



# VISION 2020

**PLAN STRATÉGIQUE  
2015-2020**

**HUG** Hôpitaux  
Universitaires  
Genève

L'ESSENTIEL, C'EST VOUS.



# VISION 20/20



## SOMMAIRE

**Introduction / 6 - 7**

**Vision 20/20 / 8 - 9**

**Contexte / 10 - 15**

**Missions, valeurs et vision / 16 - 19**

**9 Projets stratégiques / 20**

**01 Patients partenaires / 22**

**02 Collaborateurs acteurs / 24**

**03 Excellence clinique et qualité / 26**

**04 Itinéraires des patients  
dans le réseau de santé / 28 - 31**

**05 Nos valeurs au quotidien / 32 - 35**

**06 Plus de temps pour les patients / 36**

**07 Médecine universitaire lémanique  
nationale et internationale / 38**

**08 Parcours personnalisé  
du collaborateur / 40**

**09 Responsabilité sociale et  
environnementale / 42**

*Afin de faciliter la lecture du présent texte,  
nous avons employé le masculin comme  
genre neutre pour désigner aussi bien les  
femmes que les hommes.*



## DESSINER DES HUG PERFORMANTS, ACCUEILLANTS ET EFFICIENTS

La révision quinquennale du plan stratégique des HUG est une étape essentielle puisque ce plan guide notre action de ces cinq prochaines années.

Ces dernières années, un grand nombre d'actions ont été réalisées pour faire des HUG une institution valorisant l'accueil, la dimension humaine et la qualité des soins. Dès lors, ce nouveau plan stratégique, baptisé *Vision 20/20*, s'inscrit dans la continuité et se fixe pour objectif de dessiner des HUG toujours plus performants, accueillants et efficaces.

Ce plan stratégique poursuit également la réflexion conduite en 2014 sur les objectifs de qualité des prestations, dont le résultat a été publié dans une brochure qui permet à nos patients, à leurs proches et à nos collaborateurs d'en mesurer la portée et de s'y associer.

Ce document passe en revue des éléments importants du contexte social, politique et économique dans lequel s'inscrivent les activités des HUG. Il anticipe son évolution à moyen terme afin d'orienter les activités de l'institution

et de les adapter à la réalité de demain. A la lumière de cette réflexion, nous avons revisité la vision et les valeurs de l'institution pour s'assurer qu'elles reflètent fidèlement l'évolution de sa mission de service public aujourd'hui et dans le proche avenir.

La réflexion présentée dans ce document est le fruit de l'intelligence collective des HUG, puisqu'elle découle d'une démarche participative comme cela est expliqué dans l'introduction qui suit.

Nous souhaitons que *Vision 20/20* exprime clairement l'engagement des HUG de toujours mieux soigner, former et poursuivre la recherche, dans l'intérêt de la population de notre région.



**Bertrand Levrat**  
Directeur général



**François Canonica**  
Président du Conseil d'administration



# INTRODUCTION



## VISION 20/20 REDÉFINIT LES MISSIONS, LES VALEURS ET LA VISION DES HUG

Les questions sur l'avenir des soins et des hôpitaux sont innombrables. Quel sera l'hôpital de demain ? La technologie est-elle en passe de prendre le dessus dans les soins médicaux ? A quoi ressemblera l'activité du médecin et de l'infirmière dans cinq ans ? Faut-il augmenter la capacité en lits ou plutôt développer les consultations ambulatoires ?

A ces interrogations, s'ajoutent de nombreuses inconnues qui ont trait, par exemple, à l'évolution des finances publiques, des conditions cadres et du dispositif des assurances maladie. Sans parler des conséquences du vieillissement de la population, de son accroissement et de sa mobilité.

Ces nombreuses questions prennent tout leur sens au moment de la préparation du plan stratégique d'un établissement universitaire comme les HUG. Comme elles concernent tous les métiers de l'institution et que ses professionnels sont les mieux placés pour réfléchir à l'évolution de leurs métiers, les HUG ont décidé de

lancer une grande consultation interne et une réflexion participative pour analyser les fondamentaux des métiers de la santé d'aujourd'hui et de demain.

### **Plus de 500 collaborateurs impliqués**

Contrastant avec les business plans classiques de la plupart des entreprises, ce plan stratégique *Vision 20/20* prend appui sur la réflexion de ses collaborateurs. En effet, plus de 500 d'entre eux, sur huit sites, ont apporté leurs idées, leurs suggestions et leurs remarques sur la base de leur pratique et de leurs observations. 280 personnes ont répondu à des questionnaires destinés à préciser ces éléments. Une centaine de cadres issus des services les plus variés ont approfondi les projets stratégiques en séances de groupe. Un groupe a étudié les bonnes pratiques d'autres hôpitaux, notamment l'Hôpital Karolinska de Stockholm qui fait figure de référence en matière de management et d'innovation. Enfin, l'ensemble des collaborateurs a pu s'exprimer par le biais d'un forum Intranet.

Pour coordonner l'ensemble, un groupe de pilotage pluridisciplinaire a mené la réflexion et l'a synthétisée dans le document que vous tenez entre vos mains.

VISION

2020



## VISION 20/20 EN BREF

*Vision 20/20*, plan stratégique 2015-2020 des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), prend appui sur une réflexion participative qui s'est déroulée de façon élargie au sein des HUG.

L'analyse de l'environnement général dans lequel évoluent les HUG a permis d'identifier sept enjeux majeurs (p. 10 à 15) auxquels les HUG devront répondre ces cinq prochaines années. Pour y parvenir, la vision des HUG pour ces prochaines années a été formulée sous la forme de cinq axes stratégiques :

- Exceller pour le patient
- Donner du sens à l'engagement des collaborateurs
- Mieux travailler ensemble
- Affirmer la place des HUG dans le réseau de santé lémanique et suisse
- Se préparer pour le futur.

Cette vision sert de fondation au plan stratégique qui se décline en neuf projets stratégiques (p. 20 à 45), chacun se déclinant en actions concrètes.

Ces projets stratégiques reflètent une forte volonté d'adapter les HUG au contexte prévisible de ces prochaines années en se concentrant sur l'amélioration de la culture de l'hôpital et les valeurs humaines.

### LES PROJETS STRATÉGIQUES

- /01** PATIENTS PARTENAIRES
- /02** COLLABORATEURS ACTEURS
- /03** EXCELLENCE CLINIQUE ET QUALITÉ
- /04** ITINÉRAIRES DES PATIENTS DANS LE RÉSEAU DE SANTÉ
- /05** NOS VALEURS AU QUOTIDIEN
- /06** PLUS DE TEMPS POUR LES PATIENTS
- /07** MÉDECINE UNIVERSITAIRE LÉMANIQUE NATIONALE ET INTERNATIONALE
- /08** PARCOURS PERSONNALISÉ DU COLLABORATEUR
- /09** RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le plan stratégique *Vision 20/20* a été approuvé par le Conseil d'administration des HUG dans sa séance du 11 mai 2015.

## L'HUMAIN AU CENTRE DE TOUS NOS DÉFIS

L'environnement dans lequel les HUG déploient leurs activités a une très grande influence sur leur stratégie. C'est pourquoi, on ne saurait faire l'économie d'une analyse approfondie du contexte aux niveaux social, politique et économique.

