



vision 2015

PLAN STRATÉGIQUE
2010 - 2015

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2015 EN BREF:

1 vision · 7 objectifs · 7 programmes d'actions

Enjeu 1

Adapter notre **CAPACITÉ** aux nouveaux besoins de santé publique

Missions
Soigner · Enseigner · Chercher

Enjeu 2

Renforcer notre **ATTRACTIVITÉ** dans un contexte de concurrence accrue

OBJECTIF

Adapter notre **fonctionnement à nos ambitions**

PROGRAMME D' ACTIONS
AGILITÉ

OBJECTIF

Assurer un haut niveau de **qualité** dans tous les aspects de **notre activité**

PROGRAMME D' ACTIONS
QUALITÉ

OBJECTIF

Optimiser l'utilisation des **ressources**

PROGRAMME D' ACTIONS
FINANCES

Vision

Un hôpital reconnu pour la qualité de ses soins et sa gestion

Un acteur central du réseau de soins genevois, complémentaire à ses partenaires

Un centre universitaire de référence, au plan national et international

Un employeur attractif et responsable

OBJECTIF

Relever les **défis** de **santé publique**

PROGRAMME D' ACTIONS
SOINS PRIMAIRES ET
SECONDAIRES

OBJECTIF

Attirer et retenir les **talents nécessaires** à notre activité

PROGRAMME D' ACTIONS
RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF

Affirmer notre **excellence** en **médecine de pointe**

PROGRAMME D' ACTIONS
EXCELLENCE

OBJECTIF

Améliorer la **fluidité** du **parcours patient**

PROGRAMME D' ACTIONS
PRISES EN CHARGE

Enjeu 4

Assurer un bon **FINANCEMENT** de notre activité et dégager des moyens pour innover

Valeurs
Qualité · Innovation · Service · Responsabilité

Enjeu 3

Développer la **COOPÉRATION** avec les autres membres du réseau de soins

7 programmes d'actions en 52 projets

Qualité • 8 projets

1. Développement de tableaux de bord « qualité » pour les services et création d'un tableau institutionnel global
2. Mise en place de « quality officers »
3. Renforcement de la sécurité et de la qualité du processus médicament et dérivés sanguins
4. Amélioration de la relation patient/médecins et soignants
5. Hôpital accueillant pour les patients et les proches
6. Développement d'une approche de formation globale sur la qualité
7. Amélioration de la qualité et des processus des services de support
8. Management environnemental

Soins primaires et secondaires • 10 projets

1. Evolution des modèles de prises en charge en psychiatrie
2. Création d'une structure intermédiaire psychiatrique à l'extérieur des HUG
3. Amélioration de l'économicité des prises en charge liées à la santé mentale
4. Développement des compétences gériatriques au sein des HUG et d'une structure d'accueil aux Trois-Chêne
5. Optimisation des structures et processus de prises en charge du vieillissement en soins somatiques
6. Développement d'une prise en charge spécifique pour les maladies chroniques
7. Développement de la transparence et de l'efficacité de la prise en charge de la précarité
8. Articulation des relations avec la ville et les médecins hors-HUG
9. Focalisation et optimisation de la gestion des consultations
10. Désengorgement des urgences

Excellence • 7 projets

1. Développement de sept axes tertiaires prioritaires
2. Professionnalisation du soutien à la recherche et promotion de la recherche grâce au CRC
3. Soutien aux jeunes chercheurs
4. Nouveaux métiers et nouvelles pratiques: progression dans la démarche de délégations de tâches au personnel soignant
5. Renforcement de la formation des soignants à l'entrée
6. Adaptation de la formation des nouveaux médecins et du parcours des internes dans l'hôpital
7. Développement du centre de simulation et amélioration de l'attractivité de la médecine de premier recours

Prises en charge • 9 projets

1. Optimisation du plateau technique d'imagerie
2. Optimisation et dégagement de capacité dans les blocs opératoires et réduction des délais d'attente
3. Centralisation et optimisation de la gestion des lits de soins intermédiaires
4. Ambulorisation en médecine interne
5. Développement du « same-day et du one-day surgery »
6. Itinéraires cliniques
7. Prescrire juste
8. Amélioration de la fluidité des transferts en interne
9. Meilleure préparation de la sortie des patients

Ressources humaines • 6 projets

1. Attraction et rétention des meilleurs talents
2. Développement de la mobilité
3. Formation, accompagnement et outillage des cadres
4. Amélioration du bien-être et de la santé au travail
5. Développement des parcours professionnels
6. Planification des besoins en ressources humaines

Finances • 6 projets

1. Renforcement du processus budgétaire
2. Amélioration de la documentation clinique et administrative nécessaire à la facturation et au codage
3. Optimisation des processus d'encaissement et de recouvrement des factures et centralisation des processus de réponses aux questions
4. Optimisation de la tarification et suivi des évolutions
5. Homogénéisation des règles d'imputations utilisées dans la comptabilité analytique
6. Renforcement/automatisation des transferts de données des systèmes d'informations vers la comptabilité analytique

Agilité • 6 projets

1. Mise en place de la nouvelle organisation
2. Construction du bâtiment des lits 2 (BdL2)
3. Révision du document de gouvernance opérationnelle
4. Création d'un réseau « HUG » national et international
5. Renforcement de la cohérence et de la visibilité de la médecine humanitaire
6. Communication interne et externe des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre

Sommaire

Préface	1
Enjeux et priorités	2-5
Missions - Valeurs - Vision	6-7
Objectif n°1: Assurer un haut niveau de qualité dans tous les aspects de notre activité	8-11
Objectif n°2: Relever les défis de santé publique	12-15
Objectif n°3: Affirmer notre excellence en médecine de pointe	16-19
Objectif n°4: Améliorer la fluidité du parcours patient	20-23
Objectif n°5: Attirer et retenir les talents nécessaires à l'activité des HUG	24-27
Objectif n°6: Optimiser l'utilisation des ressources	28-31
Objectif n°7: Adapter notre fonctionnement à nos ambitions	32-35

Pourquoi des orientations stratégiques ?



