

Plan stratégique

2021 – 2026



Mot du président



Successeur du plan stratégique 2015-2020, voici le nouvel outil qui permettra aux eHnv d'atteindre ses objectifs d'ici à 2026.

Ces objectifs ont été définis après de multiples concertations impliquant nos membres associés représentant les communes du Nord vaudois, nos patients par l'entremise de questionnaires volontaires, nos collaborateurs et nos organes dirigeants.

Ces cinq prochaines années vont être le théâtre de changements majeurs pour tous ces acteurs, puisque l'hôpital d'Yverdon-les-Bains va s'agrandir pour recevoir toute l'activité aiguë de Saint-Loup. Un nouvel établissement va être construit à Orbe pour regrouper les patients en réhabilitation. Les eHnv vont donc quitter définitivement les actuels hôpitaux de Saint-Loup, de Chamblon et d'Orbe. C'est une page importante de l'histoire hospitalière du Nord vaudois qui va se tourner. Mais les pressions financières, techniques, normatives ne laissent plus de place à la nostalgie. Nous devons aller de l'avant, même s'il reste de grands points d'interrogation. Quelles seront les prestations que les eHnv continueront à réaliser? Quelles nouvelles prestations pourrons-nous ou devons-nous développer? En matière de santé publique, nous voulons rester un hôpital de proximité offrant à la population du Nord vaudois des prestations de qualité qu'elle est en droit d'attendre d'une équipe polyvalente, performante et humaine. La souplesse de nos organisations actuelles et futures nous permettra de nous adapter à la future planification sanitaire voulue par l'État, en sachant que nous pouvons nous appuyer sur tous nos partenaires extrahospitaliers.

Autre point d'interrogation ; les tarifs. Qu'ils concernent l'hospitalier ou l'ambulatoire, ils changent chaque année à la baisse, au détriment des hôpitaux. Et l'éventuelle introduction d'un financement moniste va certainement rebattre les cartes entre prestations stationnaires et ambulatoires. Depuis de nombreuses années, les eHnv ont priorisé l'activité ambulatoire et vont continuer dans cette voie, même si l'avenir de telles prestations reste flou.

Nous ne pouvons pas attendre de futures hypothétiques décisions cantonales, voire fédérales, d'autant moins si elles sont sujettes à référendum. Nous nous devons donc d'inclure ces incertitudes dans notre planification en choisissant des outils qui nous permettront de supporter ces éventuels changements. Nous devons rester humbles tout en restant capables de réaliser des actes de haute technicité en accord avec l'évolution actuelle de la médecine.

Et cette humilité, nous avons dû la cultiver en cette année 2020. Qui aurait imaginé en 2019 que nous allions vivre une telle dépendance à un virus nous laissant démunis et sous l'autorité de la Confédération ? Aucun plan stratégique n'a tenu compte de tels événements. Mais aujourd'hui, il nous faut intégrer cette inconnue dans nos réflexions.

Après lecture de ce document, vous comprendrez les défis auxquels seront confrontés les eHnv et vous aurez découvert les solutions qu'ils proposent, solutions qui se veulent réalistes et efficaces.

Bertrand Vuilleumier

Président

Introduction

Qu'est-ce qu'un plan stratégique ?

Un voilier entouré de brume aurait de la peine à se diriger sans boussole. Au mieux, il tentera de prendre certaines directions ou restera immobile en attendant que la brume se dissipe. La planification stratégique constitue précisément cette boussole, qui donne aux eHnv le cap à suivre et est un outil pour prendre les bonnes décisions.

Résultat de près d'une année d'analyses et de réflexion, le plan stratégique 2021-2026 des Établissements hospitaliers du Nord vaudois définit les grandes orientations et priorités d'action pour les cinq prochaines années. Les axes stratégiques décrits dans ce document se déclinent en intentions qui tiennent compte de l'évolution du contexte sanitaire et politique, des techniques médicales, et des attentes sociétales.

Une telle démarche renferme plusieurs objectifs :

- Prendre conscience des enjeux actuels et anticiper ceux auxquels les eHnv sont susceptibles de faire face durant les années à venir ;

- Définir des priorités d'action ;
- Fédérer les énergies autour d'un projet commun ;
- Préparer l'hôpital de demain, dont l'organisation sera adaptée et les infrastructures modernisées pour répondre aux besoins sanitaires de la population du Nord vaudois.

Mais un plan stratégique n'a de réelle incidence qu'à travers l'engagement et la volonté des professionnels qui le mettront en œuvre et le feront vivre sur le terrain. Ainsi, chaque département aura par la suite les clés pour développer, à partir des intentions, les projets qui constitueront leur plan directeur.

La communication de ce plan vers l'extérieur donnera l'occasion à la population et aux communes membres de l'association des eHnv de se familiariser avec les enjeux et de voir quelles sont les réponses apportées.



Une démarche participative

Avec près de 100 collaborateurs impliqués, toutes professions confondues, le projet d'élaboration du plan stratégique 2021-2026 s'inscrit dans une approche participative. Forts des compétences de 1700 professionnels, les eHnv sont convaincus de l'importance d'intégrer le personnel dans cette démarche afin qu'il devienne acteur de la stratégie et qu'il puisse s'y reconnaître.

Ainsi, plus de 30 groupes de travail, composés des représentants de l'ensemble des métiers de l'hôpital, ont été constitués afin de récolter les observations et recommandations du terrain. Chaque profession a été consultée et a eu l'occasion de formuler ses aspirations ainsi que ses attentes. Ces rencontres, en mobilisant les ressources clés de l'institution, ont permis de nourrir la réflexion et de dessiner les ambitions des eHnv de manière collective.

Rencontrer les acteurs politiques, en particulier les représentants des communes et du canton et les associations de développement régional, a été une étape essentielle pour conduire le changement d'une façon favorable à tous. Étant donné que les eHnv sont intégrés dans un large réseau de santé, la collaboration avec les autres prestataires de soins demeure cruciale pour répondre à la mission de santé publique régionale.

Le renforcement des liens avec les acteurs de la santé permettra de poursuivre les efforts communs en vue d'une coordination optimale des soins dans la région. Les partenaires sociaux ont également été invités à s'exprimer sur leurs attentes en matière de conditions de travail, mais aussi sur les moyens de promouvoir les intérêts des collaboratrices et des collaborateurs.

Contexte des eHnv du futur

Le programme des eHnv du futur vise à adapter les prestations de santé à l'évolution des besoins de la population. La mise en œuvre progressive de ce programme, véritable feuille de route pour les dix prochaines années, se poursuit. Les eHnv auront encore besoin d'au moins quatre ans pour finaliser la centralisation des activités de soins aigus stationnaires sur le site d'Yverdon-les-Bains, qui nécessite d'abord l'extension et la transformation de l'hôpital actuel puis le déménagement des activités et des infrastructures dans les nouveaux locaux.

Le plan stratégique 2021-2026 s'inscrit dans ce programme, mais aussi dans la continuité du précédent plan stratégique, marqué par des projets ambitieux tels que l'ouverture d'une permanence médicale à Cossonay en plus de celle d'Orbe, la finalisation des étapes préliminaires en vue du transfert des activités de soins aigus sur le site d'Yverdon-les-Bains, le lancement des études pour la construction du CTR à Orbe, ou encore le transfert de l'exploitation des EMS fin 2020.

Valeurs

Bien qu'elles rassemblent toujours les collaboratrices et les collaborateurs des eHnv, les valeurs ci-dessous, tirées de la charte des eHnv datant du 1er février 2006, feront l'objet d'une révision dans les prochaines années afin d'être adaptées à un contexte en perpétuelle mutation. Ce travail de réflexion mobilisera l'entier du personnel de manière à ce que les valeurs définies, véritable code génétique de l'institution, puissent résonner en chacun.

Excellence

La recherche de l'excellence est le fil conducteur des eHnv. Cela comprend non seulement l'excellence des prestations médico-soignantes, avec l'ambition d'améliorer continuellement la qualité des prises en charge et d'assurer la sécurité des patients, mais également l'excellence opérationnelle. Cette dernière se manifeste par une gestion maîtrisée des ressources humaines, financières et matérielles rendue possible, notamment, par l'introduction des notions d'efficacité et de performance.

Novateur

L'innovation est essentielle pour répondre aux nombreux défis qui attendent les eHnv. Quel que soit son niveau hiérarchique, chaque collaboratrice et chaque collaborateur doit pouvoir insuffler de la créativité au sein de l'institution. C'est dans cet esprit entrepreneurial que de nouvelles idées pourront émerger et permettre aux eHnv, à travers la mise en œuvre de projets innovants, de rester compétitifs, comme ça a déjà été le cas avec le centre de chirurgie ambulatoire DAISY ou le projet régional de santé (PRS).

Harmonie

Les eHnv sont intégrés dans un réseau de soins et participent au développement de l'offre sanitaire régionale, en collaboration étroite avec une multitude d'acteurs. La confiance, condition sine qua non de cette collaboration, ne peut s'installer que grâce à un dialogue ouvert et transparent avec les patients, leurs familles, les membres du personnel et les partenaires. La structure multisite des eHnv, en offrant davantage de proximité avec la population, favorise ce dialogue. De la même manière, les eHnv veillent à instaurer un climat de bienveillance dans lequel le bien-être des collaboratrices et des collaborateurs est assuré et l'interdisciplinarité encouragée.