Aujourd'hui, cette analyse permet d'identifier sept enjeux majeurs pour les HUG, auxquels il faudra répondre ces prochaines années.



## RENDRE L'HÔPITAL PLUS HUMAIN

La priorité des HUG, c'est le patient. Tout concourt à sa santé et à son bien-être. La continuité de soins, avant, pendant et après l'hospitalisation, est primordiale et nécessite de créer des itinéraires cliniques optimaux, de disposer d'outils de pilotage et d'aide à la décision et d'améliorer sans cesse la collaboration interdisciplinaire. Un hôpital plus humain, c'est aussi un hôpital dans lequel on attend moins longtemps, notamment aux urgences, et dans un cadre plus agréable.

Autre préoccupation dans ce registre, les spécificités liées aux métiers de la santé impliquent des contrôles et des procédures administratives qui ne cessent d'augmenter. Progressivement, de façon parfois insidieuse, cette évolution a eu pour effet pervers de réduire le temps que le personnel soignant parvient à consacrer aux patients.

Dès lors, les HUG s'engagent à mieux répartir les tâches de leurs collaborateurs, de sorte à augmenter le temps consacré aux patients et à leur entourage.

## S'ADAPTER À LA CROISSANCE ET AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

A l'augmentation de la population, s'ajoute son vieillissement. La prolongation de la vie entraîne un accroissement des maladies chroniques, des affections de longue durée, des comorbidités et des situations de dépendance. Elle amène à développer les prises en charge pluridisciplinaires, à évoluer du « tout hôpital » aux soins en réseau coordonné, à compléter les approches curatives par des approches préventives ou palliatives et à mettre en place de la rééducation et de la réhabilitation précoce.

De son côté, la globalisation fait apparaître de nouveaux profils de patients, plus mobiles, parfois précaires et confrontés à de nouveaux risques sanitaires, à des missions d'intérêt général en hausse et à un accroissement de la demande en soins. Tous ces paramètres amènent à anticiper une augmentation du nombre de patients de plus de 5% par an dans les soins aigus, et de plus de 15% dans les soins chroniques d'ici à 2020.

Acteur central du système de santé public, les HUG doivent s'adapter à l'évolution démographique et anticiper ses conséquences. L'augmentation de la population a un effet sur la demande en soins. Davantage de soins aigus somatiques, notamment dans le domaine oncologique, davantage de traitements ambulatoires, davantage de médecine interventionnelle et l'apparition de nouveaux traitements à tous les âges de la vie sont quelques-uns des enjeux très complexes qu'il convient de relever dans le cadre de la planification des besoins.

## L'HUMAIN AU CENTRE DE TOUS NOS DÉFIS

### ACCROÎTRE NOTRE COMPÉTITIVITÉ

Les HUG sont reconnus comme l'un des piliers de la santé de la région lémanique. Toutefois, cette position n'est pas acquise et impose que leur compétitivité se renforce sans cesse pour faire face aux défis actuels. Parmi ceux-ci, on trouve notamment l'ouverture des frontières intercantionales qui accroît la mobilité des patients, les appels à prestations des cantons non universitaires de plus en plus sélectifs et concurrentiels et le taux d'assurance privée particulièrement élevé parmi la population genevoise qui amène à développer une offre en conséquence. Mais ce n'est pas tout. En effet, la position géographique particulière des HUG, à l'extrémité ouest du pays, les rend plus éloignés de la population suisse que ne le sont les autres grands centres universitaires du pays. Et plus récemment, la politique française en matière de soins hospitaliers qui réduit le nombre de patients de France voisine, ou encore la pénurie de certaines professions de la santé et l'inscription des cliniques sur les listes LAMal nécessitent de trouver des solutions innovantes.

Renforcer la compétitivité des HUG implique d'accroître le champ de leurs compétences hautement spécialisées et leur niveau d'excellence. Cela nécessite aussi de coopérer de façon accrue en recherche et en formation avec les centres médicaux, scientifiques et universitaires du canton et de la région. Cela passe également par une collaboration plus étroite avec les médecins de ville qui adressent des patients aux HUG, ainsi qu'avec les autres partenaires tels que l'imad, les EMS, les laboratoires médicaux ou les cliniques privées. Cela implique également de gérer l'intégration des missions des cliniques de Joli-Mont et de Montana, voulue par le Conseil d'Etat genevois, tout en préservant les spécificités et l'identité de l'ensemble des établissements qui composent les HUG soit les hôpitaux Beau-Séjour, Belle-Idée, Bellerive, Cluse-Roseraie, Joli-Mont, Loëx, Montana et Trois-Chêne. Enfin, cela encourage à promouvoir les HUG dans des pays plus éloignés, auprès de patients que la qualité des prestations attire.

Les HUG vont poursuivre le développement de leur compétitivité pour pouvoir offrir à la population les meilleurs soins, en coordination avec les autres organisations de santé.

## OFFRIR DES PRESTATIONS DE POINTE AUX MEILLEURS COÛTS

Proposer les meilleurs soins aux meilleurs coûts : telle doit être la vocation d'un établissement de service public comme les HUG. Dans le domaine des soins de réadaptation, comme cela a été le cas pour les soins somatiques aigus, l'évolution des conditions cadres, avec les nouvelles structures tarifaires, amène à passer de tarifs forfaitaires à une facturation basée sur les prestations et les ressources réellement consommées pour chaque patient. Pour y parvenir, un effort conséquent de récolte de données et de

traitement de l'information doit être réalisé. Le changement de structures tarifaires amène aussi à réfléchir à la structure de soins pour s'assurer qu'elle soit optimale tant sur le plan médical que financier, quitte à la faire évoluer si nécessaire.

Par ailleurs, confrontées à des signes de stagnation de l'économie, voire de ralentissement, les collectivités publiques sont obligées d'optimiser l'utilisation des budgets. Tant les cantons que les assureurs deviennent des acheteurs de prestations et sont à la recherche d'indicateurs de qualité et de résultat, permettant notamment la comparaison entre établissements.

Bien souvent, la réponse passera par une qualité sans faille et reconnue, une plus grande rigueur de gestion, des économies intelligentes, le juste choix des prestations médicales et le meilleur rapport qualité / coûts.

## ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS

Pour attirer et retenir les talents, l'épanouissement dans son travail doit devenir la réalité de chaque collaborateur. Cela implique la reconnaissance et la valorisation des compétences de chacun, la création d'un environnement motivant, une forte incitation à progresser dans sa profession ou à évoluer au sein des HUG, ainsi qu'une attention accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les HUG sont aussi confrontés à une pénurie de professionnels de santé qui s'explique par de nombreux

départs à la retraite que compense insuffisamment la formation des jeunes en Suisse, par la pénibilité du travail dans certains métiers et par des plans de carrière et une mobilité professionnelle jugés insuffisamment attractifs. Dans ce contexte, les HUG ont aussi un rôle à jouer dans la promotion continue des métiers de la santé auprès des jeunes, ainsi que dans l'organisation de formations à forte valeur ajoutée, en partenariat avec les écoles et organismes *ad hoc*.

Les HUG s'engagent à développer une politique de ressources humaines attrayante, une offre de formation adaptée, des conditions de travail optimales et une infrastructure moderne, de nature à motiver les collaborateurs d'aujourd'hui et à attirer ceux de demain.

