PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE
2023-2027

HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS
VAUD-VALAIS

Plan d'action stratégique 2023-2027

Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais
Mars 2023

Introduction

Le plan d'action stratégique générateur de sens
«Si vous ne savez pas où aller, vous finirez probablement quelque part ailleurs» (Peter). C'est pour contrer cet adage que nous formulons notre plan d'action stratégique. Ce plan détermine le développement souhaité pour notre hôpital ces cinq prochaines années. Pour remplir ce rôle, notre plan se doit d'être cohérent, simple, mobilisateur et source de priorisation.

Le plan d'action stratégique comme cadre de référence
Nous formulons ce plan d'action stratégique 2023-2027 comme un cadre de référence. Ainsi, son objectif n'est pas d'énumérer l'ensemble des projets que nous allons mener ces cinq prochaines années, mais il oriente notre développement stratégique en suivant la chaîne du sens de toute action institutionnelle, à savoir : la mission (ce pour quoi nous sommes là), les valeurs (au nom de quoi nous nous engageons), le contexte (notre compréhension partagée de ce qui nous détermine actuellement), la vision et l'ambition (ce que nous voulons réaliser pour être et rester fidèles à la mission). Cette ambition est exprimée en différents objectifs autour de trois axes de développement majeurs que sont : Expérience patient·e, Population & santé, Culture HRC.

En tant que cadre de référence, notre plan d'action stratégique nous accompagnera pendant ces 5 prochaines années avec trois questions motrices, questions que nous nous poserons pour toute démarche future :

- «En quoi est-ce profitable à l'expérience positive du patient?»
- «En quoi cela fait-il progresser la santé de la population, la coopération des acteurs de santé et l'orientation du patient dans le réseau?»
- «En quoi cela promeut-il l'autonomie, la responsabilité et l'engagement des collaboratrices et collaborateurs de l'HRC?»

C'est un chemin ambitieux que nous empruntons, à la fois stimulant et ardu. Soyons confiant et accomplissons chaque jour ce qui est possible d'être fait.

Bien à vous,
Christian Moeckli

Notre mission

L'HRC a pour mission d'assurer la santé de la population et la transversalité des parcours patient, en s'inscrivant dans les réseaux de santé avec une offre cohérente de soins intégrés et en s'impliquant dans la formation des professionnels.

Nos valeurs

Les trois valeurs phares de l'HRC

	AUTHENTICITÉ **Cultiver des relations basées sur l'empathie**	EXEMPLARITÉ **Faire au mieux de ses possibilités**	INNOVATION **Viser une amélioration continue de notre pratique**
Expérience patient·e	Je m'engage à informer les patient·e·s et leurs proches avec transparence et de manière adaptée à leur situation, dans le respect de leur individualité et des règles de confidentialité.	Je respecte les patient·e·s et leurs proches en leur témoignant une écoute bienveillante et en adoptant un comportement professionnel.	Je promeus un parcours-patient·e innovant qui considère le·la patient·e comme un·e partenaire à part entière et s'appuie sur les derniers progrès en matière de santé.
Culture HRC	Je cultive un dialogue bienveillant avec l'ensemble des collaborateur·trice·s, de manière régulière et sincère.	Je suis fier·ère d'assumer mes responsabilités en collaboration avec mon équipe et je m'investis pleinement dans mon travail.	Je fais partie d'un hôpital ambitieux où la formation est un élément central, qui favorise l'intelligence collective, afin d'accroître la qualité des prestations et l'attractivité de l'institution.
Population et santé	Je m'implique vis-à-vis de nos partenaires et de la population, de manière à répondre à leurs attentes avec professionnalisme.	Je suis un·e ambassadeur·rice de mon institution et en diffuse une image positive.	J'interagis avec nos partenaires pour proposer et développer de nouvelles formes de collaboration qui répondent aux besoins de la population.