Volontaire

Les collaboratrices et collaborateurs des eHnv sont portés par une volonté individuelle et collective d'accomplir leurs tâches de manière assidue et efficace. Leur détermination et leur engagement constituent des éléments moteurs pour mener à bien les projets. C'est la raison pour laquelle les eHnv s'efforcent de responsabiliser chaque acteur et d'encourager les initiatives.

Mission

La mission des eHnv consiste à offrir à la population du Nord vaudois des soins de qualité, en adéquation avec ses besoins, et en étroite collaboration avec le réseau de soins, le tout en assurant son rôle formateur. Cette mission s'articule autour des trois composantes suivantes :

Accueil et prestations de soins à la population

Collaboration interprofessionnelle et continuité des soins

Formation

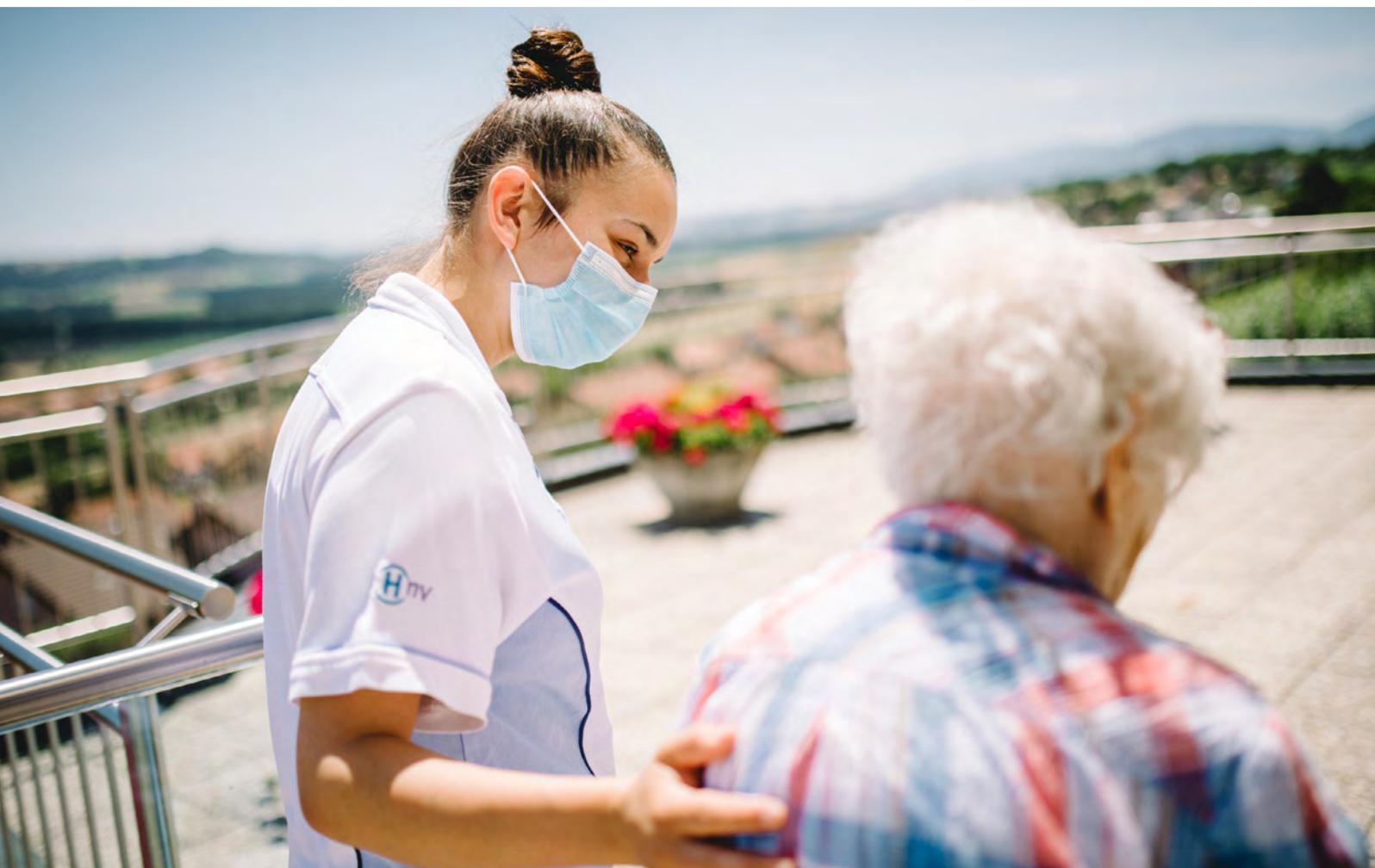


Accueil et prestations de soins à la population

Les eHnv, en tant qu'hôpital de référence de la région du Nord vaudois selon le mandat de prestations octroyé par la Direction générale de la santé (DGS), assurent les prestations de soins aigus ou psychiatriques stationnaires et ambulatoires, de réadaptation et de soins palliatifs dans leur bassin de population sur la base de la planification hospitalière vaudoise effective depuis 2012.

Les prestations vont de la médecine de premier recours jusqu'à des interventions spécialisées requérant un plateau technique sophistiqué.

Ces prestations resteront globalement d'actualité pour les années à venir, même si une nouvelle planification hospitalière est en cours d'élaboration et entrera en vigueur en 2022, avec de nouveaux critères qui ne sont aujourd'hui que très partiellement connus.



Collaboration interprofessionnelle et continuité des soins

Si les eHnv sont bien l'institution de référence pour la région du Nord vaudois, l'hôpital n'est pas ou plus la structure la plus adaptée pour accueillir toute la population, notamment pour les personnes âgées ou atteintes de nombreuses maladies chroniques et celles souffrant de troubles psychosociaux. Pour un nombre important de ces cas, des solutions alternatives à l'hôpital seraient nettement plus appropriées.

L'hôpital a donc besoin de partenaires médicaux et sociaux avec qui collaborer et appliquer les principes de continuité des soins, de proximité, de simplicité et d'interprofessionnalité. Une dynamique novatrice entre les différents acteurs de la santé a été mise en œuvre et doit encore se développer, en regroupant médecine de premier recours, spécialités, infirmiers et infirmières, pharmaciennes et pharmaciens, autres protagonistes paramédicaux et sociaux, afin de prendre en

charge la population régionale dans sa globalité et de manière holistique, et en même temps planifier des parcours de soins cohérents au travers des différentes étapes de la vie. Le Réseau Santé Nord Broye (RSNB) assure, à l'échelle régionale, la coordination des prestations offertes par l'ensemble de ses membres.

Les thèmes de la « collaboration interprofessionnelle » et de la « continuité des soins » sont également présents dans l'hôpital, par exemple dans les disciplines chirurgicales où l'évolution des pratiques et la poursuite du virage ambulatoire amènent des réflexions sur les trajectoires de soins. C'est le cas de la réadaptation rapide après chirurgie, pour laquelle le séjour hospitalier n'est que l'une des étapes de la prise en charge qui s'organise de manière interdisciplinaire avant, pendant et après l'intervention.

Formation

En tant que premier employeur de la région, les eHnv participent à la formation de tous les professionnels de la santé et des autres secteurs nécessaires à la délivrance des prestations sanitaires. Ces trajectoires de formation interviennent à plusieurs niveaux, qu'il s'agisse d'une formation initiale, continue, diplômante ou certifiante en partenariat avec les écoles professionnelles, les centres de formation, les hautes écoles spécialisées ainsi qu'avec les universités.

De plus, en tant qu'institution formatrice, les eHnv offrent un nombre important de places d'apprentissage dans plusieurs domaines d'activité. Ils organisent aussi des stages pratiques ou d'observation pour de nombreux étudiants et apprenants. Les eHnv accueillent également plus de 80 médecins assistants chaque année.

Vision

Les Établissements hospitaliers du Nord vaudois ambitionnent de demeurer le premier choix en matière de prise en charge hospitalière pour les patients de la région et ceci tant d'un point de vue stationnaire qu'ambulatoire. Pour ce faire, ils mettent tout en œuvre pour maintenir des prestations d'excellente qualité dont la fiabilité et la sécurité sont mesurées et les résultats publiés.

Des actions d'amélioration continuent d'être implémentées pour permettre un développement des pratiques, de nos organisations et de nos structures en étroite collaboration avec nos différents partenaires, ceci notamment pour assurer une continuité dans le processus global de prise en charge de nos patients, aussi bien à l'hôpital qu'après leur sortie ou dans un lieu de vie institutionnalisé.

En tant qu'acteur important de la région, les eHnv doivent poursuivre leur collaboration non seulement avec les prestataires de soins mais également avec les milieux sociaux, économiques et culturels de la région.

Enfin, leur rôle de premier employeur du district les motive à attirer et retenir les professionnels engagés de la région en offrant aux collaboratrices et collaborateurs des prestations d'emploi et de formation attractives, en phase avec l'évolution de la société et des avancées en science des organisations et du travail.



Enjeux

Les enjeux représentent les grands défis auxquels l'hôpital devra répondre pour pouvoir réaliser ses missions à moyen et long terme. Leur identification aussi exhaustive et précise que possible permet au plan stratégique de poser le cadre des actions à mener durant les cinq prochaines années afin de répondre au mieux à ces défis.

Les six enjeux majeurs mis en évidence ont été identifiés à la suite des rencontres avec les représentants de toutes les disciplines de l'institution, aussi bien médico-soignantes que de soutien.