## L'HUMAIN AU CENTRE DE TOUS NOS DÉFIS

### RENFORCER LES COLLABORATIONS AU SEIN DE LA « HEALTH VALLEY » LÉMANIQUE

Depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la Suisse romande, particulièrement l'arc lémanique, est devenue l'un des principaux pôles d'excellence mondial dans le domaine de la santé. Des secteurs porteurs comme les medtech et biotech réunissent sur un territoire limité près de 750 entreprises et 20'000 collaborateurs, ainsi que 500 laboratoires universitaires et 5'000 chercheurs. La forte concentration sur un territoire réduit de cerveaux, d'entreprises et d'investisseurs fait de notre région une véritable «*Health Valley*», propice aux synergies, notamment entre les mondes académique et industriel, à l'innovation et à la créativité.

Dans cet environnement riche, les HUG font partie des leaders et se doivent de maintenir et de renforcer cette position. Cela passe par la poursuite d'alliances avec le CHUV, des centres de recherche, des institutions spécialisées ou des entreprises, ainsi que la recherche de nouvelles coopérations. Les nombreuses compétences des HUG seront d'autant mieux valorisées.



# ANTICIPER LES BESOINS EN INFRASTRUCTURES ET ÉQUIPEMENTS

La planification sanitaire cantonale qui prévoit une augmentation des besoins, couplée à la nécessité de constamment moderniser et rationaliser les locaux, amène les HUG à anticiper et à planifier les besoins de demain.

## **Agrandir et rénover les bâtiments**

En plus du Bâtiment des laboratoires et de recherche dont l'exploitation a débuté au printemps 2015, les HUG construisent actuellement un nouveau bâtiment d'hospitalisation (BdL 2) et la 3<sup>e</sup> phase de la Maternité. D'autres projets démarreront ces prochaines années. Ainsi, l'agrandissement du service des urgences adultes est à l'étude, afin de remédier au dépassement récurrent de sa capacité actuelle de 60'000 consultations par an et pour contribuer à réduire le temps d'attente. L'Hôpital des Trois-Chêne doit aussi être redimensionné pour faire face à l'augmentation des soins aux personnes âgées. Enfin, la rénovation du BdL 1, l'accroissement de la capacité en psychiatrie, ainsi que la quatrième et ultime étape de la Maternité font partie des priorités.

La construction de nouvelles surfaces, ainsi que la rationalisation des existantes permettent de libérer des espaces pour de nouveaux besoins. Ainsi, un véritable centre de traitement ambulatoire devra être créé dans les surfaces libérées par certains laboratoires. Doté d'un nouveau concept d'accueil et de coordination des soins, il permettrait de répondre à l'augmentation de cette activité, qui est de 5% par an depuis 2010. Autre exemple, la création d'une centrale d'achats commune avec le CHUV permettra de réhabiliter des surfaces au sous-sol du bâtiment principal à un emplacement stratégique.

## **Modernisation des équipements**

Pour suivre l'évolution technologique et tirer parti des innovations techniques, l'acquisition de plusieurs équipements est prévue ces prochaines années. Quelques exemples : les salles d'opération de plusieurs domaines, notamment cardiologie interventionnelle et neurochirurgie, devront bénéficier des technologies d'imagerie répondant aux meilleurs critères universitaires. L'automatisation devrait être introduite dans le domaine des examens en microbiologie. Des équipements d'assistance aux chirurgiens favorisant la précision et la sûreté des gestes techniques sont vivement recommandés.

## **Assurer l'évolution du système d'information**

Centre névralgique de toute activité, le système d'information des HUG a connu un développement impressionnant ces dernières années. Les nouveaux défis concernent l'accroissement des besoins des collaborateurs et la mise à niveau permanente des ressources en fonction de l'évolution des technologies médicales et paramédicales. Le développement des solutions mobiles est un nouvel enjeu de taille, tout comme la production numérique de tous les nouveaux équipements.

## **Adapter l'exploitation des infrastructures**

Les modernisations et développements ci-dessus auront pour corollaire des modifications extrêmement importantes en ce qui concerne l'exploitation des installations. La généralisation des chambres à deux lits va induire une autre façon de travailler pour le personnel soignant et d'entretien. Les nouvelles entrées des bâtiments vont considérablement modifier les flux des patients, des visiteurs et des professionnels. L'accroissement des capacités d'accueil aura un effet sur les effectifs et la gestion des ressources humaines. Ces trois exemples suffisent à illustrer le changement de paradigme majeur auquel les HUG auront à faire face ces prochaines années.



## MISSIONS, VALEURS ET VISION

Les missions, les valeurs et la vision d'une institution constituent ses trois piliers fondamentaux. Ensemble, ils forment l'ADN de l'institution, lui assurant ainsi son originalité, sa spécificité et son unicité.

Dès lors, chaque collaborateur doit être en mesure de s'en imprégner, pour mener ses activités en cohérence avec l'orientation générale de l'institution et donner ainsi à l'ensemble une touche commune.

Quant aux usagers et parties prenantes, ils peuvent aussi les découvrir, dans ce document entre autres, et se forger ainsi une idée claire de leurs HUG.

Dans le cadre de *Vision 20/20*, les missions, les valeurs et la vision des HUG ont été soumises à un examen approfondi et sont affirmées de la façon suivante :

## LES MISSIONS DES HUG

Les missions d'une institution sont sa raison d'être.

### / SOIGNER

Les HUG répondent aux besoins en soins d'une communauté de 500'000 personnes, auxquelles s'ajoutent des patients d'autres régions suisses et de l'étranger.

### / ENSEIGNER

En collaboration avec la Faculté de médecine et les écoles professionnelles, les HUG accueillent chaque année 600 médecins et 800 professionnels de la santé en formation.

### / CHERCHER

Les HUG contribuent activement aux progrès de la médecine par une recherche de haut niveau portant à la fois sur les disciplines médicales et soignantes.

# MISSIONS, VALEURS ET VISION

## LES VALEURS DES HUG

Les valeurs d'une institution constituent son credo.

### / LA QUALITÉ

La recherche permanente de la qualité et de l'efficacité oriente l'activité de chacun.

L'ambition commune des collaborateurs de l'institution est d'offrir une qualité de service exceptionnelle à la fois sur les plans médical, soignant, administratif et logistique.

### / L'INNOVATION

Les HUG recherchent l'innovation, l'excellence et la performance dans tous leurs domaines d'activités, qu'ils soient cliniques, scientifiques ou académiques. Ils travaillent au maintien et au développement de leur renommée nationale et internationale, notamment dans les domaines de pointe prioritaires.

### / LE SERVICE

Les patients sont la raison d'être des HUG. L'organisation et le fonctionnement sont adaptés en fonction des besoins des usagers. Les collaborateurs portent une attention constante à la satisfaction des patients et à leur perception de la qualité des prestations offertes.

### / LA RESPONSABILITÉ

Les HUG veulent promouvoir l'enthousiasme et la créativité, et encourager leurs équipes à être responsables et à relever les défis du futur. La solidarité des équipes et la culture entrepreneuriale participent à la construction et à la promotion de l'image des HUG. Les préoccupations sociales, environnementales et économiques sont intégrées à toutes les réflexions et décisions menées au sein de l'institution.