Bernard Gruson

Président du comité de direction



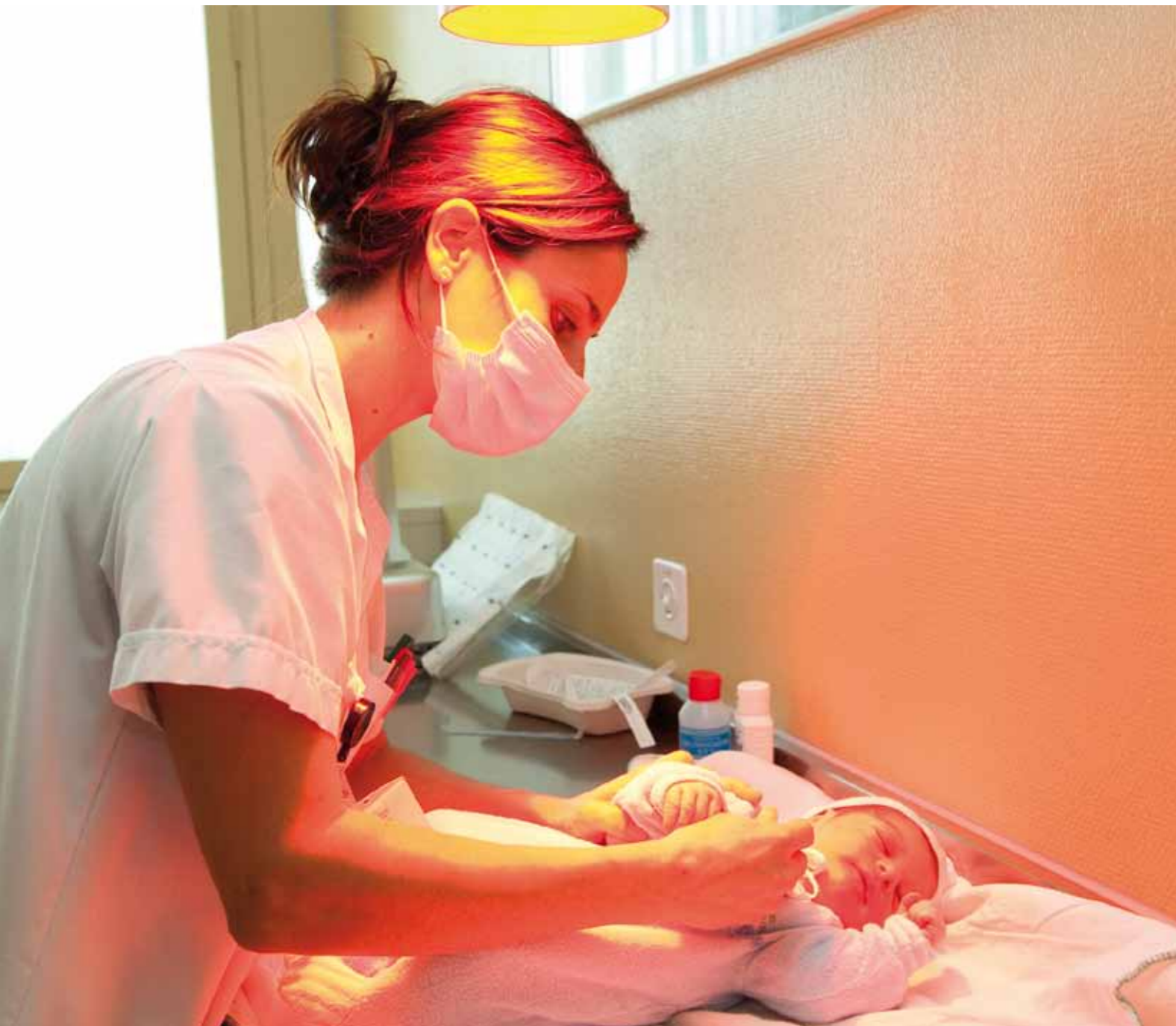
Michel Balestra

Président du conseil d'administration

Dans un domaine de la santé en profonde mutation, les Hôpitaux universitaires de Genève se préparent à faire face aux défis qui les attendent. Comment anticiper les évolutions sociales et politiques ? Comment adapter la capacité et les conditions d'accueil à une société aux exigences et à la démographie changeantes ? Comment continuer d'innover, de développer et favoriser l'excellence dans un contexte de pression économique et de concurrence accrue ? Comment tendre à toujours plus d'efficacité tout en maintenant une excellente qualité des soins ?

A toutes ces questions, ce troisième plan stratégique veut apporter des réponses concrètes. Aboutissement de 16 mois d'une réflexion participative et pluridisciplinaire, il résulte d'une analyse approfondie des enjeux à venir, des missions qui nous sont confiées, et des ressources qui sont les nôtres pour les accomplir. Structuré en **7 objectifs stratégiques auxquels correspondent 7 programmes d'actions**, il dégage les lignes de forces qui guideront nos actions futures pendant les cinq ans à venir ; en précisant objectifs et valeurs, il entend donner aux collaborateurs des HUG le moyen d'orienter leurs activités dans une direction commune, au service d'un projet fédérateur et d'une ambition centrale, **la recherche globale de la qualité**.

Enjeux et priorités



La réflexion stratégique des HUG s'inscrit dans un environnement en profonde mutation. Pour remplir leurs missions et garantir à chacun l'accès aux meilleurs soins possibles, les HUG doivent prendre la mesure des quatre enjeux majeurs qui se profilent.

L'ENJEU DE LA CAPACITÉ

Une démographie genevoise en évolution

Accroissement. La population genevoise a augmenté de 20%¹ au cours des vingt dernières années. Cette croissance se poursuit et devrait se situer entre 8% et 22% d'ici 2030¹. Une évolution à anticiper pour éviter la saturation et l'engorgement du dispositif de soins des HUG.

Vieillesse. Parallèlement, le vieillissement de la population se poursuit. D'ici à 2030, le nombre de personnes âgées de 65 à 79 ans devrait augmenter de 30%¹, et la population âgée de plus de 80 ans de 80%¹. En matière de santé, on note par ailleurs un accroissement des maladies chroniques, des affections de longue durée, des comorbidités et des situations de dépendance.

Extension géographique. Enfin, la création de nouveaux quartiers (Thônex, Puplinge, La Praille, etc.) pose la question des soins de proximité et de la contribution des HUG à cet égard.

L'ENJEU DE L'ATTRACTIVITÉ

Une concurrence accrue et la libre circulation des patients

Changements légaux. La réforme de la LAMal instaure la libre circulation des patients en Suisse. Dès 2012, un Genevois aura la possibilité de se faire soigner à Lausanne et un Fribourgeois à Genève. Les patients ne disposant pas d'assurance privée pourront progressivement se faire soigner dans certaines cliniques privées, qui pourraient bénéficier de la subvention publique pour ces prestations.

Evolutions sociétales. Les attentes de la population changent significativement. Mieux informés, les patients sont demandeurs d'une implication plus poussée dans leur traitement. En outre, la qualité de la communication patient-soignant et l'image de l'hôpital deviennent déterminantes.

¹ Source: Office Cantonal de la Statistique

L'ENJEU DE LA COOPÉRATION

Une interaction plus forte avec le réseau de soins genevois

Collaborations locales. Les risques d'engorgement et de délais d'attente seront amplifiés par les changements démographiques. Le bon fonctionnement de l'hôpital dépendra en grande partie de la qualité de la coopération avec les structures d'amont et d'aval. Le vieillissement de la population rendra encore plus cruciale la coordination avec les Etablissements Médico-Sociaux (EMS). L'augmentation des maladies chroniques nécessitera une coopération accrue avec les médecins traitants. Les défis liés à la prise en charge médicale de la société de demain ne pourront être relevés que par un ensemble d'organisations inter-reliées et complémentaires, offrant une gamme de services coordonnés et continus, prenant en compte l'ensemble des besoins des patients et de leur famille.

Collaborations nationales et internationales. La complexification de la recherche clinique et les défis liés au financement de la médecine de pointe impliquent de renforcer encore les collaborations entre les HUG et la Faculté de médecine. D'autres partenariats devront être explorés avec les CHU voisins (le CHUV notamment), les écoles d'ingénieurs et les grands acteurs industriels.