Ils ont émergé de l'analyse de l'environnement ainsi que des forces, faiblesses, opportunités et menaces discutées avec chaque groupe de travail. Certains enjeux sociétaux sont une réalité pour l'ensemble des établissements hospitaliers tandis que d'autres sont spécifiques aux eHnv.

Qu'ils soient internes aux eHnv ou communs à tous les hôpitaux, les enjeux sont parfois soumis à un grand nombre d'incertitudes qui complexifient la prise de décision ainsi que la planification à moyen et long terme.

1. Évolution démographique et vieillissement de la population

2. Évolution de la demande de santé dans la population et de ses attentes

3. Attractivité de l'employeur

4. Équilibre financier et capacité d'investissement

5. Leadership et renforcement des compétences managériales dans l'institution

6. Transformation des sites d'Yverdon-les-Bains, d'Orbe et de Saint-Loup

1. Évolution démographique et vieillissement de la population

Selon les scénarios démographiques, la population vaudoise devrait augmenter en moyenne de 15 % entre 2017 et 2030¹, avec une progression légèrement supérieure pour la région du Nord vaudois. Cette poussée démographique, accentuée par les flux migratoires, nécessite de renforcer les structures de médecine de premier recours, en particulier les urgences et les permanences médicales. Les prises en charge devront être adaptées pour pouvoir répondre au mieux aux besoins spécifiques de certains patients, notamment les personnes âgées.

À cela s'ajoute la problématique du vieillissement de la population. La génération des baby-boomers, nés entre 1945 et 1964, arrive à l'âge de la retraite et le nombre des 65 ans et plus va s'accroître de près de 75 % d'ici 2040 (passant de 125 800

à 218 000 personnes)². Ce changement dans la pyramide des âges entraîne une augmentation des maladies chroniques, de la polymorbidité et de la dépendance fonctionnelle. Les personnes âgées qui se trouvent dans ces situations nécessitent un accompagnement et des soins spécifiques.

De tels défis obligent l'hôpital à tisser et resserrer les liens avec les prestataires de soins en dehors de ses murs, en particulier avec les soins à domicile, les établissements médico-sociaux et les médecins installés, en vue du renforcement et d'une meilleure intégration des soins. Le défi va aussi concerner le dimensionnement de l'offre en lits et des plateaux techniques pour couvrir les besoins futurs sur les sites d'Yverdon et d'Orbe en particulier.

¹ OBSAN - Rapport d'évaluation des besoins en soins aigus somatiques. Données statistiques comme base de la planification hospitalière 2021-2025 du canton de Vaud. Neuchâtel, 2019

² Service de la santé publique du canton de Vaud - Rapport sur la politique de santé publique du canton de Vaud 2018-2022. Lausanne.

2. Évolution de la demande de santé dans la population et de ses attentes

Au cours des dernières décennies, le profil de la population a évolué au même titre que ses attentes et ses besoins. Mieux informée grâce aux progrès de la technologie et des nouveaux médias, la nouvelle génération désire être écoutée et impliquée dans son traitement. Ce changement de paradigme nécessite d'intégrer non seulement la personne dans sa prise en charge, mais également ses proches.

Les patients s'expriment désormais librement et partagent spontanément leurs expériences, notamment grâce aux réseaux sociaux. Un changement de posture et de relation a eu lieu, l'expertise peut dorénavant être partagée entre les professionnels de la santé et leurs patients, le savoir n'appartient plus exclusivement aux médecins. La généralisation des applications d'évaluation et d'« e-notation », qui a profondément bousculé le secteur hôtelier ces dernières années, prendra certainement de l'ampleur dans le secteur de la santé, avec comme conséquence une concurrence accrue entre les hôpitaux pour attirer les patients et les financements qui vont avec.

À l'heure où les coûts de la santé, en particulier les primes d'assurance, pèsent plus que jamais sur les ménages suisses, les citoyens sont également plus exigeants à l'égard du confort et de la qualité des soins. Ils attendent des prestations sur mesure et adaptées à leurs besoins et à leurs exigences. En plus des nombreuses plateformes d'information sur la santé, ils ont maintenant la possibilité d'obtenir des avis médicaux à distance (sur la base d'un appel téléphonique ou vidéo) au lieu de se rendre à l'hôpital.

Parallèlement, les médecines alternatives et complémentaires connaissent un engouement croissant et séduisent une frange toujours plus importante de la population. Une enquête a démontré que 30 % des Vaudois ont eu recours à la médecine complémentaire sur les douze derniers mois, une proportion élevée en Suisse et qui ne cesse de croître. L'approche intégrative, qui consiste à combiner ces méthodes thérapeutiques avec les pratiques éprouvées de la médecine conventionnelle pour améliorer l'état de santé du patient, est une piste à explorer pour les eHnv, où l'on a déjà mis en œuvre certaines prestations.

³ Enquête suisse sur la santé (ESS), 2012



3. Attractivité de l'employeur

Comme nombre de pays en Europe, la Suisse est encore aujourd'hui confrontée à une pénurie de professionnels de la santé, car ses besoins excèdent les capacités de formation des écoles ou des universités. Cette situation concerne particulièrement les assistants et assistantes en soins et santé communautaire (ASSC), les infirmiers et infirmières, les médecins de certaines spécialités (généralistes, pédiatres, gériatres, etc.) ou les physiothérapeutes, pour ne citer que quelques exemples.

En plus de la pénurie, le marché du travail est fortement concurrentiel étant donné la proximité géographique d'autres établissements hospitaliers et la présence de plusieurs centres et cliniques privés dans un rayon de 30 à 40 kilomètres, qui offrent des conditions salariales jugées parfois plus attractives par le personnel.

Dans ce marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel, il est indispensable de se démarquer,

non seulement pour attirer les talents dans la région, dont le potentiel de développement économique et social est important, mais aussi pour fidéliser les collaboratrices et collaborateurs, notamment ceux qui ont été formés aux eHnv et qui résident dans les communes membres de l'association. Pour cela, les eHnv doivent miser sur une stratégie de recrutement innovante, une marque employeur forte et un management bienveillant, tout en offrant un environnement de travail propice au développement personnel et en accordant une attention particulière à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La valorisation des compétences et des possibilités d'évolution rentre également en jeu pour attirer et fidéliser les talents.

En tant qu'employeur le plus important de la région, les eHnv tiennent à assumer leur rôle formateur pour assurer la relève d'un grand nombre de professions tout en favorisant l'emploi local.

4. Équilibre financier et capacité d'investissement

Répartis sur plusieurs sites, les eHnv doivent assurer les prestations médicales qui découlent de leur mandat de prestations de service public, destinées à toute la population du Nord vaudois, par exemple des services d'urgences accessibles à tous et ouverts jour et nuit. En raison de leur mission, les eHnv, contrairement aux cliniques privées, n'ont pas la latitude pour se concentrer exclusivement sur les activités les plus intéressantes financièrement ou sur la patientèle privée.

D'autre part, la volonté politique de limiter la croissance des coûts de la santé au travers des tarifs induit une forte pression sur les prestataires de soins, y compris les eHnv. Pour y répondre, ceux-ci n'ont d'autre solution que de chercher à réduire leurs coûts d'exploitation, en diminuant par exemple les durées moyennes des séjours, en concentrant les activités ou en collaborant étroitement avec les prestataires du réseau de soins. Ils peuvent, sinon, chercher à augmenter leurs recettes par un plus grand volume d'activité LAMal tout en garantissant une prise en charge optimale pour les patients. Mais cette dernière possibilité est limitée par la concurrence entre hôpitaux et va à l'encontre de la volonté politique de diminution

des coûts de la santé. Les occasions de diversifier les revenus hors LAMal sont par conséquent des pistes à explorer davantage.

Par ces effets conjugués, notamment l'aspect multisite, la santé financière des eHnv se trouve dans un équilibre fragile depuis quelques années. Il devient de plus en plus difficile d'atteindre l'équilibre financier tout en assurant leurs missions, d'autant plus que si les revenus diminuent en fonction des tarifs stationnaires ou ambulatoires, ou par des mécanismes de plafonnement imposés, les charges telles que la masse salariale et les équipements ont, elles, tendance à augmenter.

À cet exercice délicat s'ajoute l'impératif de dégager et de maintenir une marge suffisante pour financer les projets de développement que sont les constructions à Yverdon-les-Bains et Orbe. Les eHnv s'apprêtent en effet à entrer dans une période de grands changements qui exigera des investissements importants, mais dont il est attendu à terme une amélioration de la situation financière au travers de la réduction du nombre des sites et de leur restructuration.

Des voiles d'incertitude planent sur l'institution et affectent sa capacité à se projeter. C'est notamment le cas pour le virage ambulatoire, car même si les eHnv se sont déjà largement positionnés dans ce sens jusqu'à aujourd'hui, le potentiel restant pour transférer encore davantage de prestations stationnaires vers l'ambulatoire ne peut être anticipé avec certitude pour tout ce qui a trait à l'évolution des pratiques médicales et des technologies ces prochaines années. Néanmoins, les eHnv continuent de croire et d'investir dans la poursuite du virage ambulatoire et devront assurer une certaine flexibilité pour pouvoir s'adapter le cas échéant. C'est le cas pour les futurs locaux qui seront construits et pour les logiques de fonctionnement qui y seront déployées.