## LA VISION DES HUG

La vision d'une institution est le chemin qu'elle veut parcourir et la destination qu'elle entend atteindre. Celle des HUG se compose de cinq axes stratégiques.

- Exceller pour le patient, aussi bien par un meilleur accueil, une participation accrue du patient à ses soins et une meilleure communication au quotidien, que par l'amélioration de la qualité et de l'économicité des soins.
- Donner du sens à l'engagement des collaborateurs, clarifier les valeurs, les missions et la manière dont elles se traduisent au quotidien, renforcer le sentiment d'appartenance aux HUG et la motivation d'y travailler.
- Mieux travailler ensemble, en décloisonnant les métiers et structures, en améliorant la transversalité des processus, en favorisant le travail multidisciplinaire et en valorisant les efforts des collaborateurs.
- Affirmer la place des HUG dans le réseau de santé lémanique, en se positionnant clairement dans les différents contextes du système de soins, de recherche et d'enseignement de la « *Health Valley* » régionale.
- Se préparer pour le futur, en développant l'agilité de l'institution, sa capacité à se mesurer et se comparer, à innover et à s'améliorer, à former aux professions actuelles et à celles du futur.

# LES PROJETS STRATÉGIQUES





**9 PROJETS  
STRATÉGIQUES  
POUR ATTEINDRE  
*LA VISION 20/20***

La vision des HUG sert de fondation au plan stratégique. Les cinq axes, qui ont été identifiés dans le cadre de la démarche participative ambitieuse mise en place pour cette occasion, se concentrent principalement sur la culture de l'hôpital et expriment une volonté forte d'amélioration tournant essentiellement autour de l'humain et des valeurs relationnelles.

Pour atteindre cette vision et ses cinq axes stratégiques, neuf projets stratégiques ont été définis et seront conduits d'ici à 2020.

A man in a white lab coat is looking at a tablet held by a smiling woman in a grey sweater. The background is a mix of red and white. The number '01' is prominently displayed in the top right corner.

## PROJET STRATÉGIQUE

# 01

### **PATIENTS PARTENAIRES**

En tant qu'institution publique, les HUG s'engagent à offrir des prestations de grande qualité à chacun, quelle que soit sa situation socio-économique. Afin de tenir compte de l'évolution des besoins, l'institution souhaite désormais inclure les patients et leurs proches, de manière constructive, dans les réflexions destinées à l'amélioration de la qualité des prestations. En tant que bénéficiaires des services, les patients sont en effet très bien placés pour en évaluer la qualité et leurs suggestions sont capitales pour dégager des pistes d'améliorations.

## ACTION / 01.1

### CRÉER UNE PLATEFORME INTERACTIVE POUR LES PATIENTS

Afin d'inclure les patients et leurs proches dans les réflexions stratégiques sur l'avenir des HUG, une plateforme Patients partenaires sera établie afin d'organiser les discussions, susciter le dialogue et rendre les interactions visibles et productives.

Dans un premier temps, il s'agira d'organiser des rendez-vous de manière régulière et de définir un programme de sujets de réflexion. Des patients seront ensuite invités à participer aux échanges. Les thématiques abordées toucheront aussi bien les aspects logistiques, techniques que médico-soignants.

Par la suite, la plateforme pourra élargir sa palette d'activités, en proposant dans un lieu dédié par exemple des formations, des expositions pédagogiques ou encore des projets participatifs autour de la science et de la société.

La plateforme Patients partenaires permettra d'effectuer une évaluation des processus de soins et de les optimiser en tenant compte des propositions des patients. Elle servira également d'outil précieux pour la mise en place de certains des projets stratégiques décrits ci-après, tels qu'*Excellence clinique et qualité*, *Plus de temps pour les patients* et *Itinéraires des patients dans le réseau de santé*.

Enfin, cette plateforme permettra aussi de stimuler des activités bénévoles entre collaborateurs des HUG, patients et proches.



## PROJET STRATÉGIQUE

# 02

### **COLLABORA- TEURS ACTEURS**

Avec quelque 10'500 collaborateurs en 2015, les HUG constituent un vivier d'idées qu'il serait dommage de ne pas mettre à profit. Chaque employé, avec sa personnalité et ses compétences propres, peut devenir acteur dans l'élaboration commune de solutions innovantes qui feront progresser l'hôpital.

S'inspirant de l'Innovation Centre du Karolinska Hospital de Stockholm, les HUG proposent, dans cette optique, de mettre en place une action fédératrice forte, telle que décrite ci-contre.

## ACTION / 02.1

### CRÉER UN CENTRE DE L'INNOVATION

Rassembler, valoriser et concrétiser les meilleures idées nécessite la création d'une plateforme unique d'échanges dédiée aux collaborateurs : le centre de l'innovation.

Grâce à l'aide d'experts dans différents domaines, ce centre se donne comme missions premières d'identifier et de catalyser les bonnes idées, de fournir un appui mé-

thodologique et technique et de tisser des partenariats avec l'Université, les hautes écoles et l'industrie. Situé dans un espace convivial au cœur de l'hôpital, le centre de l'innovation offrira notamment une assistance pour la gestion de projets, l'analyse et la simplification des processus, ainsi que la constitution d'outils de mesure et d'évaluation. Tourné vers l'avenir, il proposera également des formations, des simulations de processus cliniques et administratifs, ainsi qu'une veille technologique et organisationnelle.

## ACTION / 02.2

### CRÉER UN VILLAGE DES COLLABORATEURS

Le village des collaborateurs est un ensemble étendu de lieux de conférences, de partage et de services pour les collaborateurs. Leur objectif est d'accroître le bien-être au travail, de favoriser le sentiment d'appartenance et d'améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

## PROJET STRATÉGIQUE

# 03

### EXCELLENCE CLINIQUE ET QUALITÉ

En 2014, les HUG ont défini cinq grandes ambitions d'amélioration de la qualité et les ont affirmées dans la brochure *La qualité – 5 ambitions, 1 socle d'engagements*. Dans la continuité de ces projets d'« objectifs qualité », les HUG entendent compléter la démarche, en posant un cadre clair quant aux objectifs prioritaires de l'excellence clinique et en mettant en œuvre des outils de mesure. D'autre part, ils veulent encourager, accompagner et valoriser les actions et démarches qualité au niveau des équipes.



## ACTION / 03.1

### RECHERCHER L'EXCELLENCE CLINIQUE

Les HUG s'engagent à préciser les objectifs prioritaires dans le domaine de l'excellence clinique, ainsi qu'à définir des indicateurs de performance et des outils de comparaison avec des hôpitaux de référence.

Des indicateurs cliniques nécessaires à l'évaluation des projets retenus seront développés, en exploitant, dans la mesure du possible, les données du système d'information des HUG. Des outils facilitant la traçabilité et la sécurisation des identités seront déployés.

