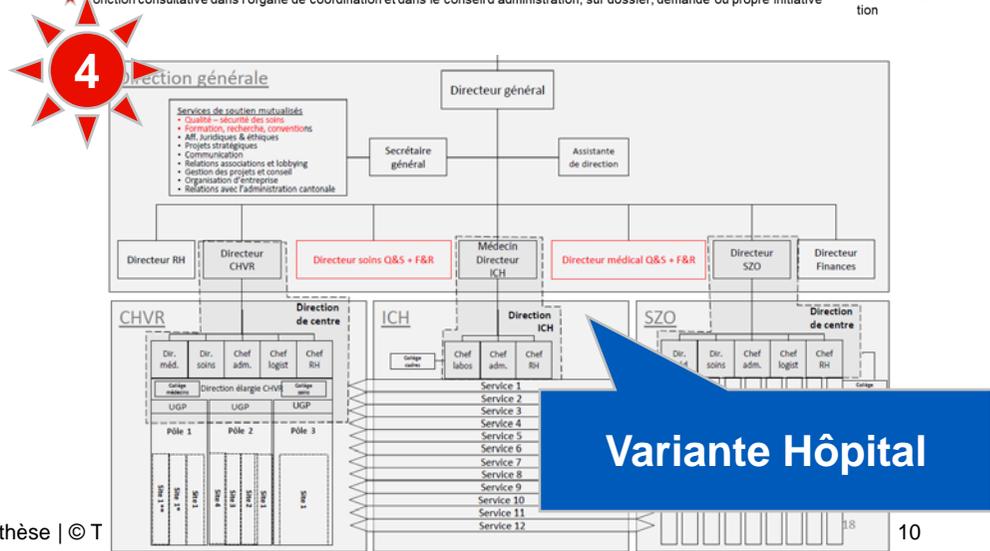


Variante II

★ Fonction consultative dans l'organe de coordination et dans le conseil d'administration, sur dossier, demande ou propre initiative