La nouvelle planification hospitalière cantonale qui entrera en vigueur en 2022 dans le canton de Vaud aura par ailleurs des impacts sur les activités des eHnv, car les critères d'octroi des prestations et de leurs volumes ne sont pas encore clairement connus aujourd'hui. Pourtant, ces derniers vont déterminer les besoins du plateau technique (nombre de salles d'opération, infrastructures d'imagerie, etc.) ainsi que le nombre de lits d'hospitalisation. À titre d'exemple, les prestations de neurochirurgie et de chirurgie bariatrique ne seront pas nécessairement maintenues aux eHnv, puisqu'elles dépendront de la planification que décidera le Canton pour assurer la couverture des besoins de la population. Cette dernière, selon une récente analyse démographique (OBSAN), devrait croître assez fortement d'ici à 2030 dans la région du Nord vaudois, ce qui influencera également le dimensionnement du futur site d'Yverdon-les-Bains. Aussi, des incertitudes importantes subsistent autour de l'instauration en 2022 du nouveau

tarif pour la réadaptation stationnaire (ST-Reha), avec la construction d'un nouvel hôpital à Orbe qui regroupera les centres actuels d'Orbe et de Chamblon. Il est possible que les centres de traitement et de réadaptation (CTR) tels qu'ils existent dans le canton de Vaud soient préférentiels par rapport aux centres de réadaptation spécialisés par fonction (musculo-squelettique, cardiaque, respiratoire, etc.) qui existent dans la partie allemande du pays. À nouveau, une grande flexibilité devra être prévue lors du projet de développement puis de construction du nouveau CTR d'Orbe.

La pression financière sur les eHnv va de pair avec un accroissement des exigences réglementaires sur tous les hôpitaux. À l'image des secteurs fortement régulés comme les institutions financières, les demandes des autorités en matière de transmission de données, de benchmarking, de statistiques, de certifications, de procédures de marché public et de justificatifs ne cessent d'augmenter (par exemple de la part du DSAS, de l'ANQ, de l'OFS, de l'OFSP, de l'OBSAN, de Rekole, etc.). Les normes concernant la sécurité des données et des questions environnementales, notamment, vont également croître. Dans la mesure où ces normes peuvent conditionner le financement des prestations, il n'y a d'autre alternative que de s'y conformer, en investissant les ressources et les compétences nécessaires pour les satisfaire.

Une attention particulière devra être accordée à la communication pour éviter que l'ajout de ces nouvelles charges administratives, sans bénéfice direct pour les patients, ne soit mal interprété par le personnel médico-soignant à qui des ressources supplémentaires sont parfois refusées.



5. Leadership et renforcement des compétences managériales dans l'institution

Face aux nombreux défis et changements qu'affrontent les eHnv en cette époque charnière, que ce soit en termes de financement ou d'optimisation, il est essentiel de s'appuyer sur un leadership affirmé et des compétences managériales fortes au sein de l'institution. La direction générale ainsi que les responsables des différents services (médicaux, soins et administratifs) doivent, à tous les niveaux, renforcer leur leadership et leurs compétences en gestion pour emmener leurs personnels sur la voie des changements, prendre les décisions qui s'imposent, piloter les activités et mettre en place les processus efficaces pour atteindre un haut niveau de performance. Développer l'autonomie et la formation des cadres, les responsabiliser et réaffirmer leur rôle stratégique dans l'institution aura pour effet de rendre les décisions institutionnelles mieux comprises et ainsi plus légitimes. Mieux équipés et plus impliqués, ils seront à même de porter les valeurs des eHnv, de devenir des ambassadeurs et de fédérer les équipes autour d'objectifs institutionnels communs.

L'institution doit entretenir et consolider la relation de confiance avec les médecins-cadres des eHnv,

qui sont des partenaires essentiels, et amplifier cette collaboration au travers d'une convergence d'intérêts qui bénéficie aux deux parties. Ce travail en partenariat requiert aussi la conviction du personnel médico-soignant, par une transparence dans la communication et des actions concrètes, que les membres du personnel administratif ou logistique sont des soutiens à son activité. La transition vers un système de management plus agile se poursuit, et la crise sanitaire du Covid-19 a fortement accéléré cette progression dans la mesure où elle a mis en lumière l'interdépendance essentielle entre les départements pour la mise en place rapide et efficace des mesures.

Les eHnv se trouvent dans une phase importante de leur existence, où des projets d'envergure sont lancés ou sur le point de l'être. Les décisions stratégiques d'aujourd'hui déterminent l'orientation que prendra l'institution durant ces prochaines décennies. Il faut donc que le positionnement de l'institution soit clair et affirmé, même si certaines décisions risquent d'être jugées impopulaires et se heurtent à des oppositions. En d'autres mots, le cap annoncé par le plan stratégique 2015-2020 doit être maintenu.

6. Transformation des sites d'Yverdon-les-Bains, d'Orbe et de Saint-Loup

Dans les cinq prochaines années, les eHnv seront confrontés à des défis majeurs, à savoir le pilotage de projets complexes de construction et de transformation liés à la centralisation des soins aigus stationnaires à Yverdon-les-Bains et des activités de réadaptation à Orbe, tout en maintenant l'exploitation durant les travaux. Ces projets hautement visibles et risqués devront être menés dans le respect des objectifs en matière de coûts, de délais, de durabilité, etc.

Outre la construction et la logistique qui permettront le déménagement des activités, l'aspect humain et opérationnel ne doit pas être négligé. La conduite de projets complexes nécessite des personnes qualifiées et un haut degré de rigueur et de précision. Il est nécessaire d'anticiper ce besoin de compétences pour pouvoir se doter des ressources adéquates au bon moment.

Toute restructuration a un fort impact sur le personnel, d'où la nécessité de l'accompagner tout au long du parcours. Le management doit sensibiliser les collaboratrices et les collaborateurs aux changements que ce déménagement entraînera inmanquablement (en termes de nouvelles pratiques, cultures de sites différentes, etc.), avant, pendant et après les travaux. S'il est inévitable que les travaux occasionnent des nuisances, il sera important d'écouter les personnes concernées et de les aider autant que possible pour surmonter leurs difficultés. Et enfin, les bénéfices du projet pourront être rappelés, incluant la mise à disposition d'espaces modernes et de nouvelles prestations, comme une garderie pour les enfants des collaboratrices et des collaborateurs.

Un déménagement est aussi et surtout l'occasion de revoir ses processus afin d'emporter avec soi les bonnes pratiques.

Planification stratégique

L'optimisation est au coeur de la stratégie, puisqu'elle consiste à améliorer les façons de faire pour pouvoir assurer un haut niveau de prestations tout en maîtrisant les coûts. Cette dimension renvoie à la notion d'amélioration continue des processus internes et externes et de performance visant à développer les prestations et fluidifier le parcours de santé du patient. Le plan stratégique est articulé autour de quatre axes stratégiques, déclinés selon six perspectives, qui définissent les intentions du plan stratégique 2021-2026.

AXES STRATÉGIQUES

Les axes stratégiques sont les orientations majeures choisies par les eHnv pour répondre aux enjeux.

PERSPECTIVES

Les perspectives sont des orientations additionnelles qui éclairent les axes stratégiques à l'aide d'un point de vue spécifique. Elles renvoient à des thématiques importantes et contribuent à répondre aux enjeux.