## ACTION / 03.2

### STIMULER UNE CULTURE DE LA QUALITÉ

La culture de la qualité s'acquiert, s'enseigne et se transmet. Elle s'appuie sur une sensibilisation régulière des collaborateurs. Dans cet esprit, les démarches qualité seront valorisées dans les équipes par le biais de deux actions principales :

- Lancer un appel à projets d'excellence clinique ou d'amélioration de la qualité adressé aux équipes de terrain, afin
- Lier les activités de formation continue des collaborateurs aux projets d'amélioration de la qualité.

d'encourager chacun à identifier et à mettre en œuvre des projets d'amélioration en puisant dans sa pratique professionnelle. Un comité sélectionnera les projets les plus prometteurs et contribuera à faciliter leur concrétisation, notamment dans le cadre du projet stratégique Collaborateurs acteurs. Les résultats seront évalués et communiqués à l'ensemble des collaborateurs, avec l'objectif d'inciter chacun à s'engager dans cette démarche.

## ACTION / 03.3

### DIMINUER L'ATTENTE AUX URGENCES

L'ambition particulière de diminuer l'attente aux urgences a déjà porté ses fruits grâce à un certain nombre de mesures, telles que l'admission de patients à l'Hôpital des Trois-Chêne jusqu'à 22h, l'hospitalisation 24h/24 en médecine interne générale permettant à des patients accueillis aux urgences de rejoindre, même en pleine nuit, une chambre dans les étages, la création d'un véritable guichet

d'accueil, le déploiement du dossier du patient informatisé aux urgences, l'élargissement des horaires d'ouverture des scanners et du bloc opératoire ou encore l'installation d'un plateau de radiologie à l'Hôpital des Trois-Chêne pour éviter le transfert aux urgences de certains patients.

Pour continuer dans cette dynamique malgré l'augmentation du nombre de cas, les HUG s'engagent à diminuer de moitié le délai de prise en charge aux urgences en mettant en œuvre un programme de dix mesures qui ont été définies précisément.

## ITINÉRAIRES DES PATIENTS DANS LE RÉSEAU DE SANTÉ

La continuité des soins, définie comme la cohérence et l'utilité de l'ensemble des services et traitements que reçoit le patient au cours de son parcours de soins, avant, pendant et après son passage à l'hôpital, est un concept central pour renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des soins. Sa mise en œuvre nécessite une réflexion transversale qui va au-delà des barrières institutionnelles. Elle permet d'apporter une réponse à la problématique de l'augmentation des besoins et à l'accroissement de la population dans un périmètre de ressources croissant moins rapidement.

Des progrès importants peuvent être réalisés dans la gestion des itinéraires des patients dans le réseau de soins, avant, pendant et après l'hospitalisation. En particulier, la préparation à la sortie des HUG et à la planification de la poursuite des soins après l'hospitalisation peut être améliorée. Dans cet esprit, le dossier médical en ligne *MonDossierMedical.ch*, un nouvel outil sécurisé de cybersanté, permet d'améliorer la qualité et l'efficacité des soins tout en garantissant le secret médical. Enfin, l'organisation des processus de soins bénéficiera d'une réflexion basée sur une approche intégrant mieux les attentes du patient, telle que la *value-based healthcare*.

## SOIGNER L'ACCUEIL ET LA SORTIE

### ACTION 04.1

Pour le patient, la sortie de l'hôpital est une phase tout aussi importante que l'accueil. Il est donc primordial de faciliter et d'améliorer ces deux étapes, dans une logique de *check-in* et *check-out* inspirée d'autres industries (hôtellerie, transport aérien) où ces aspects sont perfectionnés et très bénéfiques.

## AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE HUG

### ACTION 04.2

L'exploitation du nouveau bâtiment des lits permettra de regrouper des services médicaux actuellement disséminés ce qui apportera de nombreux avantages fonctionnels, profitant aux soignants comme aux patients. Les équipements modernes et les chambres à deux lits contribueront également à améliorer la qualité des séjours hospitaliers.

## MIEUX COORDONNER L'INFORMATION DANS LE RÉSEAU DE SOINS

### ACTION 04.3

Le parcours du patient au sein du réseau de soins nécessite une coordination optimale entre chaque intervenant. La plateforme en ligne *MonDossierMedical.ch* doit devenir l'outil principal d'échange d'informations au sein du réseau et y intégrer des services à valeur ajoutée pour optimiser et sécuriser la coordination des traitements, notamment médicamenteux, entre les différents acteurs du système de santé.

## DÉVELOPPER LES ITINÉRAIRES CLINIQUES

### ACTION 04.4

Les HUG travaillent depuis plusieurs années à la mise en place d'itinéraires cliniques, afin d'organiser la prise en charge coordonnée de patients présentant des problèmes similaires, et de faciliter les démarches d'amélioration de la qualité des soins. Ce concept mérite d'être étendu au-delà des frontières institutionnelles afin d'améliorer la prise en charge des patients à l'issue de leur hospitalisation.

PROJET  
STRATÉGIQUE

# 04



## ACTION 04.5

### OPTIMISER LES PROCESSUS

Le lancement d'un plan d'amélioration des processus est une action indispensable pour accroître l'efficacité et la qualité du service. Il permettra notamment de perfectionner

les activités d'aide à la navigation dans les soins pour les patients et les proches, d'optimiser la facturation, de planifier au plus juste les itinéraires cliniques et de définir clairement les rôles des professionnels impliqués durant le séjour du patient.

## ACTION 04.6

### OPTIMISER LES FLUX À CLUSE-ROSERAIE

La mise en service du nouveau bâtiment des lits nécessite de modifier totalement les flux de patients, visiteurs et professionnels au sein des bâtiments. En effet, en plus de l'entrée principale actuelle, sur la rue Gabrielle-Perret-Gentil, deux nouvelles entrées viendront à terme modifier complètement les circulations internes.

D'une part, le nouveau bâtiment des lits aura son entrée sur la rue Alcide-Jentzer. D'autre part, dans la perspective du CEVA et de la nouvelle gare du Plateau de Champel, un accès sur la rue Lombard sera créé. Le parking souterrain du bâtiment aura également un impact sur les entrées et sorties des personnes. Ces modifications permettront de mieux accueillir les patients et leurs proches et de faciliter leurs déplacements dans les différents bâtiments.

## ACTION 04.7

### RENFORCER LES PARTENARIATS EXTERNES

Pour certaines prestations telles que la formation médicale ou le financement d'équipements, de nouvelles formes de collaborations entre les HUG, qui sont un maillon essentiel du système de soins genevois, et les acteurs publics et privés seront étudiées. L'objectif est de fournir une meilleure prise en charge des patients.

## ACTION 04.8

### DÉVELOPPER LA COMPÉTITIVITÉ

Dans le contexte actuel de concurrence croissante, les HUG sont confrontés au défi de la cherté du canton de Genève et du prix des prestations qui en découle. Pour rester compétitifs et en position de leader, ils s'efforceront de toujours améliorer la qualité des prestations et la productivité des équipes afin de se maintenir sur le devant de la scène. L'innovation jouera un rôle central également,

à l'image du développement de la télésanté qui permet de prévenir les hospitalisations grâce au monitoring des patients à distance. En parallèle, un travail de valorisation de l'image des HUG, de la qualité relationnelle des prises en charge, de l'attachement des soignants et de l'engagement de l'ensemble des collaborateurs permettra de souligner les forces intrinsèques de l'institution. Un accent fort sera mis sur le développement d'une approche marketing avec pour objectif d'augmenter, à terme, l'activité liée à la clientèle privée.