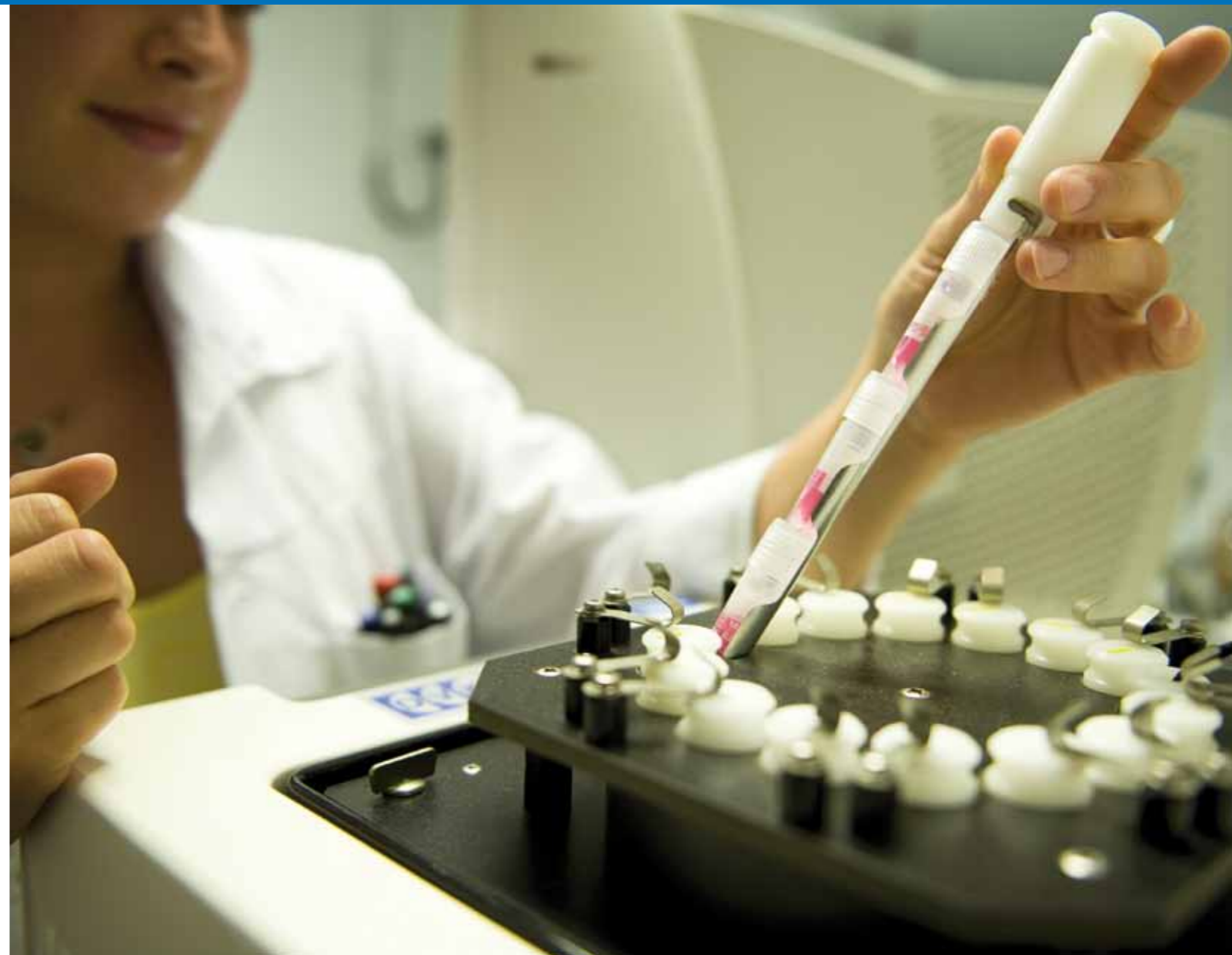
L'ENJEU DU FINANCEMENT

Une nouvelle donne tarifaire et la répartition des soins de pointe

Soins aigus. Dès 2012, le système de financement AP-DRG, qui définit des groupes de pathologies et y associe un remboursement spécifique, sera remplacé par les Swiss DRG. Ce nouveau système a vocation à uniformiser la tarification au niveau national, en se basant sur les coûts moyens ou sur les coûts des structures les plus efficaces, sans tenir compte des spécificités locales. D'où la nécessité cruciale, pour assurer un financement suffisant, de proposer les meilleurs soins au meilleur coût.

Soins sub-aigus et psychiatrie. Pour les soins sub-aigus et la psychiatrie (voire pour la gériatrie et la réadaptation), la tarification à la journée sera remplacée progressivement par un système de tarification à l'activité similaire à celui des AP-DRG. Cette évolution aura un impact important sur le financement. Elle accroît le besoin de maintenir un taux d'activité élevé et de réduire la durée moyenne de séjour, tout en améliorant la qualité de la prise en charge.

Médecine hautement spécialisée. Enfin, la planification nationale de l'offre de soins de médecine tertiaire va conduire à la répartition de certaines prestations de pointe entre les cinq centres hospitaliers universitaires (CHU) suisses à l'horizon 2012. Ici aussi, il est indispensable d'anticiper et de valoriser le savoir-faire exceptionnel des HUG dans de nombreux domaines de pointe.



Priorités

L'analyse du contexte et les enjeux identifiés conduisent à fixer les priorités pour la période 2010-2015. Celles-ci constituent les lignes de forces qui guideront les actions futures des HUG et nourrissent les 7 objectifs stratégiques et les programmes d'actions exposés dans ce plan.

- Fédérer les efforts autour de la qualité des soins et des processus
- Anticiper et participer à la mutation du système de soins suisse
- Maintenir un haut niveau d'activité pour assurer la rentabilité, investir et développer
- Optimiser les flux de patients en partenariat étroit avec le réseau de soins
- Veiller à l'économicité des prestations et tendre à toujours plus d'efficacité
- Être à la pointe dans les sept axes tertiaires sélectionnés
- Attirer et retenir les talents en créant un climat de travail motivant pour les collaborateurs.

Missions

Trois missions fondamentales

Soigner

Les HUG répondent aux besoins en soins d'une communauté de 450 000 personnes auxquelles s'ajoutent des patients de France voisine, d'autres régions suisses et de l'étranger.

Enseigner

En collaboration avec la Faculté de médecine et les écoles professionnelles, ils forment chaque année 600 médecins et 800 professionnels de santé.

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.

Valeurs

Quatre valeurs en appui des missions

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 le plan 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 sept 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.

Vision

L'ambition pour les années à venir

Un centre hospitalier reconnu en Suisse pour la qualité de ses soins et de sa gestion, garantissant à chacun un accès aux meilleurs soins dans un esprit d'égalité de traitement.

Un acteur central du réseau de soins genevois, agissant en complémentarité avec lui et reconnu comme un agent d'excellence par ses partenaires.

Une institution universitaire de référence au plan national et international, notamment dans les sept domaines de pointe prioritaires.

Un établissement dynamique, innovant et proactif, capable de s'adapter aux changements démographiques, sociétaux, légaux et économiques de son environnement.

Un employeur responsable et exigeant, favorisant l'épanouissement de ses collaborateurs, capable d'attirer et de retenir les meilleurs talents.



Objectif n°

1

Assurer un haut niveau de qualité dans tous les aspects de notre activité



Les évolutions sociétales et la concurrence accrue entre prestataires de soins rendent la recherche de la qualité plus déterminante que jamais. Les HUG entendent intensifier la dynamique qualité déjà initiée, l'étendre à tous les aspects de leur activité et mettre en place une gouvernance centrale chargée de son développement.

Forces

Les HUG se montrent très performants sur les principaux indicateurs de qualité intrinsèque des soins définis par les autorités sanitaires (taux d'infections nosocomiales, de mortalité, de ré-hospitalisation, de complications, etc.). Dans certains domaines – prévention et contrôle des infections notamment – ils sont très en avance en comparaison avec d'autres hôpitaux universitaires suisses.

Par ailleurs, les HUG se sont dotés de processus et d'outils permettant de suivre les résultats liés aux objectifs stratégiques (Tableau de bord institutionnel notamment) et d'un système performant de gestion des incidents.

Enfin, ils disposent d'excellents équipements et des dernières technologies médicales (PET-IRM, robotique chirurgicale), au meilleur niveau européen et mondial.