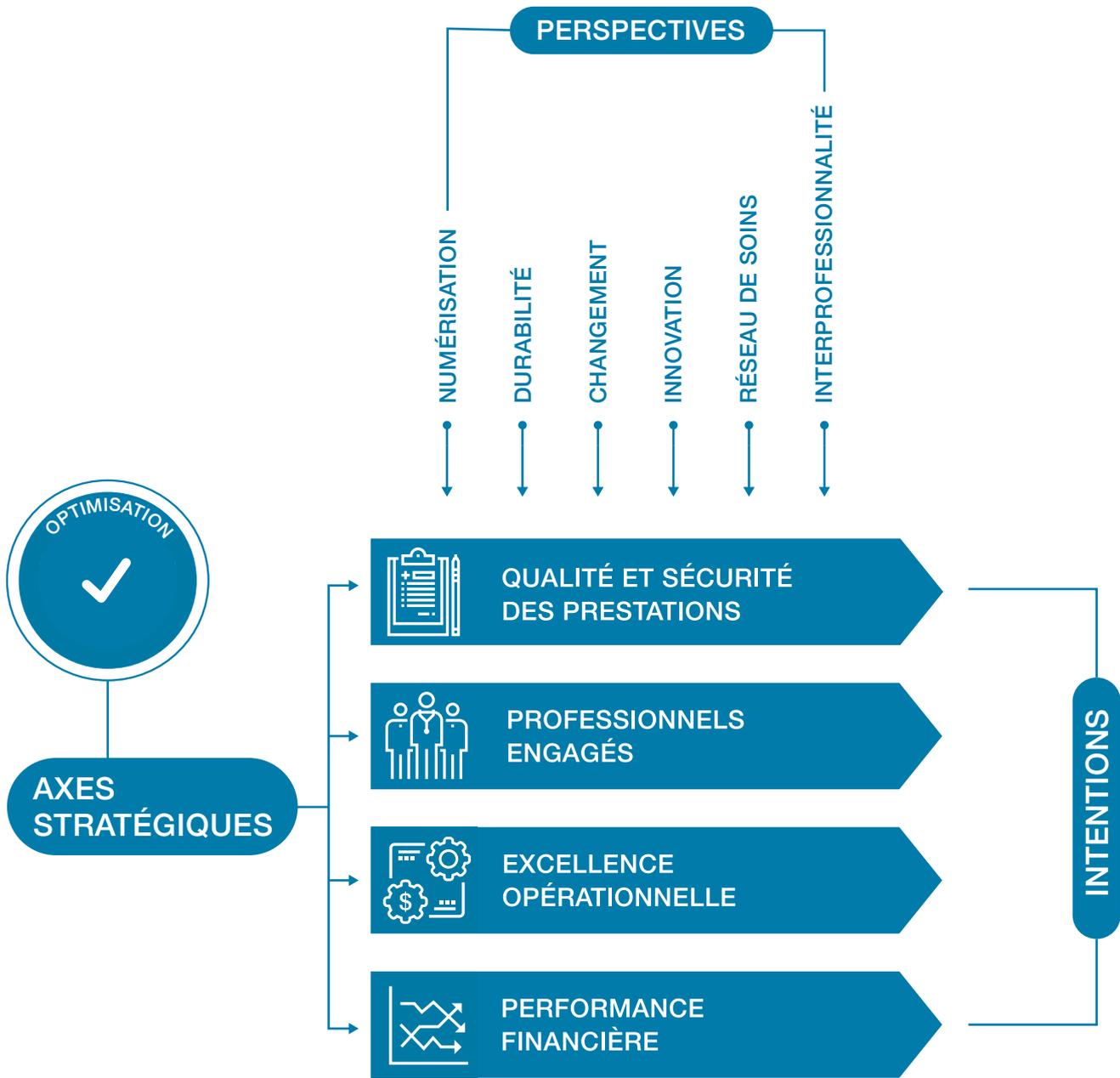
INTENTIONS

Les intentions découlent des axes stratégiques et des perspectives. Elles illustrent les actions qui devront être conduites ces prochaines années et permettront aux départements de définir les objectifs stratégiques.

Construction et transformation des bâtiments

Les eHnv vont se transformer. Les bâtiments devront être conçus pour s'adapter aux évolutions rapides des prises en charge. En plus de l'organisation des espaces, la modernisation des infrastructures permettra d'offrir aux patients, visiteurs et collaborateurs un environnement à la fois accueillant, agréable et sécurisant.

L'agrandissement de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains permettra de centraliser les prestations stationnaires aiguës, tandis que la réadaptation et les soins palliatifs seront réalisés sur le site d'Orbe, dans un nouveau bâtiment.





Axes stratégiques

Les axes stratégiques sont les orientations majeures choisies par les eHnv pour répondre aux enjeux.

Qualité et sécurité des prestations

Professionnels engagés

Excellence opérationnelle

Performance financière

Qualité et sécurité des prestations

La mission première des eHnv consiste à mettre à disposition de la population du Nord vaudois une offre de prestations de qualité et adaptée à ses besoins, qu'il s'agisse de soins stationnaires, de soins de premier recours (centres d'urgence, permanences médicales adulte et pédiatrique), de consultations médicales spécialisées (p. ex., chirurgie, orthopédie, gynécologie) ou de plateau technique (p. ex., radiologie, bloc opératoire).

Les eHnv souhaitent offrir à la population la meilleure expérience possible, en veillant à son bien-être.

L'augmentation des maladies chroniques, les enjeux démographiques particulièrement marqués ces prochaines années dans le bassin du Nord vaudois, l'évolution des attentes de la population pour ses besoins de santé et la redistribution des responsabilités entre professionnels de la santé définissent le cadre et la typologie des prestations et services que les eHnv doivent offrir. Ces derniers souhaitent ainsi développer les méthodes issues de la médecine intégrative dans les prises en charge, que ce soit par exemple pour le traitement de la douleur, la préparation de l'accouchement ou pour mieux supporter la chimiothérapie.

Les prestations des eHnv s'étendent au-delà des prestations médico-soignantes et intègrent également l'intendance, l'hôtellerie et la restauration. Les eHnv souhaitent offrir à la population la meilleure expérience possible, en veillant à son bien-être. Son avis est une source d'information précieuse et la prise en compte de ses intérêts doit s'inscrire davantage dans la réflexion stratégique.

Le développement des professions de la santé et les attentes de la population contribuent à un changement de paradigme vers l'intention d'« être avec » la personne selon sa vision de la santé, à partir de ses savoirs spécifiques et en co-construction avec les autres professionnels : nous nous orientons vers un modèle de partenariat et de collaboration interprofessionnelle. Cette philosophie vise la recherche de la santé, la qualité de vie en se basant sur des interactions bénéfiques pour chaque patient selon les besoins de chacun. Cela sous-entend l'intégration et la continuité des soins, ainsi que le travail dans une logique de réseau. C'est pourquoi, en plus de l'offre de prestations proposée par les eHnv, ceux-ci sont amenés à se coordonner avec le Réseau Santé Nord Broye (RSNB) et les autres partenaires du réseau de soins afin de compléter les prestations sans toutefois se substituer à l'existant (médecine de premier recours).

Cette approche considère les patients et leurs proches comme des partenaires, sur un pied d'égalité avec les professionnels de la santé, et les intègre dans la prise de décision. Mieux informé, le patient est à même de donner son avis sur les options thérapeutiques qu'il a à disposition et de devenir ainsi acteur de sa propre prise en charge. Des études démontrent que si le patient est davantage impliqué dans le processus de soins, sa compréhension du traitement est favorisée et de meilleurs résultats sont obtenus⁴. De même, les proches aidants doivent être reconnus, soutenus et intégrés dans la prise de décision et le projet de soins.

Dans ce cadre de prestations, la qualité des soins « doit permettre de garantir à chaque patient la combinaison d'actes diagnostiques et thérapeutiques qui lui assurera le meilleur résultat en termes de santé » (OMS). Si la démarche qualité fait maintenant l'objet d'une attention croissante, elle n'est cependant pas nouvelle aux eHnv. Elle doit cependant s'inscrire dans un processus d'amélioration continue et s'adapter à l'évolution des disciplines à des visées d'excellence. Cela implique le développement continu des connaissances et des compétences professionnelles ainsi que le renforcement et la standardisation des pratiques cliniques basées sur les évidences scientifiques.

Des indicateurs de sécurité et de qualité seront définis et suivis dans des tableaux de bord en vue d'un pilotage plus fin des services, pour identifier les potentiels d'amélioration et développer une culture de l'erreur. Parmi eux figureront non seulement des indicateurs cliniques, comme les réadmissions potentiellement évitables et les infections nosocomiales, mais également des indicateurs de satisfaction patient liés à la qualité de l'accueil, du repas ou encore de l'information reçue. Soucieux de faire reconnaître la qualité de leurs soins, les eHnv sont convaincus de l'importance de s'engager dans de nouvelles démarches de certifications et d'audits réalisés par des groupes d'experts.

Des indicateurs de sécurité et de qualité seront définis et suivis dans des tableaux de bord en vue d'un pilotage plus fin des services, pour identifier les potentiels d'amélioration et développer une culture de l'erreur. Parmi eux figureront non seulement des indicateurs cliniques, comme les réadmissions potentiellement évitables et les infections nosocomiales, mais également des indicateurs de satisfaction patient liés à la qualité de l'accueil, du repas ou encore de l'information reçue. Soucieux de faire reconnaître la qualité de leurs soins, les eHnv sont convaincus de l'importance de s'engager dans de nouvelles démarches de certifications et d'audits réalisés par des groupes d'experts.

Quelques intentions à titre d'exemple :

- Développer et assurer l'offre de prestation pour répondre aux attentes de la population de la région et selon la planification sanitaire cantonale
- Promouvoir et piloter la culture de la qualité et de la sécurité des prestations
- Développer le partenariat, l'information et la formation au patient, en incluant les proches aidants
- Coordonner et garantir la continuité des prestations sur toute la trajectoire de soins (avant, pendant et après l'hôpital) en collaboration avec les partenaires du réseau
- Améliorer l'expérience patient en incluant toutes les dimensions médicales, soignantes et hôtelières de la prestation

L'ensemble des intentions se trouvent à la page 44

⁴RNAO. Person and Family-Centred Care ; clinical best practice guidelines [Internet]. 2015 [cité 30 mai 2020]. Disponible sur : <https://rnao.ca/bpg/guidelines/person-and-family-centred-care>



Professionnels engagés

Dotés de profils variés et complémentaires, les collaboratrices et les collaborateurs jouent un rôle déterminant pour le bien-être et la santé des patients, que ce soit de façon directe (pour le personnel médico-soignant, d'accueil, d'intendance, etc.) ou indirectement (pour les fonctions administratives ou de soutien). La qualité des prestations est en effet étroitement corrélée aux compétences et à l'engagement du personnel, d'où l'importance de prendre soin de chacun des membres, quels que soient la fonction et le niveau de responsabilité.

Une culture d'entreprise, des valeurs fortes et une stratégie institutionnelle de formation et de développement sont autant d'éléments essentiels pour pouvoir compter sur des professionnels motivés et engagés. Les eHnv souhaitent accompagner leurs collaboratrices et collaborateurs dès leur accueil dans l'institution, et améliorer leur bien-être sur leur lieu de travail en offrant des perspectives de carrière, des missions stimulantes, des formations continues et certifiantes et des conditions de travail compétitives.

Pour être un « employeur de choix » dans un marché de l'emploi toujours plus complexe, caractérisé à la fois par une pénurie de professionnels de la santé,

une priorité donnée à la main-d'œuvre locale et une concurrence accrue entre établissements hospitaliers, une véritable marque employeur doit être développée. Cela non seulement pour attirer, mais aussi pour fidéliser les talents, d'autant que les eHnv endossent, en qualité de premier employeur de la région du Nord vaudois, un rôle formateur visant à favoriser l'intégration sur le marché du travail.