## PROJET STRATÉGIQUE

# 05

### **NOS VALEURS AU QUOTIDIEN**

Des valeurs fortes, reconnues et approuvées par le plus grand nombre sont indispensables pour rassembler tous les collaborateurs autour d'une même mission.

Dans une institution comme les HUG, elles doivent non seulement être inscrites dans un document fédérateur comme celui-ci, mais surtout être ressenties au quotidien par ceux qui la font vivre : les collaborateurs et les patients. Ces valeurs sont la qualité, l'innovation, le service et la responsabilité (voir p. 18).

Par ailleurs, dans le cadre de l'élaboration de ce plan *Vision 20/20*, un travail collectif important a été mené, associant un grand nombre de collaborateurs de tous les échelons, pour identifier les richesses interpersonnelles communes à tous les collaborateurs.



Ces richesses interpersonnelles s'articulent étroitement avec les valeurs. Elles sont centrales pour mener et réussir les projets stratégiques et les différentes actions de ce plan. Il s'en dégage trois en particulier :

- **Empathie et respect** – l'avenir des HUG passe par plus de relation aux patients. Le soignant comprend les attentes du patient et l'accompagne dans ses soins, dans un esprit de partenariat. Son expérience est valorisée, ses tâches administratives sont réduites et le recours à la technologie se limite au nécessaire.
- **Travail d'équipe** – chacun avec sa spécialité, les collaborateurs des HUG n'ont qu'une seule vocation : le bien-être et la santé des patients. Pour bien l'exercer, ils développent une culture du mieux travailler ensemble, de l'intérêt réciproque et de l'apprentissage par partage.

- **Intelligence et métier** – les HUG sont reconnus pour leurs compétences et leur expertise dans plusieurs secteurs de pointe. Ils poursuivent dans la voie de la connaissance et de l'excellence afin de maintenir cette position de leader en capitalisant sur l'intelligence collective et la richesse qu'apportent tous les métiers.

Pour s'assurer que les valeurs institutionnelles et les richesses interpersonnelles fondamentales soient véhiculées dans l'ensemble des HUG, plusieurs actions seront menées dès 2015 et feront l'objet d'une communication interne et externe.

## DÉCLINER LES VALEURS AU SEIN DES HUG

La bonne compréhension des valeurs de l'institution est nécessaire pour que chacun puisse s'y associer pleinement et les affirmer. C'est un préalable important pour que ces valeurs prennent corps dans la totalité des services, des unités et des métiers.

## ACTION 05.1

Ainsi, chaque service traduira les valeurs des HUG en actions et comportements adaptés à son activité, afin que les collaborateurs puissent s'en imprégner. Chaque geste du quotidien sera dès lors non seulement inspiré par les valeurs de l'institution, mais il contribuera à les renforcer. Les indicateurs de réussite et d'évaluation des performances des collaborateurs intégreront les valeurs des HUG en tant que critères opérationnels de première importance.

PROJET  
STRATÉGIQUE

05



## SE MONTRER PLUS OUVERTS ET CHALEUREUX

Dans le cadre d'une meilleure répartition des tâches visant à dégager du temps pour le patient plutôt que pour le travail administratif, les collaborateurs seront sensibilisés à l'importance de prêter attention en priorité aux demandes du patient. Le fil conducteur de cette action sera symbolisé par la formule « Oui, je peux » plutôt que « attendez, on va revenir ».

## PARTAGER UN LANGAGE COMMUN

Les HUG sont un monde riche et complexe. Plus de 180 métiers différents s'y pratiquent, certains très spécialisés, d'autres plus généralistes et bien souvent aux antipodes les uns des autres.

## ACTION 05.2

Entre eux, les collaborateurs souhaitent vivement instaurer un climat de convivialité et favoriser les échanges. En se parlant davantage, en se reconnaissant, en se souriant, chacun peut contribuer à faire des HUG une maison dans laquelle il fait bon travailler et dans laquelle le séjour des patients est rendu plus agréable. L'instauration d'un climat plus chaleureux débutera par une action symbolique et sympathique consistant à encourager chacun à dire « bonjour » et « merci ».

## ACTION 05.3

Si cette diversité est une force, elle rend cependant la compréhension mutuelle plus compliquée. Le risque est alors d'introduire une distance entre collègues préjudiciable à la performance collective. Pour palier ce problème, un wiki-glossaire intitulé « Parlez-vous HUG? » sera créé afin de favoriser un langage compréhensible par tous.

## PLUS DE TEMPS POUR LES PATIENTS

Mieux répartir les tâches entre le personnel administratif et médico-soignant permet d'affecter plus de temps à la relation avec les patients. Dialoguer et être informé font partie des attentes légitimes des patients envers leurs soignants. Cela demande du temps, qui pourra être obtenu grâce à cette meilleure répartition des activités.

Un appel à projets sera lancé en 2015 afin de créer une dynamique. Les projets retenus devront être centrés sur le dégagement de temps de contact avec les patients et pouvoir être rapidement implémentés et évalués.

## ACTION 06.1

### SIMPLIFIER LES PROCESSUS

Une partie croissante du temps consacré aux activités non strictement médicales pourrait être destinée aux patients en simplifiant les processus cliniques et administratifs. Pour y parvenir, les HUG s'inspireront de la méthode de gestion *Lean*, qui a fait ses preuves dans l'industrie, mais aussi dans le secteur hospitalier, notamment au

Canada. Cette théorie se concentre sur la recherche de la performance par l'élimination de tout gaspillage, ce qui peut également se traduire par une redistribution de certaines tâches.

Les méthodes développées dans le cadre d'un projet déjà en cours, qui a pour objectif d'améliorer les processus de support, seront utilisées. Il en va de même des enseignements tirés du projet d'automatisation des processus administratifs.

## ACTION 06.2

### INCLURE LE PATIENT DANS LES DISCUSSIONS SUR SA PRISE EN CHARGE

Parallèlement à une meilleure redistribution des tâches, la manière de réaliser certaines tâches médico-soignantes sera également repensée afin d'optimiser le temps de

contact avec les patients et les proches. Par exemple, la transmission orale d'information entre équipes infirmières ou médicales pourra se faire au lit du patient plutôt que dans un bureau. Cela permettra au patient de participer activement aux réflexions, de poser des questions et d'être parfaitement au courant de l'évolution de son traitement. Il pourra également être accompagné d'un proche lors de l'entretien.

## ACTION 06.3

### AMÉLIORER LA COMMUNICATION SOIGNANT-PATIENT

Le temps gagné avec le patient prend tout son sens lorsqu'il est de qualité et qu'il permet des échanges constructifs. Pour que cette proximité retrouvée soit réellement pertinente et que l'expérience hospitalière du patient soit positive, il est nécessaire de renforcer les compétences techniques de communication des collaborateurs avec les patients et leurs proches.



PROJET  
STRATÉGIQUE

07

## MÉDECINE UNIVERSITAIRE LÉMANIQUE NATIONALE ET INTERNATIONALE

Les HUG ont atteint un haut niveau d'excellence dans de nombreux domaines de la médecine de pointe, ce qui leur vaut une reconnaissance nationale et internationale. La progression de cette médecine universitaire implique une coordination avec le CHUV et les autres centres hospitaliers romands et latins afin d'assurer un bassin de recrutement de patients suffisant pour assurer la qualité des activités médicales de pointe et de recherche clinique. Des partenariats notamment avec l'EPFL au sein du Campus Biotech, ainsi qu'une collaboration étroite avec les autres centres de recherche et de développement régionaux, tels que le CERN ou l'industrie biotech et medtech s'imposent également. Les HUG ont un rôle essentiel à jouer dans l'élaboration de ces partenariats du fait de leur position de pointe dans le domaine clinique.