Marges de progression

Les HUG entendent poursuivre leurs efforts en matière de qualité et de coordination des soins, en intensifiant les démarches d'élaboration d'itinéraires cliniques et de développement d'outils de mesure de la qualité des performances. La politique qualité doit être généralisée à tous les aspects de l'activité, notamment les aspects organisationnels, ceci afin d'assurer la fluidité des prises en charge.

Les HUG doivent également travailler à l'amélioration de la relation entre le personnel médico-soignant et le patient, notamment en matière de communication et d'information.

Enfin, ils veulent améliorer notablement les conditions d'accueil (en particulier hôtelières) des patients et des proches, grâce aux travaux d'agrandissement et de rénovation sans précédent prévus pour la période 2010-2015.

qualité anticipation excellence fluidité attractivité économicité organisation

Orientations stratégiques

ORIENTATION 1

Poursuivre l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins

Systématiser l'approche qualité. L'approche qualité sera généralisée à l'ensemble des activités de soins : s'ajoutant aux outils existants, des indicateurs qualité seront développés pour tous les actes et les prestations médico-soignantes majeurs, ce qui favorisera les comparaisons nationales et internationales.

Développer les itinéraires cliniques. Essentiels à une approche coordonnée et multidisciplinaire du patient, de nouveaux itinéraires viendront compléter les douze déjà utilisés. Une équipe de coordinateurs spécialisés (« case-managers ») contribuera à leur mise en place rapide.

Réduire les délais d'attente. Les délais d'attente constatés – urgences, accès aux blocs opératoires, au plateau d'imagerie, et en matière de transferts des patients – seront réduits, notamment en aménageant les horaires d'ouverture et en augmentant l'utilisation des infrastructures.

ORIENTATION 2

Augmenter la satisfaction des patients

Développer l'information aux patients et leurs familles. Un programme de sensibilisation, formation et accompagnement du personnel médico-soignant sera mis en place; les bonnes pratiques en matière d'information du patient seront formalisées; de nouveaux outils de support à la communication (« info pack de sortie »); adaptation des outils informatiques à des fins d'information) seront développés.

Améliorer notablement le confort hôtelier. Dans le cadre des travaux d'agrandissement et de rénovation prévus pour la période 2010-2015 (pédiatrie, nouvelle maternité, nouveau bâtiment des lits), les chambres à un ou deux lits seront généralisées.

Développer le service aux usagers. Une série d'actions ponctuelles seront réalisées, notamment la création de bureaux d'accueil favorisant l'orientation, la mise en place d'un numéro d'appel dédié pour régler rapidement les petits dysfonctionnements, l'amélioration de l'accès à l'hôpital (stationnement, taxis), la création d'espaces patients, et le développement de structures d'accueil des familles.

ORIENTATION 3

Créer une nouvelle gouvernance qualité

Mettre en place une organisation centralisée. Rattachée à la direction médicale, une gouvernance centralisée de la qualité de la médecine et des soins est instituée. L'ancrage terrain sera assuré dans chaque département par des responsables qualité (« quality officers ») participant aux comités de gestion.

Etendre la mesure de la qualité aux processus de gestion. Des indicateurs de performance des processus administratifs et logistiques seront développés et suivis. Plusieurs démarches de certification seront poursuivies. La gestion des faits graves et des incidents sera étendue aux services de support.

Enrichir l'outil de suivi de la performance. L'outil institutionnel de suivi de la qualité et de la sécurité des soins sera amélioré, en faisant remonter systématiquement les indicateurs définis par les instances fédérales et internationales et en les intégrant dans le Tableau de Bord Institutionnel (TBI).

Renforcer la communication en interne et externe. Les HUG s'engagent en interne, à rendre compte de l'importance attachée à la qualité et à clarifier les comportements attendus de l'ensemble des collaborateurs. En externe, les HUG mettront en évidence leur mobilisation sur le thème de la qualité, pour mieux rendre compte des efforts de l'institution.

Intensifier la démarche «verte». La démarche initiée dans le cadre du « Groupe de Management Environnemental » sera poursuivie et intensifiée au travers de projets concrets aux résultats mesurables (mutualisation des moyens d'impression, généralisation des ampoules basse consommation, etc.).

Programme d'actions

LE PROGRAMME D' ACTIONS « QUALITÉ » TRADUIT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN 8 PROJETS

1. Développement de tableaux de bord « qualité » pour les services et création d'un tableau institutionnel global
2. Mise en place de « quality officers »
3. Renforcement de la sécurité et de la qualité du processus médicament et dérivés sanguins
4. Amélioration de la relation patient/médecins et soignants
5. Hôpital accueillant pour les patients et les proches
6. Développement d'une approche de formation globale sur la qualité
7. Amélioration de la qualité et des processus des services de support
8. Management environnemental

Objectif n°

Relever les défis de santé publique

2

La croissance et le vieillissement de la population, le développement des pathologies chroniques, la hausse de la précarité et des demandes en santé mentale ont un impact déterminant sur le fonctionnement de l'hôpital. Pour relever ces défis, les HUG doivent adapter leur organisation en veillant à une bonne complémentarité avec le réseau de soins. Ils entendent se recentrer sur leur cœur de métier – les soins hospitaliers spécialisés –, tout en assurant l'accès des populations précarisées aux soins primaires.

Forces

Disposant de lits de soins aigus, sub-aigus et de réhabilitation, les HUG maîtrisent toute la chaîne des soins, ce qui constitue un atout indéniable pour la fluidité et la coordination de la prise en charge des personnes âgées.

Leur expertise dans la prise en charge des maladies chroniques, qui s'incarne notamment dans le Service d'Enseignement Thérapeutique pour Maladies Chroniques (SETMC), est internationalement reconnue.

En psychiatrie, les efforts pour ambuloriser les soins et prévenir les hospitalisations ont abouti à la création de trois centres de thérapie brève, d'un centre ambulatoire de psychiatrie et psychothérapie de l'Agé et du service de liaison et d'intervention de crise. Un dispositif d'autant plus nécessaire que la psychiatrie représente une activité importante aux HUG.

Marges de progression

La révision de l'offre de soins dans le sens d'une meilleure complémentarité avec le réseau doit être poursuivie en limitant les consultations non référées sans rôle social ou communautaire.

L'impact du phénomène du vieillissement de la population doit se traduire par une généralisation des compétences gériatriques dans les services concernés. Une collaboration accrue avec le réseau de soins dans la prise en charge des aînés est à mettre en place. En amont, pour réduire les hospitalisations par une meilleure prévention, et en aval, afin de mieux gérer les aspects liés au retour à domicile ou en Etablissement Médico-Social (EMS). La collaboration avec la médecine de ville doit également être intensifiée en santé mentale afin de maîtriser la croissance des activités et d'éviter la saturation du dispositif hospitalier.

Enfin, les HUG doivent adapter en permanence la prise en charge des patients précarisés et fournir une vision complète de ces activités au canton.



qualité anticipation excellence fluidité attractivité économicité organisation

Orientations stratégiques

ORIENTATION 1

S'organiser face au vieillissement de la population

Généraliser les compétences en gériatrie. Les soins aux personnes de plus de 75 ans représentent 45% du total des journées d'hospitalisation. La prise en charge des personnes âgées, qui souffrent souvent de pathologies multiples, s'effectue dans tous les services. Les compétences en gériatrie doivent donc être rendues disponibles dans l'ensemble des HUG, par la formation du personnel concerné, le renforcement de la gériatrie de liaison et la mise en place des itinéraires cliniques de soins.

Renforcer les liens avec le réseau de soins. Les HUG vont renforcer la coordination avec les autres acteurs du réseau de soins (médecins traitants, prestataires de soins à domicile, Etablissements Médico-Sociaux) afin de prévenir l'hospitalisation et le passage aux urgences des patients âgés et d'optimiser leur sortie.