Statu Quo

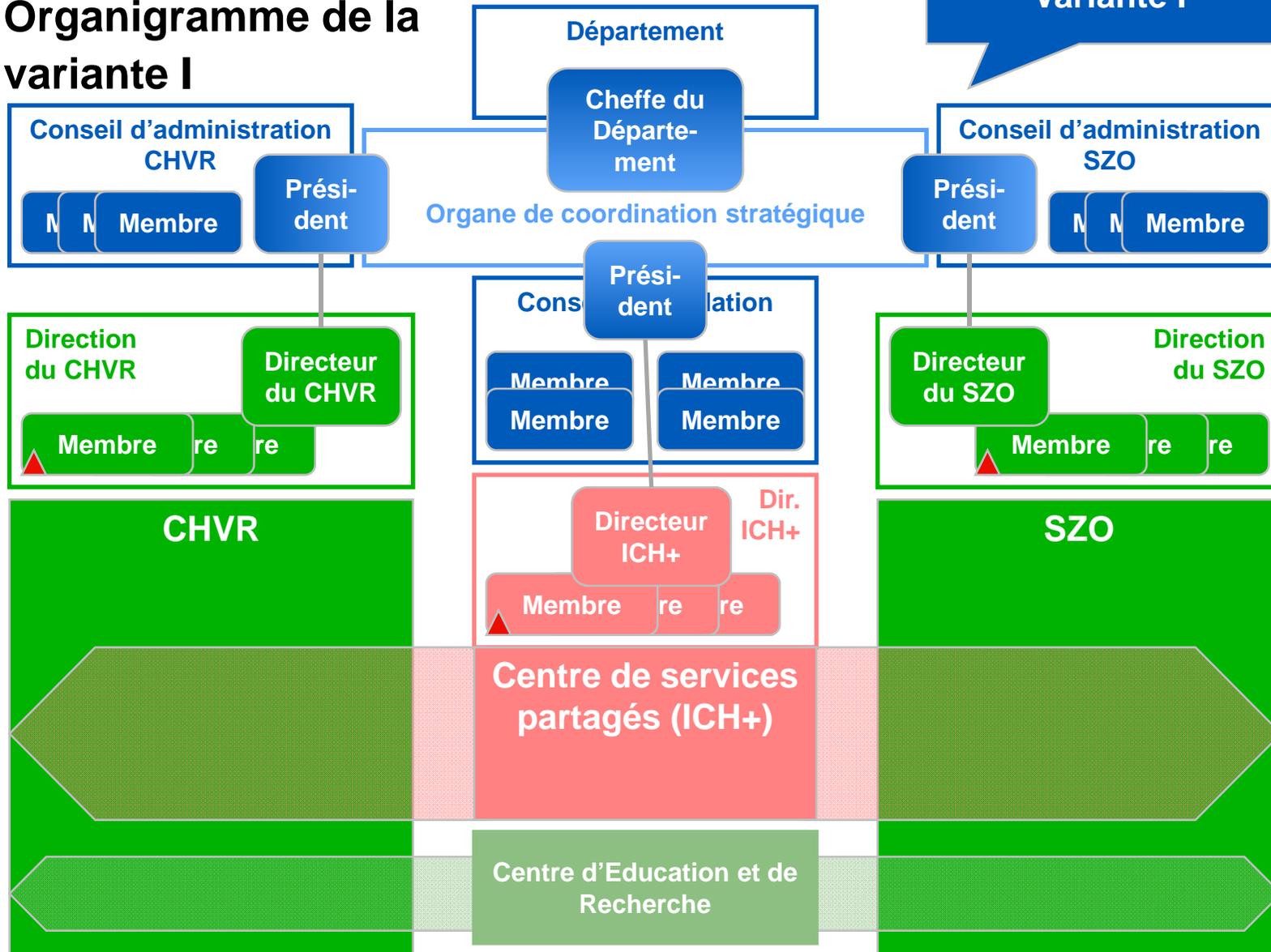


Variante Hôpital



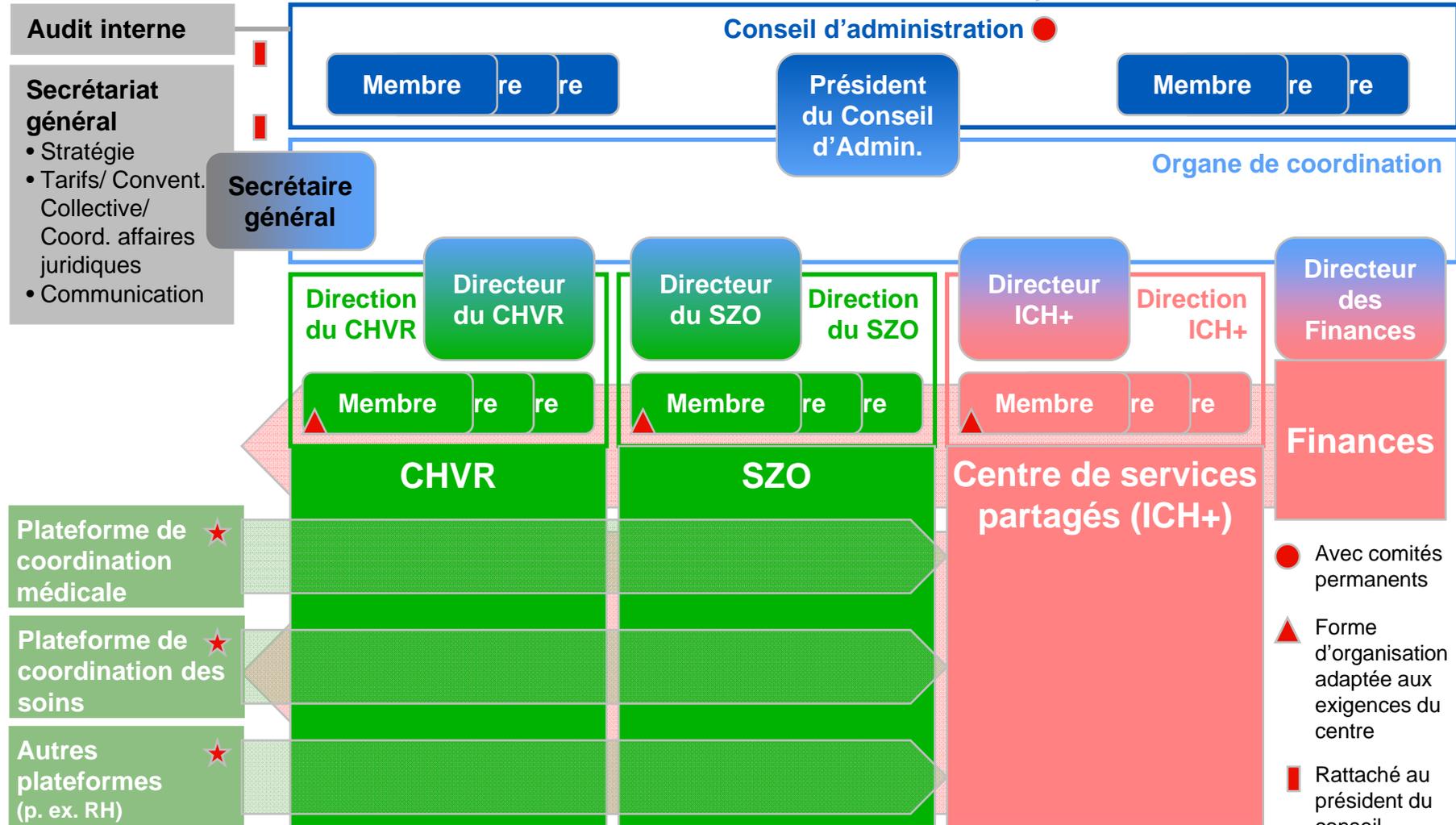
Organigramme de la variante I

Variante I



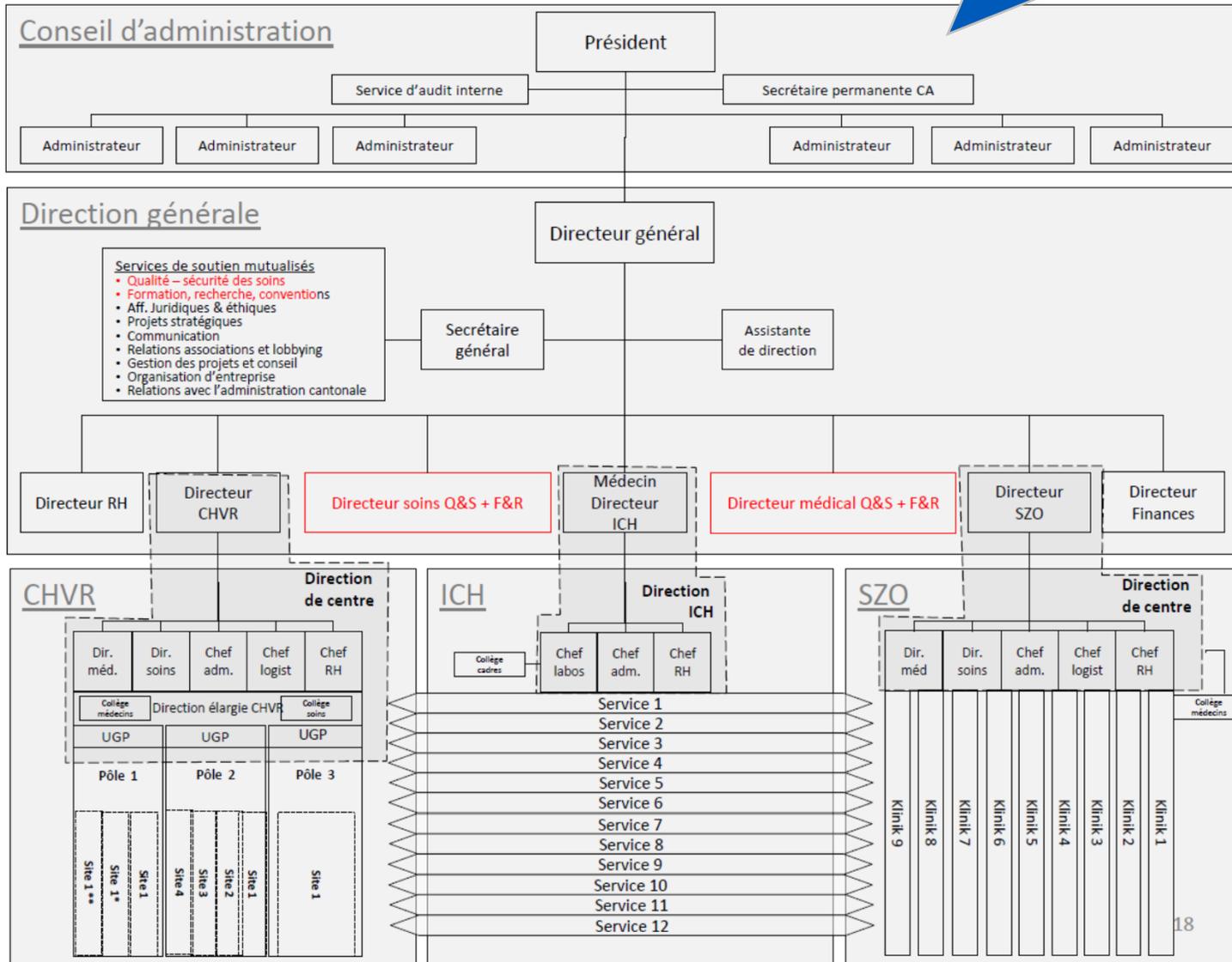
Variante II

Organigramme de la variante II



★ Fonction consultative dans l'organe de coordination et dans le conseil d'administration, sur dossier, demande ou propre initiative