## ACTION /07.1

### RENFORCER LA COOPÉRATION ACADÉMIQUE DANS LA MÉDECINE D'AUJOURD'HUI

Les HUG comptent poursuivre l'essor de centres d'excellence au sein de l'institution, tant en recherche qu'en clinique, pour le plus grand bénéfice de la collectivité. Aujourd'hui, les HUG sont reconnus au plan national et international dans de nombreuses disciplines : les affections cardiovasculaires, les affections

complexes de l'enfant et de l'adolescent, les affections hépatopancréatiques et le diabète, la médecine de l'appareil locomoteur et du sport, la médecine génétique, les neurosciences, l'oncologie et la médecine humanitaire. A cela s'ajoutent des spécialisations de premier plan au niveau national notamment en imagerie médicale, en transplantation du foie chez l'enfant, ainsi que dans la prise en charge, du diagnostic à la vaccination et au traitement, des infections virales émergentes.

La participation des HUG à plusieurs projets de recherche à l'échelle lémanique, nationale ou internationale contribue également au rayonnement scientifique et médical de l'institution et de Genève.

## ACTION /07.2

### EXPLORER LES PISTES DE LA MÉDECINE DE DEMAIN

L'exploration de nouvelles pistes implique une approche translationnelle que les HUG développent avec la Faculté de médecine dans des domaines aussi variés que l'oncologie, la transplantation ou encore la stimulation cérébrale profonde. L'objectif, à terme, est la progression des traitements des cancers, ainsi que des affections neurodégénératives et psychiatriques.

La médecine personnalisée est l'une de ces pistes privilégiées. Cette discipline consiste à choisir le traitement le plus adapté en fonction du profil biologique du patient et des caractéristiques moléculaires de sa maladie. Pour cela, les bases de données cliniques jouent un rôle essentiel. Elles permettent en effet de mieux cibler les personnes qui répondront favorablement à un traitement.

Les HUG s'engagent à mettre en œuvre cette approche récente et à prendre part activement à la formation d'une plateforme institutionnelle multidisciplinaire de génomique et de protéomique cliniques à visée diagnostique, pronostique et préventive. Ils veulent également déployer un conseil multidisciplinaire en médecine moléculaire.

Parallèlement, l'institution souhaite contribuer au développement d'une biobanque lémanique et y apporter en particulier une composante genevoise orientée sur des pathologies spécifiques.

Dans ce contexte, le Campus Biotech, nouveau pôle d'expertise dans les domaines de la recherche en biotechnologie et en sciences de la vie, abritera notamment le *Lemanic Center for Personalized Health*. Il s'agit d'un centre multidisciplinaire créé à l'initiative des hôpitaux et universités genevoises et vaudoises, de l'EPFL et du SIB (*Swiss Institute of Bioinformatics*). Les HUG y joueront un rôle actif, en particulier dans les domaines de la gestion avancée de l'information biomédicale (clinique, imagerie, moléculaire) et de son exploitation à des fins analytiques et de pilotage.

PROJET  
STRATÉGIQUE

08

## PARCOURS PERSONNALISÉ DU COLLABORATEUR

Compte tenu de l'évolution d'un grand nombre de métiers des HUG et des attentes de nombreux collaborateurs, notamment de la nouvelle génération, il convient de poursuivre les efforts initiés dans le développement des parcours professionnels. Cela se traduit par la personnalisation des carrières et la promotion de la mobilité interne.



## ACTION / 08.1

### PARRAINER LES NOUVEAUX COLLABORATEURS

Débuter dans une nouvelle entreprise, c'est aussi découvrir une culture et des valeurs propres. Cela nécessite un certain temps d'adaptation, quelles que soient ses compétences.

Une solution qui peut être rapidement développée est le parrainage des nouveaux collaborateurs par des collaborateurs d'expérience. En choisissant les parrains dans des services différents de celui du nouveau collaborateur, on parviendra à décroiser l'hôpital et à valoriser la culture institutionnelle plutôt que des compétences techniques spécifiques.

## ACTION / 08.2

### DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PARCOURS PROFESSIONNELS

Évoluer dans l'entreprise, c'est comprendre les différents parcours professionnels possibles, et les éléments importants pour passer d'une étape à l'autre, qu'il s'agisse d'acquisition d'expérience, de formation, ou de mobilité. Cette action vise à consolider et clarifier les différentes possibilités d'évolution et de mobilité dans, et entre, les diverses filières professionnelles.

## ACTION / 08.3

### FAVORISER LA MOBILITÉ POSITIVE

La multitude de métiers présents aux HUG est un atout précieux pour promouvoir la mobilité interne des collaborateurs. Afin de favoriser une mobilité positive et de s'inscrire dans le plan de carrière de chacun, l'institution mettra en place une offre d'échanges interunités et inter-services. Les collaborateurs qui le souhaitent auront ainsi la possibilité d'évoluer, durant une certaine période, dans un autre service.

## ACTION / 08.4

### PERSONNALISER LES CARRIÈRES

Les outils de suivi et d'évaluation des collaborateurs devraient également servir d'appui dans la planification de leur carrière. Comme chaque parcours professionnel est unique, il est ainsi prévu d'intégrer à ces outils la notion de carrière individualisée et la possibilité de réorientation professionnelle.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNE- MENTALE

Plus important employeur du canton, les HUG ont une responsabilité sociale importante tant à l'égard de leurs employés que de la communauté.

Quant au management environnemental, il s'agit d'une volonté institutionnelle, ancrée dans le contrat de prestations signé par les HUG et l'Etat de Genève. En 2009, les HUG ont été le premier hôpital européen à effectuer un écobilan, reconduit régulièrement depuis, portant un regard sur les activités de l'année écoulée et se dotant d'un plan d'actions environnemental. Les HUG ont par ailleurs adopté un code de conduite éthique qui comprend des engagements de diminution de la consommation énergétique, de promotion des énergies renouvelables, de réduction de la pollution, d'augmentation du recyclage, d'achats responsables, de politique alimentaire et d'écomobilité.



## ACTION / 09.1

### ÊTRE RECONNU COMME EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

La politique de recrutement vise à placer les HUG parmi les employeurs de référence en offrant des opportunités de carrières très intéressantes dans plus de 180 métiers différents. Les HUG développent une politique de stages et de recrutement des jeunes, en partenariat avec les écoles professionnelles, HES et universités. De même, ils offrent 150 places d'apprentissage. Enfin, une expérience

d'intégration professionnelle accompagnée de jeunes en difficulté est en cours. Ces programmes de formation visent à répondre aux besoins sociaux afin de former les professionnels aux métiers de demain.

Les HUG collaborent depuis longtemps avec l'Office cantonal de l'emploi pour favoriser le recrutement de chômeurs, et plus particulièrement dans le cadre de la nouvelle directive cantonale introduite fin 2014. Cet engagement envers les personnes sans emploi vaut d'ailleurs aux HUG de bénéficier du label cantonal *1+ pour tous*.