Les eHnv souhaitent accompagner leurs collaboratrices et collaborateurs et améliorer leur bien-être sur leur lieu de travail.

Face aux grands changements à venir en interne comme à l'externe, changements qui sont souvent source d'inquiétudes et de stress, il est de la responsabilité de l'institution d'accompagner le personnel afin qu'il devienne acteur des événements sans les subir. Les eHnv entendent doter les cadres, moteurs du changement, de compétences en leadership et leur donner les outils nécessaires pour appréhender et gérer les difficultés au sein de leurs équipes.

Quelques intentions à titre d'exemple :

- Améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- Développer les compétences en leadership et management
- Mettre en place une stratégie de formation permettant de piloter le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière

L'ensemble des intentions se trouvent à la page 44

Excellence opérationnelle

L'évolution du système de santé, l'augmentation des attentes des patients, des exigences réglementaires et, par conséquent, des coûts de la santé, le tout avec une forte pression sur les financements, rendent l'excellence opérationnelle incontournable pour les établissements hospitaliers.

Plus encore qu'un axe stratégique, l'excellence opérationnelle doit être un état d'esprit profondément ancré chez tous les acteurs de l'hôpital, quels que soient les fonctions ou les rangs, au moment de faire des choix et de remettre en question des dispositifs ou des fonctionnements en place.

Traditionnellement, l'excellence opérationnelle se déploie autour des objectifs majeurs que sont l'optimisation des processus, la réduction des coûts qui en découle ainsi que l'amélioration de la qualité.

Les processus hospitaliers sont complexes et engagent un grand nombre de professionnels différents sur l'entier de la chaîne de valeur, de l'admission à la sortie, en passant par la prise en charge médico-soignante et les étapes de codage et de facturation. Il est donc primordial d'avoir une coordination transverse plutôt que des silos organisationnels uniquement. Ces derniers doivent céder la place à des équipes interdisciplinaires dans lesquelles toutes les parties prenantes sont intégrées. Les processus doivent être pensés de la manière la plus fluide possible, aussi bien dans un site qu'entre les sites, à l'interne comme à l'externe.

Toutes les fonctions de l'hôpital sont concernées par cette nécessité d'optimiser les processus, et donc d'améliorer la productivité, que ce soient les soins, l'intendance, la facturation, les cuisines ou encore la logistique. Ces efficiences s'obtiennent essentiellement par des analyses critiques des fonctionnements ou des problèmes, une meilleure organisation des équipes, l'utilisation adéquate des outils informatiques, des mesures et des tableaux de bord de la performance, des efforts de formation des collaboratrices et des collaborateurs, etc. Tous les leviers qui peuvent être actionnés pour optimiser les ressources disponibles doivent l'être.

Au niveau de la prise en charge des patients, cela signifie par exemple d'anticiper la sortie, de diminuer les durées moyennes de séjour, d'augmenter le taux d'occupation des lits et des plages opératoires, d'optimiser l'utilisation des salles d'opération et des modalités d'imagerie médicale et, le cas échéant, d'éviter des examens non nécessaires. Des processus de prise en charge optimisés selon les modes d'entrée des patients, en urgence ou en électif sont également des leviers d'excellence opérationnelle. Sur la partie administrative ou logistique, des efforts similaires doivent être entrepris pour soutenir les équipes soignantes.

En même temps qu'elle permet des réductions de coûts, l'excellence opérationnelle contribue à améliorer ou simplifier des processus, ce qui entraîne une augmentation de la qualité.

Quelques intentions à titre d'exemple :

- Professionnaliser la gestion de projet au travers d'un portefeuille des projets institutionnels
- Développer et assurer l'efficacité et la qualité opérationnelle des processus et des outils qui les supportent, notamment des processus transversaux dans l'institution
- Préserver la sécurité des données et la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement des systèmes ou infrastructures techniques

L'ensemble des intentions se trouvent à la page 44

Performance financière

L'augmentation des coûts de la santé et de la pression financière qui s'ensuit sur les hôpitaux est un enjeu majeur qui contraint le secteur hospitalier à fortement améliorer son efficacité opérationnelle afin d'arriver, à terme, à l'équilibre de ses résultats financiers.

Dans ce contexte, les eHnv visent à atteindre l'autofinancement pour l'ensemble de leurs prestations, hormis pour les prestations d'intérêt général (PIG) octroyées par l'État et qui répondent à des missions de service public. De plus, il est impératif de maintenir des fonds propres suffisants pour assurer la continuité de l'exploitation des eHnv et une trésorerie suffisante pour financer de manière substantielle les projets de développement et les investissements liés aux projets stratégiques de construction.

Dans cette perspective, il est essentiel que les structures soient adaptées aux prises en charge et qu'elles puissent évoluer en fonction des pratiques futures. L'analyse des spécialités médicales montre que celles-ci se déclinent en deux familles distinctes, qui peuvent être schématisées par le mode d'entrée du patient. En premier lieu, tout ce qui a trait à la mission de service public, où le patient arrive à l'hôpital par les urgences ou une permanence médicale de premier recours, et, en second lieu, les interventions électives où le patient accède à l'hôpital de façon planifiée, donc contrôlée, typiquement pour de la chirurgie

prothétique. Ces prestations différentes font que des stratégies et des objectifs bien distincts doivent leur être appliqués. Si les urgences veillent à assurer de la disponibilité pour accueillir les patients, comme ils arrivent, sans rendez-vous, et à éliminer les hospitalisations inadéquates, les spécialités électives auront pour objectif d'attirer des patients et d'optimiser les trajectoires de soins. Les perspectives de rentabilité ne sont évidemment pas les mêmes pour ces deux types de prise en charge, mais l'efficacité doit être visée dans tous les cas.

Bien que l'ensemble des processus liés à la facturation des prestations aient fait l'objet d'un travail d'optimisation ces dernières années, les efforts seront maintenus dans cette direction. Plusieurs mesures, telles que la sensibilisation des différents protagonistes aux enjeux financiers et l'amélioration de la documentation clinique et administrative, contribueront à garantir que les actes médicaux et soignants soient référencés et facturés de manière exhaustive.

Parallèlement, les eHnv entendent mettre en place une gestion budgétaire et financière performante à tous les niveaux de l'institution en prenant appui sur des outils de monitoring et d'indicateurs financiers fiables. Par exemple, des plans de développement seront réalisés et suivis de manière systématique pour chaque nouveau projet.

Quelques intentions à titre d'exemple :

- Développer et mettre à disposition des outils de monitoring et des indicateurs financiers pour les cadres
- Assurer une veille, anticiper, préparer et optimiser les changements tarifaires
- Préserver la capacité d'investissement pour les

grands projets tout en assurant le maintien des infrastructures en place

- Soutenir les cadres par une automatisation et une simplification des processus liés à la comptabilité analytique

L'ensemble des intentions se trouvent à la page 44



Perspectives

Les perspectives éclairent les axes stratégiques à l'aide d'un point de vue spécifique. Elles renvoient à des thématiques importantes et contribuent à répondre aux enjeux.

Numérisation

Durabilité

Changement

Innovation

Réseau de soins

Interprofessionnalité

Numérisation

Aujourd'hui, les technologies de l'information ont pris une telle ampleur dans tous les domaines d'activité qu'elles en ont largement redéfini les pratiques. Si cette transformation a démarré plus tardivement dans le monde de la santé, du moins pour les activités médico-soignantes, le retard a depuis été résorbé et il n'est actuellement plus possible de s'en séparer. Il y a quelques années encore, avant la généralisation des données des patients informatisées, médecins et soignants pouvaient aisément se passer de l'outil informatique au chevet du malade, ce qui n'est de loin plus le cas aujourd'hui. Outils de maîtrise et de rationalisation des processus, les solutions informatiques permettent d'optimiser les façons de travailler et représentent un puissant levier d'amélioration de la qualité et de la sécurité.

Si l'informatisation est omniprésente et ses bénéfices incontournables sur le plan des tâches administratives, elle est encore souvent vécue comme une contrainte sur le terrain. Force est de reconnaître que le temps considérable que les médecins et les soignants passent sur les outils informatiques est une réalité, et que la tendance est à la hausse. En cause notamment, des interfaces homme-machine qui n'ont pas été suffisamment pensées pour le confort de l'utilisateur ou des exigences réglementaires croissantes qui, même sans outils informatiques, auraient dû être appliquées (par exemple en matière de traçabilité, de transparence ou de sécurité). Dans certains cas, le processus de numérisation a consisté à répliquer des façons de faire « papier » sur des supports électroniques, au lieu de repenser le processus dans sa globalité et d'exploiter ainsi le plein potentiel amené par les nouvelles technologies.

La forte dépendance des activités envers les systèmes d'information, couplée avec le volume gigantesque de données accumulées, fait que de nouvelles menaces doivent être considérées. Les récentes attaques informatiques visant des

centres hospitaliers dans le monde rappellent à quel point ce secteur est vulnérable et insuffisamment préparé. Une attention de plus en plus grande est portée aux questions de protection des données et la législation va encore probablement être considérablement renforcée ces prochaines années.