Améliorer l'accueil d'urgence des patients âgés. Une unité d'évaluation gériatrique, assurant un accueil d'urgence sera créée sur le site des Trois-Chêne pour les personnes âgées ne nécessitant pas de soins aigus. Cette structure doit permettre une meilleure prise en charge et un retour plus rapide à domicile.

Accroître la flexibilité. Les HUG vont flexibiliser l'attribution des lits aux soins aigus ou sub-aigus et l'affectation en personnel, en fonction des besoins du patient.

ORIENTATION 2

Développer la prise en charge des maladies chroniques

Développer les champs d'enseignement thérapeutique. Le rôle de support du Service d'Enseignement Thérapeutique pour Maladies Chroniques (SETMC) sera développé. L'expertise des HUG en matière d'obésité et de maladies endocriniennes sera étendue à d'autres pathologies, comme l'asthme ou l'hypertension.

Assurer une meilleure coordination avec la médecine de ville. Des itinéraires cliniques spécifiques aux maladies chroniques seront mis en place en partenariat avec les médecins traitants, pour une prise en charge plus fluide de ces patients.

ORIENTATION 3

Prévenir la saturation des soins psychiatriques

Prévenir les hospitalisations non volontaires. Déjà bien engagée, cette démarche doit se poursuivre grâce à une meilleure coopération avec les acteurs externes et des actions de prévention dans la communauté.

Réduire la prise en charge hospitalière. Les HUG vont renforcer leurs liens avec la psychiatrie de ville et développer le rôle des centres de thérapie brève (CTB) afin de favoriser les alternatives à l'hospitalisation.

Créer une structure adaptée aux cas lourds.

Une nouvelle offre de soins hors hôpital, spécifiquement adaptée aux cas lourds nécessitant des soins psychiatriques continus, permettrait une prise en charge plus efficiente. Elle fera l'objet d'une proposition spécifique des HUG au canton.

Renforcer la psychiatrie de liaison. Les HUG vont renforcer les compétences psychiatriques en soins aigus, via l'équipe mobile de psychiatrie de liaison. Cette mesure vise à optimiser la prise en charge des patients présentant à la fois des troubles somatiques et psychiatriques, qui seront de plus en plus nombreux compte tenu des évolutions démographiques.

ORIENTATION 4

Assurer une mission sociale de qualité et bien financée

Etre garant de l'accès aux soins pour tous. La prise en charge des patients précaires sera poursuivie. Les HUG vont améliorer la gestion et la documentation de ces activités de manière à assurer leur financement et leur pérennité.

Programme d'actions

LE PROGRAMME D' ACTIONS « SOINS PRIMAIRES ET SECONDAIRES » TRADUIT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN 10 PROJETS

1. Evolution des modèles de prises en charge en psychiatrie
2. Création d'une structure intermédiaire psychiatrique à l'extérieur des HUG
3. Amélioration de l'économicité des prises en charge liées à la santé mentale
4. Développement des compétences gériatriques au sein des HUG et d'une structure d'accueil aux Trois-Chêne
5. Optimisation des structures et processus de prises en charge du vieillissement en soins somatiques
6. Développement d'une prise en charge spécifique pour les maladies chroniques
7. Développement de la transparence et de l'efficiences de la prise en charge de la précarité
8. Articulation des relations avec la ville et les médecins hors-HUG
9. Focalisation et optimisation de la gestion des consultations
10. Désengorgement des urgences

Objectif n°

Affirmer notre excellence en médecine de pointe



Les HUG ont atteint un haut niveau d'excellence dans plusieurs disciplines de pointe et ont l'ambition de développer leur renommée nationale et internationale. Ce leadership passe par une recherche et un enseignement de premier plan, en étroite collaboration avec la Faculté de médecine. Sept axes tertiaires prioritaires ont été définis.

Forces

Les HUG et la Faculté de médecine ont atteint un niveau d'excellence reconnu dans plusieurs domaines de pointe. Ils sont ainsi le premier CHU de Suisse pour les affections du foie et du pancréas. Autre exemple, la médecine génétique y a acquis une renommée mondiale, notamment grâce aux travaux sur le chromosome 21.

Leur activité de recherche clinique s'est fortement accrue, comme le montre la hausse du nombre de publications (819 articles en 2001, 1296 en 2009). Les HUG sont désormais le deuxième hôpital universitaire suisse en nombre d'articles publiés et cités. La création du Centre de Recherche Clinique (CRC) pour soutenir la recherche clinique et son financement, ainsi que le nouveau règlement hospitalo-universitaire, qui simplifie les coopérations entre les HUG et la Faculté de médecine, sont des atouts supplémentaires.

Par ailleurs, les HUG ont développé de nombreuses collaborations avec le CHUV dans le domaine des soins spécialisés. Ensemble, ils constituent un axe de référence dont l'ambition est d'offrir la totalité des prestations de médecine hautement spécialisée en Suisse romande.

Enfin, les HUG jouent un rôle majeur en matière d'enseignement. Ils contribuent ainsi en 2010 à la formation de 600 médecins et 800 professionnels de la santé.

Marges de progression

Dans le cadre de la réforme de la LAMal, la Convention Intercantonale sur la Médecine Hautement Spécialisée (CIMHS) prévoit la répartition de l'offre de soins hautement spécialisés entre les cinq CHU suisses d'ici 2012. Il est indispensable que les HUG poursuivent leurs efforts pour recevoir l'accréditation de la CIMHS dans de nouveaux domaines.

En collaboration avec la Faculté, les HUG doivent continuer à professionnaliser leurs activités de recherche, notamment en renforçant les structures centralisées telles que le CRC. En effet, les essais cliniques se complexifient et la compétition pour les financements (fonds privés, fédéraux, européens) se fait de plus en plus forte.

En termes d'enseignement, la formation des internes sera adaptée pour mieux tenir compte des besoins en spécialités médicales du bassin genevois. La formation des soignants (infirmiers, paramédicaux) sera revue pour mieux refléter l'évolution du rôle de ces professions.

qualité anticipation excellence fluidité attractivité économicité organisation

Orientations stratégiques

ORIENTATION 1

Confirmer l'excellence des HUG en médecine tertiaire

7 axes tertiaires prioritaires pour 2010-2015

- Affections cardio-vasculaires
- Affections complexes de l'enfant et l'adolescent
- Affections hépatopancréatiques et diabète
- Médecine de l'appareil locomoteur et du sport
- Médecine génétique
- Neurosciences
- Oncologie

Affirmer des priorités. Sept axes tertiaires prioritaires ont été définis. Ces choix se basent sur des critères tels que les enjeux de santé publique, les avantages compétitifs propres aux HUG (en termes d'attractivité des soins hospitaliers, de capacité d'innovation et de publication des équipes, de reconnaissance par les pairs, etc.), le degré de concurrence en Suisse et le positionnement des autres CHU en Suisse. Cette priorisation se traduira dans l'allocation des moyens de fonctionnement, d'investissement et de recherche. Elle s'assortit d'une exigence d'excellence dans la prise en charge des patients, la recherche et la préparation de la relève médicale. Les axes tertiaires non prioritaires continueront de bénéficier d'une attention importante au travers d'alliances avec d'autres centres médico-scientifiques d'excellence.

Poursuivre la coopération Vaud-Genève. Les HUG entendent poursuivre les coopérations avec leurs partenaires vaudois, avec pour objectif d'offrir ensemble toute la palette des soins hautement spécialisés en Suisse romande.