Organigramme de la variante de l'hôpital



Sur ces variantes, aucun consensus ne semblait possible – nécessité du développement d'une solution consensuelle

- Constat que **les positions restent assez diverses.**
- Par contre, des idées discutées **semblent offrir des chances pour trouver un compromis.**
- Constat qu'une solution imposée **n'aurait aucune chance de succès.**
- Donc **nécessité de trouver une solution consensuelle** dans un petit groupe rassemblant les positions diverses et le savoir-faire.
- **Groupe au niveau Direction Générale (DG)**, formé par le Directeur Général, le Directeur du Spitalzentrum Oberwallis, le Directeur de l'ICH, le Directeur des Finances, un spécialiste interne de l'Audit et conseil et l'expert externe.
- **Point de départ** : Conditions cadres fixées par le CA/ le Département et solutions de la première étape.
- Résultat : **Une solution d'organisation consensuelle intégrant les différentes positions.**

Agenda

- Mandat et approche
- Situation de départ
- Résultats de la première étape : Modèles organisationnels possibles
- Résultat de la seconde étape : Organisation proposée et adoptée

Les six grands changements de la solution organisationnelle proposée (1/2)

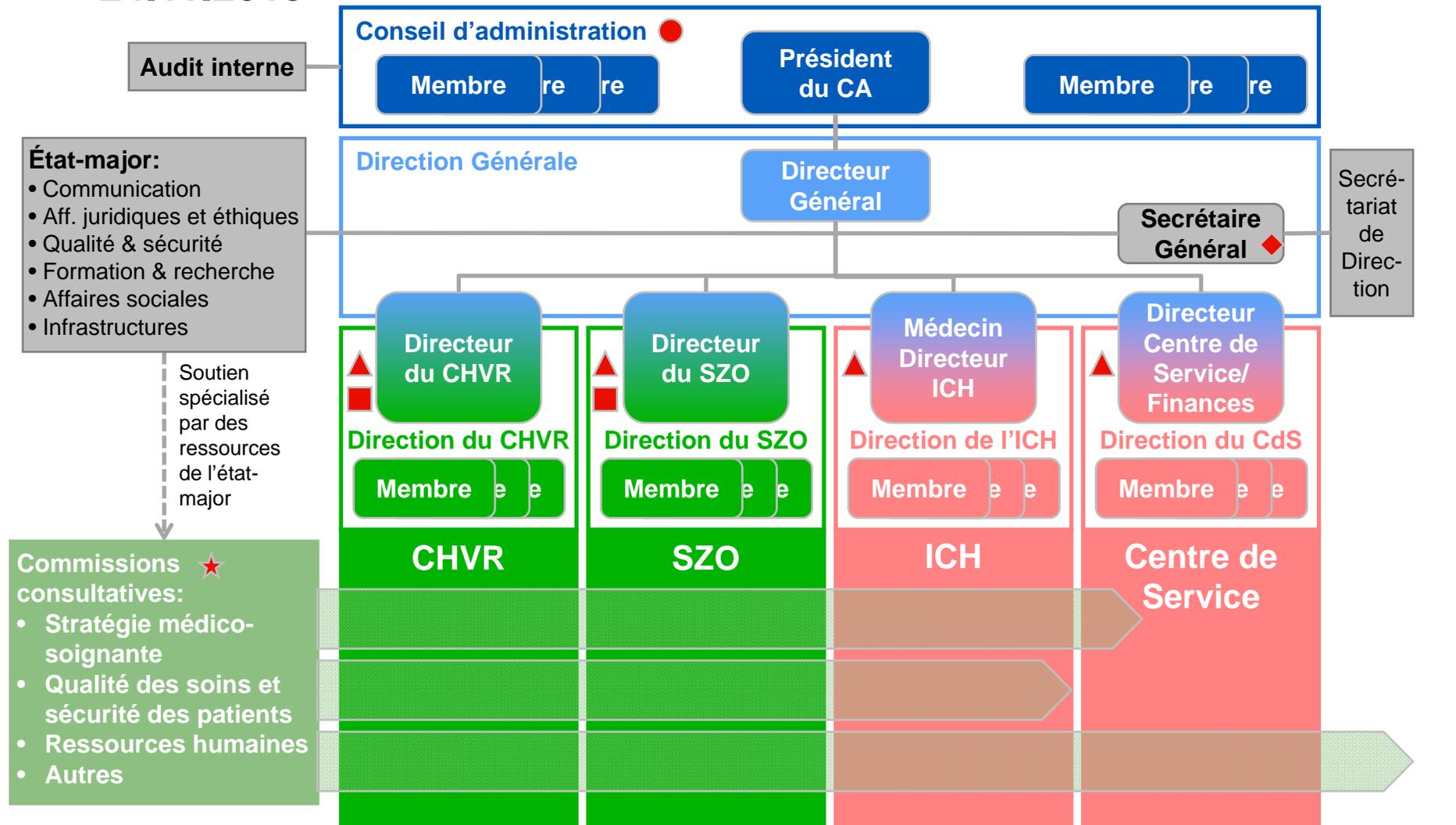
- 1** **Création d'un nouveau Centre de Service** pour les services administratifs partagés (finances, administration des salaires, informatique), fonctionnant suite au principe de la plus-value pour les centres hospitaliers du CHVR et du SZO, de la DG et de l'ICH. **Transfert des ressources correspondantes de la DG** (finances, administration des salaires) **et de l'ICH** (informatique) **au Centre de Service** (100 ETP), qui se trouve sous la responsabilité du Directeur des Finances.
- 2** **Transfert du reste des ressources actuellement rassemblées dans les finances à la DG sous la responsabilité des centres hospitaliers** (79.4 ETP, notamment les admissions, une part des fonctions du codage et de la facturation).
- 3** **Réorientation de l'état-major** (21.6 ETP), directement lié au Directeur général, **vers des prestations très spécialisées à forte valeur ajoutée** pour tous les organes et entités de l'HVS.