Afin d'anticiper les risques sécuritaires, il devient aussi nécessaire de prévoir et de planifier la continuité des opérations en cas de défaillance technique majeure, comme c'est le cas d'une panne informatique. Des instructions claires doivent être préparées et des modes dégradés envisagés, faciles d'utilisation et connus de tous, pour pallier des pannes ou des problèmes techniques.

En termes d'utilisation des outils informatiques, les professionnels de la santé n'ont pas forcément été suffisamment initiés à l'informatique durant leur formation initiale. Ce constat s'amenuise année après année, mais à un rythme lent, tenant également compte du fait que les outils ne sont pas toujours exactement adaptés aux besoins des utilisateurs. Pour faire face aux évolutions numériques, il est important de former et d'accompagner continuellement les utilisateurs aux solutions informatiques afin qu'ils puissent se les approprier.

Si le potentiel de la numérisation est toujours important dans la santé, c'est aussi grâce à l'arrivée en force de nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle qui ouvre la voie à une multitude de nouvelles possibilités en matière d'outils d'aide à la décision clinique. En ce qui concerne l'imagerie médicale, par exemple, l'intelligence artificielle sera vraisemblablement en mesure non pas de se substituer aux médecins, mais d'aider les radiologues à établir leur diagnostic en attirant leur attention sur des anomalies détectées.

Durabilité

Une prise de conscience mondiale a récemment émergé, fortement relayée par des mouvements citoyens et les médias, à l'égard des problématiques environnementales telles que le réchauffement climatique ou encore l'épuisement des ressources naturelles. En Suisse, la population est devenue plus attentive à la protection de l'environnement, qui figure d'ailleurs parmi ses principales sources de préoccupation au même titre que les questions et enjeux autour de la santé. L'empreinte écologique des établissements hospitaliers n'est pas négligeable. Grand consommateur de ressources, producteur de déchets et plus grand formateur de la région, l'hôpital a une responsabilité sociétale et un rôle significatif à jouer pour intégrer la durabilité dans ses activités.

Conformément à la charte de développement durable de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV), les eHnv sont conscients de la nécessité d'intégrer la durabilité économique, sociétale et environnementale dans leurs processus. Ces efforts s'appliquent à un certain nombre de domaines : politique d'achats écoresponsable, gestion des déchets, y compris alimentaires, consommation d'énergie et de ressources naturelles, mobilité douce, etc.

L'hôpital a une responsabilité sociétale et un rôle significatif à jouer pour intégrer la durabilité dans ses activités.

Afin d'ancrer la durabilité au niveau institutionnel, les eHnv souhaitent mettre en œuvre un système de management de la durabilité qui pourrait déboucher sur une labellisation ou certification. Par exemple, l'obtention du label « Établissement de soins responsable » (ESR) permettrait d'afficher un positionnement clair en matière de développement durable.

Pour ce qui est de la construction, les importants projets seront entrepris sur différents sites des eHnv en tenant compte des principes de durabilité. Des réflexions sont en cours pour que le futur hôpital d'Orbe applique la démarche One Planet Living (OPL), à l'image des nouveaux quartiers qui se sont développés au sud de la ville d'Orbe.

Changement

« La seule chose qui ne change pas, c'est le changement. » Cette expression, reflet d'un monde en perpétuel mouvement, est aussi caractéristique du monde de la santé. Les évolutions technologiques, qui ont révolutionné l'hôpital et entraîné une transformation des modes de prise en charge, lui ont imposé d'adapter constamment ses structures et l'organisation des soins. La pose des prothèses de genou, qui nécessitait auparavant plusieurs jours d'hospitalisation, est désormais possible en ambulatoire, ce qui a conduit à une adaptation des équipes et de l'organisation (réorganisation du bloc opératoire, des horaires de travail, du parcours du patient, etc.). De même, le déploiement des dossiers patients informatisés et le passage d'un support papier à un support numérique ont profondément transformé les pratiques professionnelles.

Les eHnv sont aujourd'hui dans une période charnière avec des changements structurels profonds. La concentration des soins somatiques aigus sur un seul site ainsi que la poursuite de l'intégration avec le réseau vont changer les façons de travailler. Ces restructurations apportent leur lot de nouveaux outils de travail et s'accompagnent d'une révision des processus et des pratiques courantes.

Puisque l'accompagnement du personnel assurera la réussite des projets d'extension et de transformation, il faut que chacun puisse se projeter dans le futur imaginé par l'institution. Pour cela, il est important d'impliquer les collaboratrices et les collaborateurs le plus tôt possible, dans une démarche participative, dans la création et dans la mise en œuvre des projets. Les rendre acteurs du processus permettra d'intégrer leurs propositions et de renforcer leur adhésion aux projets.

Sachant que le changement est inéluctable, il est important de lui donner un sens.

Sachant que le changement est inéluctable, il est important de lui donner un sens et de faire en sorte qu'un maximum de collaboratrices et de collaborateurs y adhèrent naturellement. Le changement doit s'inscrire dans l'ADN de l'institution au travers de la mise en place d'une culture qui favorise l'adaptation et l'ouverture à la nouveauté.

Innovation

« L'innovation systématique requiert la volonté de considérer le changement comme une opportunité. » (P. Drucker) Dans un monde en mutation, l'innovation est un état d'esprit que les eHnv doivent entretenir, même s'ils n'ont pas les mêmes objectifs qu'un hôpital universitaire. La mise en place de nouvelles prestations médico-soignantes, l'adoption de nouvelles pratiques médicales ou thérapeutiques et les améliorations de processus sont autant de marques d'innovation à la mesure de l'institution.

En tant que valeur des eHnv, l'innovation est aussi comprise comme un souffle de créativité sur les activités. Du point de vue de l'institution, il s'agit de se tourner vers un management plus agile et participatif, favoriser la collaboration transversale, préférer l'alignement au contrôle. Cela implique de valoriser l'engagement personnel et de donner plus d'autonomie aux collaboratrices et aux collaborateurs. En réponse à l'évolution des besoins du personnel en matière de flexibilité, l'institution peut par exemple favoriser l'équilibre vie professionnelle-vie privée en encourageant davantage, lorsqu'ils s'appliquent, le partage de poste de travail ou le télétravail.

Proposer des alternatives thérapeutiques aux patients est aussi une manière innovante de répondre aux attentes de la population. La médecine intégrative, basée sur un recours simultané à la médecine conventionnelle et à la médecine complémentaire, est une forme de prise en charge innovante, même si des traitements comme l'acupuncture en salle d'accouchement et l'hypnose peuvent aujourd'hui déjà être offerts aux eHnv en complément des prestations dites classiques.

**En tant que valeur des eHnv,
l'innovation est aussi comprise
comme un souffle de créativité
sur les activités.**

Il est certain que des avancées technologiques continueront de bouleverser les pratiques médico-soignantes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'hôpital, et contribueront à améliorer la qualité des prises en charge. Les eHnv ont grand intérêt à suivre ces évolutions dans des domaines aussi variés que l'intelligence artificielle, l'automatisation, la réalité augmentée, la télémédecine, etc. La dimension privée qui caractérise les eHnv ouvre la voie au développement de nouvelles activités, non nécessairement prévues par la LAMal.



Réseau de soins

La réorganisation du système de santé tend à sortir du cadre hospitalo-centré au profit d'un réseau de proximité coordonné. L'évolution des profils et des besoins des patients, caractérisée notamment par une augmentation des maladies chroniques, oblige en effet l'hôpital à collaborer davantage avec ses partenaires pour pouvoir offrir des prestations adéquates et adaptées.

La continuité des soins est atteinte à travers la coordination efficace des prestataires de santé autour de la prise en charge du patient, avant, pendant et après une éventuelle entrée à l'hôpital. Cette nécessaire absence de rupture entre les soins présuppose une bonne transmission de l'information entre les différents acteurs impliqués dans la prise en charge ainsi qu'une connaissance mutuelle.

Les eHnv œuvrent depuis plusieurs années à améliorer cette coordination. Chaque occasion de casser les barrières institutionnelles et d'amplifier ce travail décloisonné, via le partage facilité d'informations pertinentes avec les membres du réseau, par exemple, mérite d'être explorée dans

le but de fluidifier le parcours du patient et d'en assurer la sécurité. Le Pôle régional Santé (PRS) constitue un exemple de projet développé en étroite collaboration avec le Réseau Santé Nord Broye (RSNB). Les eHnv entendent poursuivre leur collaboration avec l'ensemble des acteurs de la chaîne des soins, en particulier les EMS et les OSAD de la région, les cabinets de médecins et les autres établissements hospitaliers.

Chaque occasion de casser les barrières institutionnelles mérite d'être explorée dans le but de fluidifier le parcours du patient et d'en assurer la sécurité.

Le développement de partenariats est aussi une solution pour répondre à un manque d'expertise dans des domaines qui ne relèvent pas de la compétence d'un hôpital, comme c'est le cas par exemple pour la gestion d'un parking.

Interprofessionnalité

Dans l'hôpital, un grand nombre de professions différentes s'engagent au quotidien pour le bien-être du patient. L'organisation hospitalière repose par conséquent sur des mécanismes de synchronisation particulièrement complexes. Le succès d'une prise en charge interdisciplinaire dépend de la capacité des différents acteurs de collaborer de manière coordonnée et transversale. Dans cette configuration, les tâches de chacun sont distinctes et complémentaires, et chaque profession apporte en fin de compte son expertise pour le seul bénéfice du patient.

Le succès d'une prise en charge interdisciplinaire dépend de la capacité des différents acteurs de collaborer de manière coordonnée et transversale.