ORIENTATION 2

Soutenir et promouvoir la recherche

Professionaliser le soutien à la recherche. L'institution va renforcer le rôle du Centre de Recherche Clinique (CRC) pour le support méthodologique aux chercheurs, l'inscription dans les réseaux nationaux et internationaux, la recherche de financements externes, la centralisation pragmatique de la promotion de la recherche, les liens avec l'industrie, etc.

Soutenir les jeunes chercheurs. Les HUG et la Faculté de médecine vont renforcer l'attractivité des activités de recherche, en particulier pour les jeunes chercheurs, au travers d'un programme de mesures spécifiques, telles que la libération de temps dédié à cette activité.

Promouvoir la recherche en soins. L'importance de la recherche en soins infirmiers est réaffirmée. Les HUG veulent continuer à être actifs et innovants dans ce domaine et y consacreront les ressources nécessaires.



Construire de nouvelles infrastructures dédiées à la recherche clinique. Deux étages du futur bâtiment des laboratoires (BatLab) seront consacrés à la recherche clinique translationnelle et aux nouvelles techniques chirurgicales en partenariat avec des hautes écoles, l'Université et l'industrie.

ORIENTATION 3

Adapter l'enseignement

Adapter la formation des internes. Dans leur politique de formation des futurs médecins, les HUG se sont fixés un objectif de 150 étudiants en pré-grade, nécessaire pour faire face aux besoins du canton. En post-grade, ils mettent en œuvre la politique nationale et

régionale de formation de médecins de premier recours. Par ailleurs, une réflexion visant à moduler la formation hospitalière des internes en fonction de leur projet professionnel (médecine de ville ou carrière hospitalière) sera menée. Enfin, la sensibilisation et l'évaluation des futurs médecins sur les thèmes de la qualité et de la relation avec les patients seront renforcées.

Former les soignants aux nouvelles pratiques.

Dans le domaine des soins, de nouvelles formations, adaptées à l'évolution du rôle des soignants seront développées. Elles porteront notamment sur le pilotage des parcours patients («case management») et la spécialisation dans certaines techniques pointues de prise en charge. Les apprentissages en centre de simulation seront renforcés.

Programme d'actions

LE PROGRAMME D' ACTIONS « EXCELLENCE » TRADUIT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN 7 PROJETS

1. Développement de sept axes tertiaires prioritaires
2. Professionnalisation du soutien à la recherche et promotion de la recherche grâce au CRC
3. Soutien aux jeunes chercheurs
4. Nouveaux métiers et nouvelles pratiques : progression dans la démarche de délégations de tâches au personnel soignant
5. Renforcement de la formation des soignants à l'entrée
6. Adaptation de la formation des nouveaux médecins et du parcours des internes dans l'hôpital
7. Développement du centre de simulation et amélioration de l'attractivité de la médecine de premier recours

Objectif n°

Améliorer la fluidité du parcours patient

4



Une durée d'hospitalisation courte améliore la sécurité du patient et garantit un financement adapté de l'institution. Elle est aussi essentielle pour libérer de la capacité d'accueil permettant de faire face à une demande accrue. Les HUG vont donc revoir le parcours du patient au sein de l'institution, afin d'identifier le potentiel d'amélioration restant. Cette stratégie sera pensée dans le cadre du réseau de soins, notamment en lien avec les médecins de ville et les soins à domicile.

Forces

Pour atteindre leur quatrième objectif, les HUG peuvent s'appuyer sur les progrès réalisés dans le cadre du plan stratégique 2006-2010, dont le « virage ambulatoire » était un des axes, de même que l'optimisation du parcours hospitalier des patients et de l'organisation clinique. Parmi ces progrès figurent la création de la Task-Force ambulatoire, chargée du développement du « same-day² et one-day³ surgery » ; la mise en place des consultations préopératoires (chirurgie et anesthésie) ; la création de l'Unité d'Investigations et de Traitements Brefs (UITB) en médecine interne ; le projet « portail des lits », pour faciliter les transferts entre services, et les itinéraires cliniques.

Des améliorations importantes ont également été apportées à l'organisation des blocs opératoires, désormais gérés par un trinôme (chirurgien, anesthésiste et cadre infirmier), et pourvus de règles de fonctionnement communes.

Enfin, la création du Réseau Urgences Genevois (RUG) en 2008, dont les HUG sont l'un des membres fondateurs, a permis d'instituer en la matière une collaboration avec quatre acteurs privés

Marges de progression

Les efforts relatifs au développement du « one-day surgery » et du « same-day surgery », doivent être poursuivis pour atteindre les standards internationaux.

Les HUG vont également travailler au désengorgement des urgences (60 000 entrées adultes dont 20 000 suivies d'une hospitalisation en 2009), ce qui implique un effort concerté avec le réseau de soins pour diminuer le flux des entrées. En effet, beaucoup de patients arrivent aux urgences sans que leur état de santé le nécessite. Les HUG doivent fluidifier encore le transfert en aval, des soins aigus vers les soins sub-aigus, de manière à réduire les journées inappropriées.

Enfin, l'organisation des blocs opératoires et des plateaux d'imagerie doit encore être améliorée pour dégager de la capacité.

² Same-day surgery: opération chirurgicale réalisée le jour de l'admission du patient

³ One-day surgery: opération chirurgicale réalisée en ambulatoire, sans nuit passée à l'hôpital

Orientations stratégiques

ORIENTATION 1

Améliorer la gestion des flux et poursuivre la réduction de durée de séjour

Créer une gestion centrale des flux. Une organisation centrale, assurant le suivi et la gestion quotidienne des flux de patients, tant internes qu'externes, sera créée.

Mieux gérer les flux ambulatoires. Afin d'améliorer la gestion spécifique des flux ambulatoires, une porte d'entrée administrative unique (centralisation des prises de rendez-vous et de l'accueil administratif des patients) sera créée pour les nouvelles prises en charge sur le site Cluse-Roseraie.

Fixer des objectifs en chirurgie ambulatoire. En concertation étroite avec la communauté médicale, le périmètre des pathologies susceptibles d'être prises en charge en ambulatoire sera actualisé. Des objectifs seront fixés en chirurgie et en médecine interne, avec monitoring régulier des progrès.

Promouvoir l'ambulatorisation à l'interne et à l'externe. Les changements de pratique permettant des interventions de jour, sans nuit passée à l'hôpital, seront explicités et promus auprès des équipes et des patients.

Fluidifier les transferts en aval. Afin de réduire les attentes liées aux transferts en aval, plusieurs nouveaux itinéraires cliniques seront développés; les meilleures pratiques d'anticipation et de coordination des transferts internes seront institutionnalisées; la coordination avec les structures d'aval hors HUG, notamment les EMS, sera améliorée afin de pouvoir accéder aux nouvelles places créées.

ORIENTATION 2

Optimiser le fonctionnement des urgences et des plateaux techniques

Désengorger les urgences. Afin de réduire le temps de passage aux urgences, plusieurs axes d'amélioration sont et seront poursuivis. Parmi eux: une admission facilitée aux services d'hospitalisation pour les patients ne nécessitant pas d'investigations aux urgences; le recentrage des urgences sur le cœur de leur mission (stabilisation, exclusion des pathologies les plus graves, analyses permettant une orientation diagnostique); la création d'une unité d'évaluation gériatrique sur le site des Trois-Chêne; la redéfinition de l'articulation entre les examens et soins prodigués aux urgences et ceux dispensés lors de l'hospitalisation.

Augmenter la capacité d'accueil des soins intensifs. Afin de pallier la saturation progressive des lits de soins intensifs, induite par l'augmentation du nombre de patients, des lits de soins intermédiaires seront créés. Ils seront, à terme, regroupés dans le futur nouveau bâtiment des lits (BdL2).