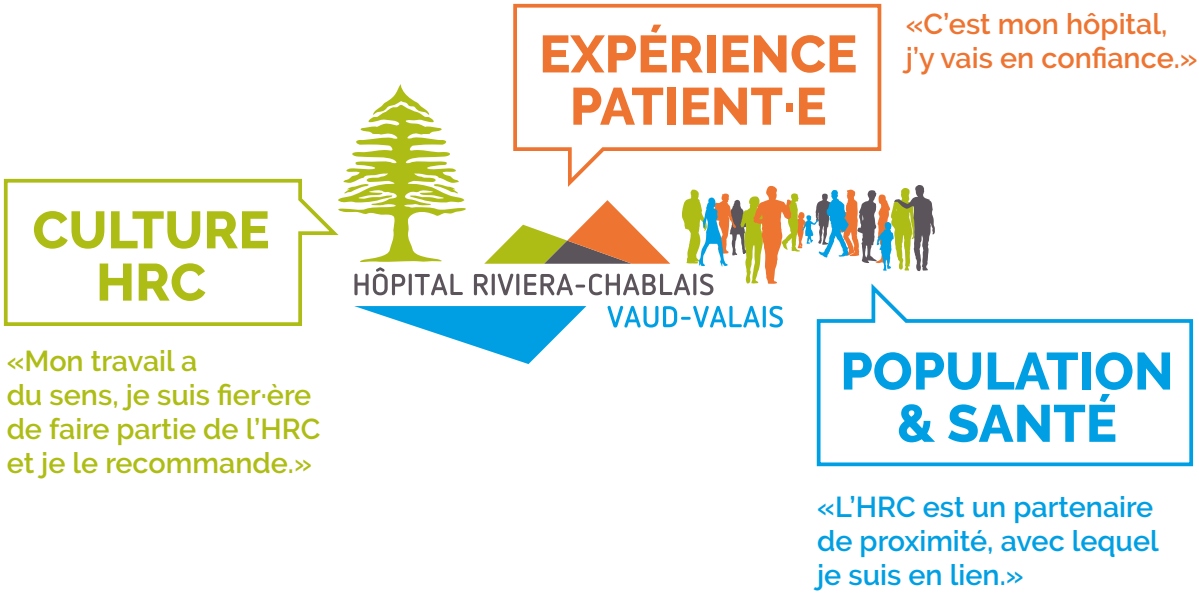
Notre contexte

L'analyse de notre contexte local, comme cantonal et fédéral, donne plusieurs tendances, que nous résumons de la manière suivante :

- le·la patient·e souhaite à la fois être acteur·trice de son parcours de soin, le comprendre et être écouté ;
- les évolutions démographiques, l'augmentation des maladies non transmissibles, les contraintes financières vont contribuer à promouvoir, voire imposer, des soins coordonnés entre les différents prestataires d'un bassin de population ;
- les évolutions sociétales modifient l'approche des personnes au travail et leur identification à l'entreprise.

Notre ambition

Pour être et rester fidèle à sa mission, l'HRC a défini trois axes de développement :



Ces 3 axes sont détaillés dans les pages qui suivent.

Axe **Expérience patient·e**

Constat

Nous devons passer d'une logique des besoins exprimés par les professionnels pour les patient·e·s à une approche basée sur les attentes, exprimées par les patient·e·s partenaires. Le·la patient·e, par sa trajectoire, détient une expérience unique du vécu de sa maladie ainsi que de la transversalité et de la complexité de l'hôpital.
Or, aujourd'hui, les différentes sphères qui composent cette expérience – la clinique, l'administration, la logistique et les liens avec les autres acteurs·actrices de la santé – méritent d'être améliorées et mieux coordonnées.

Ambition

Dans 5 ans, l'HRC aura créé, avec les patients, leurs représentant·e·s et les partenaires sanitaires, une expérience patient positive, évolutive et systémique, basée sur une recherche constante de l'excellence.

Dans 5 ans, tous les patient·e·s disent :
«C'est mon hôpital, j'y vais en confiance».

Objectif

L'expérience patient est un levier de transformation organisationnelle.
Nous voulons:

- définir et développer l'organisation, la qualité et les processus en fonction de l'expérience des patient·e·s, des proches aidants et des partenaires;
- intégrer des patient·e·s expérimenté·e·s et formé·e·s à l'expertise patient dans différentes instances de l'hôpital;
- mettre un focus sur l'expérience patient dans les projets de services.

Axe **Population & santé**

Constat

Le système de soins est complexe et morcelé.
Il est constitué d'abord par un réseau de santé communautaire, puis spécialisé, voire hautement spécialisé.
Le parcours patient manque de coordination et nous le concevons souvent de manière trop hospitalo-centrée.