A noter : L'incidence de la réorganisation sur les ETP globaux est neutre. Les ETP existants sont transférés ou réorientés.

Les six grands changements de la solution organisationnelle proposée (2/2)

- 4 Réduction du nombre de personnes dans la Direction générale** (de 9 personnes à 5 personnes avec voix décisionnelle + un Secrétaire Général avec voix consultative) et **nouvelle composition de la DG** : présence du Directeur général et des responsables des quatre centres (CHVR, SZO, ICH et Centre de Service), ainsi que du Secrétaire Général.
- 5 Présence régulière des directeurs médicaux et directeurs des soins du CHVR et du SZO en DG** (par exemple une séance par mois) pour maintenir le savoir-faire médico-soignant dans la DG. Les directeurs médicaux et directeurs des soins du CHVR et du SZO prendront part aux discussions en DG avec voix consultative.
- 6 Création de Commissions thématiques consultatives/ Transversale Plattformen appuyant la DG dans ses décisions stratégiques et organisationnelles** (stratégie médico-soignante, qualité des soins et sécurité des patients, ressources humaines etc.). Composées d'experts et de représentants de différentes filières professionnelles, en intégrant des personnes provenant de tous les centres. Rôle de préparation des dossiers thématiques, de conseils et de préavis aux instances décisionnelles, ainsi que rôle d'évaluation et de conduite d'actions et de projets spécifiques. Basées sur le principe de l'auto-organisation, mais avec compte-rendu régulier à la DG.

Organigramme de la solution consensuelle adoptée par le CA le 24.11.2015



● Avec comités permanents

★ Fonction consultative dans la Direction générale (sur dossier, demande ou propre initiative)

▲ Forme d'organisation adaptée aux exigences du centre

■ Directeurs médicaux et directeurs des soins CHVR et SZO présents en DG une séance par mois

◆ Secrétaire général membre permanent de la Direction générale avec voix consultative



transformaconsulting

Transforma AG
Hottingerstrasse 17
CH-8032 Zürich
Suisse

www.organisationsdesign.ch

Téléphone: +41 43 222 58 48

Bureau de représentation:
Boulevard Georges-Favon 18
CH-1204 Genève
Suisse

Téléphone: +41 22 700 86 68

Dr. Andreas Wenger

Direct : +41 43 222 58 40

Portable : +41 78 635 88 84

andreas.wenger@transforma.ch