Optimiser l'utilisation des blocs opératoires. Afin de libérer de la capacité sans construire de nouvelles salles (37 actuellement) et de limiter les délais d'attente pour certaines interventions, plusieurs pistes d'amélioration seront poursuivies, notamment: le partage accru des salles entre spécialités et médecins; le regroupement des processus de programmation afin d'assurer la mutualisation des ressources; l'optimisation de l'allocation des vacations; la résolution des problèmes de recrutement de certaines catégories de personnel (instrumentistes par exemple); l'extension graduelle des horaires d'ouverture des salles.

Optimiser l'organisation du plateau d'imagerie. L'imagerie connaît une croissance importante de son activité. Les mesures visant à améliorer l'efficience, pour libérer de la capacité et réduire les délais, porteront notamment sur l'organisation, l'amélioration de la productivité horaire des machines ou encore la poursuite des efforts de réduction des demandes d'examens inutiles. En outre, une offre ambulatoire sera développée, afin de renforcer l'utilisation du matériel de pointe du plateau d'imagerie.

Renforcer l'efficience des laboratoires. Les HUG vont renforcer la qualité et l'efficience des laboratoires, notamment en les regroupant dans un nouveau bâtiment (BatLab). L'effort portera également sur la rationalisation d'examens.

Programme d'actions

LE PROGRAMME D' ACTIONS « PRISES EN CHARGE » TRADUIT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN 9 PROJETS

1. Optimisation du plateau technique d'imagerie
2. Optimisation et dégagement de capacité dans les blocs opératoires et réduction des délais d'attente
3. Centralisation et optimisation de la gestion des lits de soins intermédiaires
4. Ambulatorisation en médecine interne
5. Développement du « same-day et du one-day surgery »
6. Itinéraires cliniques
7. Prescrire juste
8. Amélioration de la fluidité des transferts en interne
9. Meilleure préparation de la sortie des patients

Objectif n°

Attirer et retenir les talents nécessaires à notre activité

5



Le capital humain est au cœur de l'activité d'un hôpital académique. Médecins, personnel soignant, collaborateurs administratifs et techniques jouent chacun un rôle déterminant. La gestion des ressources humaines y est un sujet de première importance, d'autant que les HUG sont, avec près de 10000 collaborateurs, un des premiers employeurs du canton de Genève. Les enjeux d'avenir en la matière s'articulent autour de la relève et l'attractivité, du management et de la mobilisation des collaborateurs.

Forces

Les HUG sont globalement attractifs pour les professionnels de santé, du fait notamment de leur renommée, qui leur permet d'attirer les meilleurs talents, et de leur situation géographique, qui facilite notamment le recrutement du personnel infirmier. L'institution peut compter sur des collaborateurs de qualité, dont la grande majorité apprécie son emploi : 95% d'entre eux expriment une forte motivation et 87% sont satisfaits de leur travail⁴.

Marges de progression

Selon l'Office Fédéral de la Santé Publique (OFSP), les besoins en personnel de santé hospitalier en Suisse vont augmenter de 13% d'ici à 2020. Les HUG doivent pratiquer une approche différenciée par métiers afin d'attirer et de retenir les talents nécessaires à leur activité.

Pour pouvoir compter sur la motivation et le soutien de leurs collaborateurs, les HUG doivent renforcer leur bien-être ainsi que leur sentiment d'appartenance à l'institution. Les difficultés rencontrées pour concilier vies professionnelle et familiale doivent également être prises en compte.

Les HUG pourraient encore faire évoluer la fonction RH vers un rôle proactif de gestionnaire de compétences, ce qui entraîne le développement de la capacité de soutien méthodologique et d'expertise de la direction des ressources humaines.

⁴Source : Enquête Démoscope 2009

qualité anticipation excellence fluidité attractivité économicité organisation

Orientations stratégiques

ORIENTATION 1

Renforcer l'attractivité et assurer la relève

Former plus de professionnels. Le nombre de médecins internes issus de la formation pré-grade est inférieur aux besoins des HUG. Ils veilleront donc à renforcer leur attractivité à leur égard et à augmenter le nombre de diplômés. L'objectif de 150 diplômés/an en pré-grade a ainsi été fixé avec la Faculté de médecine. Ils doivent aussi développer leurs relations avec les centres de formation de soignants en Suisse et à l'étranger, et œuvrer pour augmenter leur nombre dans les écoles genevoises.

Assurer la relève des médecins cadres. Les HUG doivent veiller à maintenir un effectif suffisant de médecins-cadres, notamment en surveillant leur pyramide des âges et en revoyant les critères de promotion. Ils s'efforceront de rester un employeur compétitif, de capitaliser sur leur renommée et d'apporter des réponses à la surcharge administrative quotidienne.

Planifier les besoins. Des plans d'actions spécifiques seront développés afin d'identifier les métiers en pénurie ou à risque de le devenir et de favoriser le recrutement, ainsi que la rétention des collaborateurs dans ces domaines.

Augmenter le nombre d'apprentis. Les filières d'apprentissages seront ouvertes dans le but de doubler le nombre d'apprentis formés dans l'institution.

Assurer la relève des cadres dirigeants. Les HUG vont intensifier leurs efforts pour identifier, former et coacher la relève potentielle et veiller à leur attractivité pour ces profils.

ORIENTATION 2

Développer les carrières

Construire les parcours. L'attractivité passe également par les perspectives de développement personnel offertes aux collaborateurs. Un effort particulier sera porté à la création de plans de carrières incluant des possibilités accrues de mobilité pour le personnel.

Renforcer les compétences. Les HUG vont expliciter les comportements attendus pour les cadres de terrain, former les soignants aux pratiques avancées et accompagner les services de support dans une démarche de définition de leurs missions en soutien aux activités de soins.



ORIENTATION 3

Mobiliser et engager

Améliorer la satisfaction des collaborateurs. Les HUG vont développer la flexibilité au travail afin de permettre à leurs collaborateurs de mieux concilier vies professionnelle et privée. Un « baromètre de la satisfaction » au travail sera mis en place. La démarche de simplification des processus administratifs sera intensifiée. Le rôle du management de terrain sera clarifié. Des efforts particuliers seront menés en matière de santé et sécurité au travail. Le service de santé du personnel sera renforcé avec de nouveaux profils.

Développer le sentiment d'appartenance. L'institution va s'appliquer à renforcer la culture d'entreprise, notamment en développant la communication entre la direction et le « terrain » et en explicitant la vision et les objectifs poursuivis.

ORIENTATION 4

Développer le périmètre d'action des ressources humaines

Encourager l'évolution stratégique du rôle des Ressources humaines. Le rôle des Ressources humaines sera renforcé et développé. Une attention particulière sera portée à la gestion des carrières, à l'accession des femmes aux fonctions de cadre, à la gestion prévisionnelle et stratégique des besoins. Une approche par métier basée sur les besoins des différents profils (médecins, soignants et administratifs) sera également développée.

Renforcer l'implication dans les grands projets.

La direction des ressources humaines apportera un soutien actif aux grands projets de l'institution en y impliquant systématiquement un responsable RH. Elle poursuivra également ses efforts afin d'alléger les processus administratifs.

Programme d'actions

LE PROGRAMME D' ACTIONS « RESSOURCES HUMAINES » TRADUIT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN 6 PROJETS

1. Attraction et rétention des meilleurs talents
2. Développement de la mobilité
3. Formation, accompagnement et outillage des cadres
4. Amélioration du bien-être et de la santé au travail
5. Développement des parcours professionnels
6. Planification des besoins en ressources humaines

Objectif n°

Optimiser l'utilisation des ressources

6



Au cours des dernières années, les HUG ont porté une attention particulière à la bonne utilisation de leurs ressources. Maintenir une gestion financière efficace reste un objectif prioritaire. De nouvelles initiatives, destinées à accroître l'utilisation des informations médico-économiques dans les processus de gestion seront développées. Par ailleurs, les HUG poursuivront leurs efforts d'économicité, notamment en renforçant les processus de facturation et en sensibilisant leurs collaborateurs aux enjeux financiers.