## ACTION / 09.2

### S'ENGAGER SUR LE PLAN HUMANITAIRE

Au plan humanitaire, les HUG s'engagent dans des missions médicales, scientifiques et de solidarité et forment des partenariats avec des organisations telles que l'OMS, le CICR ou encore Médecins sans Frontières. Par ailleurs, un grand nombre de soignants s'engagent dans des projets de solidarité en leur nom propre. D'ailleurs, chaque année, les médecins cadres des HUG reversent une partie de leurs honoraires privés à un fonds

humanitaire qui a permis de financer plus de 80 projets de coopération internationale dans 70 pays au cours des dix dernières années. Enfin, les HUG comptent un service de médecine tropicale et humanitaire, ainsi qu'une commission des affaires humanitaires, créée pour faciliter, coordonner et développer des projets de coopération.

Par ailleurs, en partenariat avec l'Université de Genève et diverses organisations suisses et internationales, les HUG ont créé le *Geneva Health Forum* qui est devenu, au fil des éditions, le forum phare sur la santé mondiale en Suisse, reconnu et salué à l'international.

## ACTION / 09.3

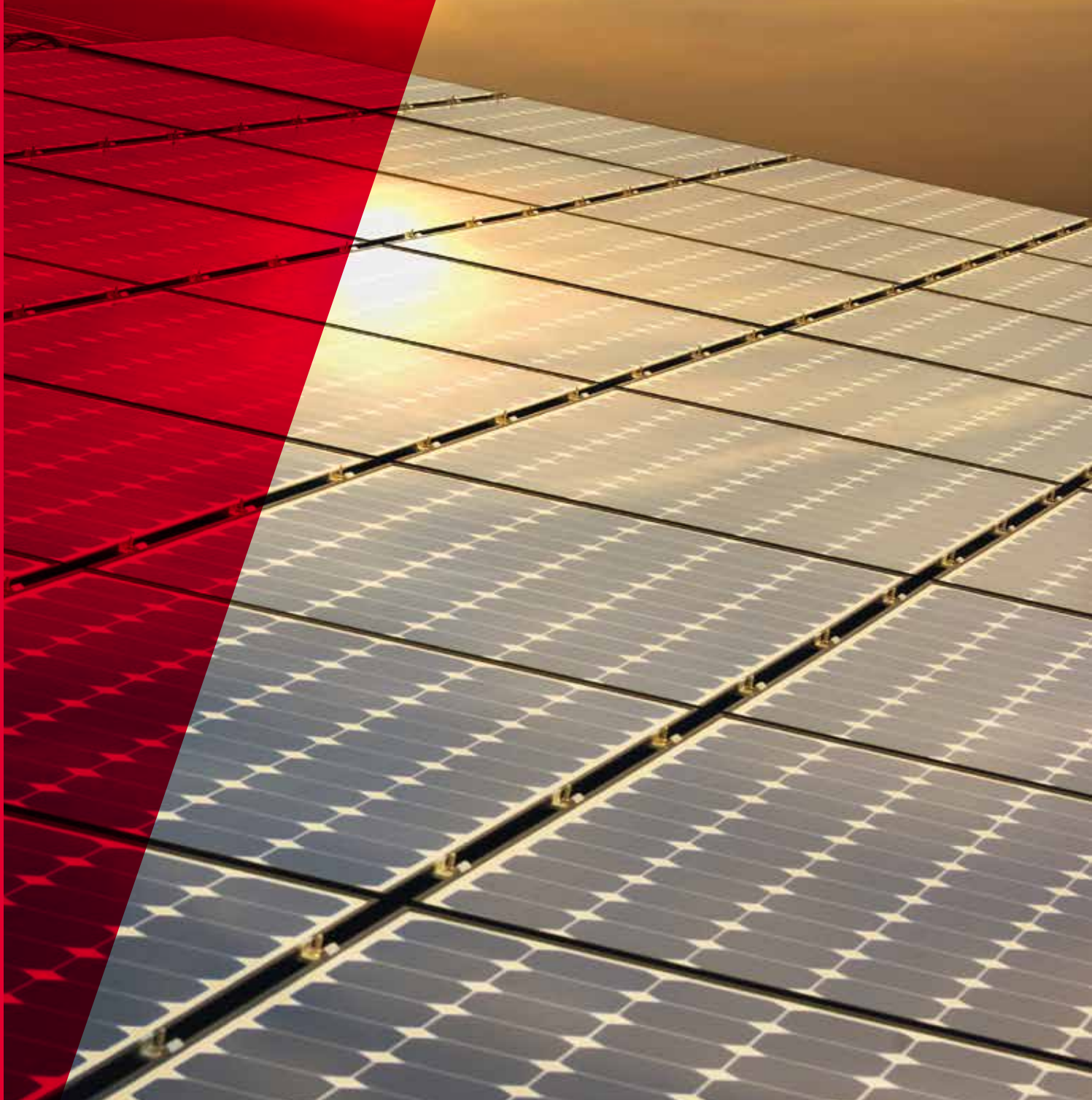
### CONSOMMER DURABLEMENT ET EFFICACEMENT

Pour les années à venir, les HUG entendent augmenter sensiblement leur efficacité énergétique grâce à la pose de davantage de panneaux solaires sur les bâtiments, au projet de green data center pour héberger les données, au changement des luminaires et à un ensemble d'améliorations permettant de réduire la consommation énergétique.



PROJET  
STRATÉGIQUE

09





## ACTION / 09.4

### PRÉSERVER LES RESSOURCES

Pour les années à venir, les HUG ont décidé de réduire fortement leurs émissions de gaz à effet de serre, d'augmenter sensiblement le taux de recyclage des déchets, de réduire la consommation de papier et d'évaluer les risques liés aux rejets de médicaments dans les eaux usées.

## ACTION / 09.5

### ACHETER RESPONSABLE

La mise en place d'une politique d'achats responsable et la promotion du manger local permettront de privilégier les produits de saison et de la région et de favoriser une alimentation saine (label *Fourchette verte*).

## ACTION / 09.6

### SE DÉPLACER AUTREMENT

Grâce au covoiturage, à la mise à disposition d'abonnements de transports publics à tarifs préférentiels pour les collaborateurs et à des mesures d'encouragement à l'utilisation de vélos classiques et électriques, les HUG entendent augmenter fortement la part des déplacements écomobiles, tant professionnels, que domicile-travail des collaborateurs.

## IMPRESSUM

---

Le plan stratégique 2015-2020 a été adopté par le Conseil d'administration des HUG le 11.05.2015.

### **Textes**

Hôpitaux universitaires de Genève  
Direction générale  
Rue Gabrielle-Perret-Gentil 4  
CH-1211 Genève 14  
Tél. +41 22 372 31 62  
Fax +41 22 372 60 76

### **Photos**

Julien Gregorio / Phovéa  
Getty Images

### **Conception et réalisation**

M&C SAATCHI

### **Tirage**

18'000 exemplaires

### **Parution**

Juin 2015

Ce document a été imprimé sur un papier sans chlore respectueux de l'environnement. Il peut être consulté sur <http://www.hug-ge.ch/publications-hug>





**HUG** Hôpitaux  
Universitaires  
Genève

L'ESSENTIEL, C'EST VOUS.