Ambition

Dans 5 ans, l'HRC sera reconnu comme le centre de compétence régional, un partenaire de confiance qui contribue de manière proactive à la bonne santé de la population et à une meilleure orientation du·de la patient·e dans le réseau.

Dans 5 ans, tous nos partenaires disent :
«L'HRC est un partenaire de proximité, avec lequel je suis en lien».

Objectif

L'HRC est concerné par l'état de santé de toute la population.
Nous voulons :

- offrir des prestations de santé communautaire de proximité, être un acteur connu et reconnu par nos partenaires régionaux pour les prestations spécialisées; continuer à offrir des réponses hautement spécialisées en collaboration avec les partenaires des deux cantons et dans des domaines ciblés;
- définir une stratégie ciblée en collaboration avec les acteurs socio-sanitaires de la région pour intensifier nos liens avec les partenaires et développer notre offre de proximité;
- organiser des activités de prévention secondaire et soutenir l'élaboration de parcours patients coordonnés en collaboration avec les partenaires sanitaires.

Axe **Culture HRC**

Perception

- Le regroupement des équipes à Rennaz est récent, de même que le déménagement de la clinique de gériatrie et réadaptation (CGR) à Monthey. Le déménagement est encore à venir pour les CGR de Vevey et les permanences.
- Les processus actuels de décision sont souvent trop centralisés, éloignés du terrain et ne prennent pas assez en compte la dimension transversale.
- La conduite n'est pas assez axée sur le sens et la responsabilité, mais trop souvent sur le comment et le contrôle. Le sentiment d'appartenance à l'institution est à renforcer.

Ambition

Dans 5 ans, l'HRC sera une entité forte, autonome et décloisonnée. Innovant, formatif et socialement responsable – il fait bon y travailler.

Dans 5 ans, nos collaborateur·trice·s disent :
«Mon travail a du sens, je suis fier·ère de faire partie de l'HRC et je le recommande».

Objectif

Nous développons une culture de confiance qui est basée sur des valeurs partagées de tous. Concrètement, ceci doit permettre :

- de développer l'autonomie et les responsabilités à tous les niveaux de l'HRC, avec un partage de risque avec la hiérarchie;
- de viser, dans la mesure de nos ressources, l'amélioration continue et l'excellence, et non pas la simple conformité à une norme;
- d'accepter l'erreur comme apprentissage;
- de renforcer les feed-back;
- de donner du sens à nos actions;
- de favoriser l'adaptation et la créativité;
- d'amener de la transparence à tous les niveaux.

Le plan d'action stratégique et la gouvernance

Le plan d'action constitue un trait d'union entre le travail de terrain et les instances de gouvernance. À ce titre, le Conseil d'Etablissement (CEtab) adapte son fonctionnement en structurant ses commissions selon les ambitions exprimées dans le plan d'action stratégique. Ainsi, il fait évoluer sa commission RH en une commission Culture HRC, sa commission Sécurité Patient et Qualité Clinique (SPQC) en commission Expérience Patient, et crée une commission Population et Santé. Ces commissions veillent à la concrétisation de l'ambition formulée dans le plan d'action stratégique.

La direction générale fait également évoluer son organisation pour accentuer les transformations du plan d'action stratégique. Pour cela, elle crée une Direction du développement organisationnelle (DDO) et détermine les instances utiles et nécessaires pour intégrer la perspective des patients dans les réflexions institutionnelles. Finalement, elle met sur pied une commission de suivi du Plan d'action stratégique représentative des différents domaines de l'institution, qui sera chargée de veiller à ce que le Plan d'action stratégique soit suivi d'effets concrets.

Le plan d'action stratégique et la conduite institutionnelle

Le plan d'action stratégique 2023-2027 sert de base à l'élaboration des différentes politiques qui constituent notre action :

- la politique clinique
- la politique RH
- la politique financière
- la politique de durabilité.

Ces politiques seront basées sur les valeurs et ambitions exprimées par le plan d'action stratégique. Ensuite, les services cliniques et les domaines de soutien feront évoluer leur projet de service et leurs objectifs de manière à ce qu'ils s'insèrent dans les ambitions du plan d'action stratégique et des quatre politiques.

Hôpital Riviera-Chablais, Vaud-Valais
Route du Vieux-Séquoia 20, 1847 Rennaz
Centrale téléphonique : 058 773 21 12
contact.hrc@hopitalrivierachablais.ch

www.hopitalrivierachablais.ch