Forces

Les HUG ont depuis longtemps développé des compétences et des outils d'évaluation médico-économique, permettant par exemple de calculer et d'analyser les coûts par patient et les coûts complets par pathologie.

En 2009, les HUG ont complété leurs outils de gestion par la mise en place de tableaux de bord institutionnels unifiés offrant une vision synthétique de l'activité et de la performance des différents départements.

Les HUG ont aussi amélioré leurs processus de facturation et de suivi des débiteurs, permettant une réduction significative de la valeur cumulative des factures non payées.

Marges de progression

Dans un environnement en mutation (pression accrue sur les coûts et modification des règles de remboursement), la compréhension des enjeux et la maîtrise des dépenses sont plus que jamais essentielles. Les HUG vont poursuivre leur démarche d'analyse médico-économique et accélérer l'intégration de ces données dans leurs processus de gestion. Dans ce but, ils doivent améliorer l'accessibilité et la convivialité du système d'information pour les utilisateurs.

Les HUG veulent également adapter leur processus budgétaire pour permettre un meilleur dialogue de gestion et une allocation des moyens tenant mieux compte des évolutions de l'activité et des progrès de la médecine. Enfin, des efforts doivent être poursuivis pour rendre l'ensemble des collaborateurs davantage conscients des enjeux financiers.

Orientations stratégiques

ORIENTATION 1

Renforcer les processus de gestion financière

Améliorer la qualité de l'information médico-économique. L'analyse médico-économique est fortement dépendante de la qualité et de la fiabilité des données mises à sa disposition. Les HUG veulent assurer une récolte d'informations optimales, sans surcharger administrativement le personnel médico-soignant.

Faciliter l'accès des utilisateurs internes à cette information. Afin de permettre une appropriation des outils et une meilleure prise de conscience de l'impact des informations médico-économiques sur la gestion de l'hôpital, des formations ciblées seront organisées. Par ailleurs, l'accès à ces informations et leur ergonomie seront améliorés.

Soutenir et encourager les départements sur la base de leur performance. Des indicateurs économiques et d'activité (critères de gestion, résultats financiers, indicateurs qualité) seront utilisés pour mesurer la performance des départements sur des objectifs précis. Celle-ci sera liée à des incitants financiers.

Mettre en place un nouveau processus budgétaire. A intervalles réguliers, le budget sera revu dans une optique «base zéro», c'est-à-dire construit en fonction de l'activité prévue et non des exercices précédents. Cette approche permettra de réévaluer l'adéquation des ressources allouées aux différents départements. En outre, le processus budgétaire sera rendu plus itératif et fera l'objet d'un dialogue accru entre la Direction et les départements.

ORIENTATION 2

Optimiser la valorisation de l'activité et les processus de facturation

Flexibiliser l'organisation. Les HUG se préparent activement à l'évolution des systèmes tarifaires. Ils adapteront et flexibiliseront leur organisation pour tenir compte au mieux des différents systèmes de tarification.

Renforcer les processus de facturation. Les HUG vont poursuivre leurs efforts pour renforcer les processus de facturation et de suivi des débiteurs. Ils sensibiliseront l'ensemble des collaborateurs à l'importance d'une facturation adaptée et exhaustive.



Programme d'actions

LE PROGRAMME D' ACTIONS « FINANCES » TRADUIT LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES EN 6 PROJETS

1. Renforcement du processus budgétaire
2. Amélioration de la documentation clinique et administrative nécessaire à la facturation et au codage
3. Optimisation des processus d'encaissement et de recouvrement des factures, et centralisation des processus de réponses aux questions
4. Optimisation de la tarification et suivi des évolutions
5. Homogénéisation des règles d'imputations utilisées dans la comptabilité analytique
6. Renforcement/automatisation des transferts de données des systèmes d'informations vers la comptabilité analytique

Objectif n° 7

Adapter notre fonctionnement à nos ambitions

Les HUG veulent atteindre les objectifs stratégiques ambitieux définis pour la période 2010-2015, et remplir au mieux leurs missions de soins, d'enseignement et de recherche dans le contexte nouveau des soins de santé. Dans ce but, ils vont adapter leur organisation interne, notamment pour faciliter l'optimisation des parcours patients et de la qualité.

Les perspectives

La réorganisation prévue doit permettre aux HUG de répondre de manière adéquate à l'accroissement et au vieillissement de la population du canton, ainsi qu'au développement des affections de longue durée. Elle doit mener à une amélioration de la capacité, de la coordination et de la fluidité des prises en charge. Elle ambitionne également d'améliorer leur qualité, notamment en réduisant les disparités internes dans le traitement de certaines pathologies, et en simplifiant les processus.

Elle implique la modification des périmètres de quelques départements et services de support, la création de nouvelles structures et fonctions (« quality officers », « case-managers », etc.) et l'introduction de nouvelles règles notamment en matière d'allocation des ressources, d'adaptation des processus, de coopération entre services et de gestion des aspects juridiques.

Une nouvelle donne en matière de confort hospitalier

D'autres changements organisationnels importants concernent les projets de construction et de rénovation majeurs que les HUG vont mener dans le but d'améliorer le confort pour les patients et les collaborateurs.

Parmi ces chantiers, dont la gestion représente un défi considérable, figurent notamment la rénovation de la pédiatrie, la construction de la nouvelle maternité et la construction du nouveau bâtiment des lits (BdL2), qui permettront d'améliorer considérablement la qualité hôtelière des HUG.



qualité anticipation excellence fluidité attractivité économicité organisation



Développer l’empreinte internationale des HUG

Les HUG entendent aussi affirmer et développer leur présence internationale dans deux directions. D’une part, l’action dans le domaine de la médecine humanitaire et du développement, dans lequel ils disposent d’une expertise unique, sera maintenue et intensifiée. D’autre part, les HUG vont travailler au développement d’un réseau national et international et mettront en place une plateforme de support sur les plans administratif et logistique.

Communiquer pour soutenir les orientations stratégiques

Fiers de leurs réussites et de leurs ambitions, les HUG veulent les faire mieux connaître aussi bien en interne qu’en externe. Une communication active autour des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre doit soutenir les collaborateurs dans la réalisation des différents projets et faire connaître leur développement à l’extérieur.

Programme d’actions

LE PROGRAMME D’ACTIONS « AGILITÉ » SE DÉCLINE EN 6 PROJETS

1. Mise en place de la nouvelle organisation
2. Construction du bâtiment des lits 2 (BdL2)
3. Révision du document de gouvernance opérationnelle
4. Création d’un réseau « HUG » national et international
5. Renforcement de la cohérence et de la visibilité de la médecine humanitaire
6. Communication interne et externe des orientations stratégiques et de leur mise en œuvre

Le plan stratégique 2010-2015, dont cette brochure est un résumé,
a été adopté par le Conseil d'administration des HUG le 24 juin 2010.

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 /Strates

Conception et réalisation

CSM SA

Tirage

4000 exemplaires

Parution

Septembre 2010

Ce document a été imprimé sur un papier sans chlore respectueux
de l'environnement

HUG - Hôpitaux universitaires de Genève
Rue Gabrielle-Perret-Gentil 4
CH-1211 Genève 14
www.hug-ge.ch