Pour mettre en place une telle prise en charge coordonnée, il faut faciliter et encourager la communication et les échanges malgré les structures, clarifier les rôles et les responsabilités de chacun et améliorer la compréhension réciproque des professions. Chacun doit être conscient de sa codépendance envers les autres professions pour atteindre ses objectifs.

Il est important que l'interprofessionnalité soit ancrée dans la culture d'entreprise. L'institution doit tout mettre en œuvre pour garantir une atmosphère de travail qui favorise la collaboration grâce à des outils de communication, des projets interdisciplinaires, des processus standardisés ou encore des formations spécifiques.

La collaboration interprofessionnelle permet, en limitant le risque d'erreurs, d'améliorer la qualité et la sécurité des soins, mais aussi de garantir la continuité des soins et soigner les patients de façon efficiente.

Comme exemple illustratif, l'unité de soins palliatifs spécialisés d'Orbe a dû se doter de profils professionnels supplémentaires pour renforcer son équipe. Aujourd'hui, l'unité compte non seulement des médecins et des infirmiers et infirmières spécialisés, mais aussi des assistantes et assistants sociaux, une psychologue, un aumônier, des physiothérapeutes, ergothérapeutes et logothérapeutes, des diététiciennes, des bénévoles ou encore un art-thérapeute. Cela a été nécessaire pour obtenir la certification palliative.ch et pour accompagner les patients et leurs proches.

Intentions

Les intentions découlent des axes stratégiques et des perspectives. Elles illustrent les actions qui devront être conduites ces prochaines années et permettront aux départements de définir les objectifs stratégiques.

Les plus de 500 points soulevés durant les séances des groupes de travail ont été regroupés puis synthétisés dans un ensemble d'intentions établi pour chacun des axes stratégiques ainsi que pour les projets immobiliers pour le futur des eHnv.

Le tableau aux pages suivantes répertorie les intentions identifiées qui constitueront l'articulation avec les objectifs et les projets stratégiques des départements et services des eHnv.



Qualité et sécurité des prestations

1. Développer et assurer l'offre de prestation pour répondre aux attentes de la population de la région et selon la planification sanitaire cantonale
2. Développer et assurer l'efficacité et la qualité des processus de prise en charge, au travers de l'amélioration continue des pratiques
3. Promouvoir et piloter la culture de la qualité et de la sécurité des prestations
4. Coordonner et garantir la continuité des prestations sur toute la trajectoire de soins (avant, pendant et après l'hôpital) en collaboration avec les partenaires du réseau
5. Développer le partenariat, l'information et la formation au patient, en incluant les proches aidants
6. Améliorer l'expérience patient en incluant toutes les dimensions médicales, soignantes et hôtelières de la prestation
7. Développer l'interprofessionnalité et accompagner la mutation des rôles des professionnels de la santé
8. Répondre aux opportunités de développement de l'offre de prestation hors LAMal, comme critères différenciateurs et innovants
9. Développer des prestations hors LAMAL de médecine intégrative

Professionnels engagés

10. Améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
11. Développer les compétences en leadership et management
12. Mettre en place une stratégie de formation permettant de piloter le développement des collaborateurs tout au long de leur carrière
13. Créer une marque employeur eHnv en améliorant l'attractivité et la fidélisation des collaborateurs, et en développant une culture basée sur les valeurs

Excellence opérationnelle

14. Développer et assurer l'efficacité et la qualité opérationnelle des processus et des outils qui les supportent, notamment des processus transversaux dans l'institution
15. Professionnaliser la gestion de projet au travers d'un portefeuille des projets institutionnels
16. Développer des partenariats, améliorer la gouvernance et flexibiliser le cadre de travail avec les partenaires externes
17. Mettre à disposition des indicateurs et des outils de pilotage et d'amélioration continue
18. Préserver la sécurité des données et la continuité des opérations en cas de dysfonctionnement des systèmes ou infrastructures techniques
19. Améliorer l'appropriation et l'efficacité dans l'utilisation des solutions informatiques par les utilisateurs
20. Intégrer les enjeux de durabilité au sein des activités

Performance financière

21. Renforcer et accompagner les processus et contrôle budgétaires
22. Développer et mettre à disposition des outils de monitoring et des indicateurs financiers pour les cadres
23. Améliorer les processus et les documentations clinique et administrative nécessaires pour la tarification, le codage, la facturation, l'encaissement, le recouvrement, etc.
24. Assurer une veille, anticiper, préparer et optimiser les changements tarifaires
25. Soutenir les cadres par une automatisation et une simplification des processus liés à la comptabilité analytique
26. Préserver la capacité d'investissement pour les grands projets tout en assurant le maintien des infrastructures en place
27. Améliorer les états financiers en termes de liquidité, de capacité d'investissement, etc., dans le respect du cadre réglementaire

Évolution des structures

28. Étendre et rénover le site d'Yverdon-les-Bains
29. Participer au projet de reconversion de la mission du site de Saint-Loup sans les eHnv
30. Valoriser le site de Chamblon en vue de sa vente
31. Construire le nouveau CTR d'Orbe

Construction et transformation des bâtiments

Les grands projets de construction à Yverdon-les-Bains, à Orbe s'inscrivent dans la continuité des objectifs définis dans le précédent plan stratégique des eHnv 2015-2020, où figuraient le regroupement des activités somatiques aiguës sur le site d'Yverdon-les-Bains, celles de réadaptation sur un nouveau site à Orbe.

En plus des trois centres majeurs mentionnés ci-dessus, des permanences médicales sont prévues pour offrir des soins de proximité à la population. Selon les cas, elles traiteront les patients qui s'y présentent dans l'immédiat ou les renverront vers le centre le plus adapté. Les permanences actuelles de Cossonay (ouverture en 2018) et d'Orbe (emménagement dans de nouveaux locaux en 2022) pourraient être

complétées par d'autres pour autant que cela corresponde à un besoin de la population. En fonction des demandes des communes membres, et sans que les eHnv ne se substituent à l'installation de cabinets privés, il n'est pas exclu qu'une autre permanence voie le jour dans le bassin des eHnv.

Les prestations en réadaptation de l'hôpital de Chamblon seront maintenues jusqu'à leur déménagement dans le nouveau CTR d'Orbe. Au niveau clinique, cet horizon offre l'opportunité d'anticiper le changement et de poursuivre le processus d'homogénéisation des pratiques professionnelles, tandis qu'au niveau immobilier cela permet de travailler sur la valorisation du site en vue de sa vente, avec le nécessaire changement d'affectation du plan d'aménagement « Le Château ».

Les projets de construction des eHnv répondent à trois grands principes :

- **DURABILITÉ**

Que ce soit sur le plan écologique, social ou économique, les choix architecturaux et organisationnels doivent permettre d'inscrire les constructions dans une perspective à la fois durable et responsable.

- **QUALITÉ ARCHITECTURALE**

L'organisation des locaux doit être fonctionnelle et rationnelle tout en offrant des espaces de qualité (volume, luminosité, confort, harmonie, etc.) et une circulation fluide. L'objectif est une économicité globale des projets, au niveau de la construction et de l'exploitation, dans un contexte financier tendu.

- **FLEXIBILITÉ**

Pour s'adapter à l'évolution des prises en charge (progrès technologiques et virage ambulatoire) et aux incertitudes inhérentes au domaine de la santé, l'hôpital et son fonctionnement ont besoin d'être le plus flexibles possible.



Yverdon-les-Bains

Pour accélérer la mise en exploitation des nouveaux bâtiments, il a été décidé de maintenir le site actuel de l'hôpital afin d'agrandir et de transformer l'existant, âgé de plus de 30 ans.

L'hôpital continuera de fonctionner pendant la durée des travaux, ce qui en plus d'entraîner d'inévitables nuisances pour les patients et les collaborateurs (nuisances sonores, rocade de locaux, restrictions de stationnement, etc.), complexifie le projet et représente un véritable défi en matière d'organisation.

Parmi les éléments qui caractériseront le nouvel hôpital d'Yverdon-les-Bains, on peut citer quelques grands principes :

- Il y aura moins de lits dans le futur que le nombre actuel de lits de soins aigus cumulés entre Yverdon-les-Bains et Saint-Loup. Cette diminution est rendue possible par les progrès technologiques et l'évolution des prises en charge qui ont pour effet de réduire les durées moyennes de séjour.
- Pour tenir compte des tendances actuelles en termes de confort et de sécurité des patients, la majorité des chambres d'hospitalisation seront dotées d'un seul lit, et les chambres de plus de deux lits n'existeront plus. Pour assurer une réserve, certaines chambres à un lit pourront temporairement accueillir un second.
- Le plateau technique devient la raison d'être ou le centre névralgique de l'hôpital moderne, en lieu et place des lits comme par le passé.

Par conséquent, les salles d'opération seront plus nombreuses et plus intensément utilisées, des soins intermédiaires seront ajoutés aux soins intensifs, de nouvelles installations seront prévues pour l'imagerie médicale et permettront notamment de séparer les flux stationnaires et ambulatoires, etc.

- L'hôpital d'Yverdon-les-Bains abritera des locaux réservés aux partenaires du réseau pour le projet du Pôle régional Santé. Cela permettra de libérer les urgences en prenant en charge les cas les moins graves. Aussi, des prestations non hospitalières y seront offertes dans le cadre du réseau ou par des partenaires comme l'unité de psychiatrie de liaison.
- D'autres projets verront le jour à l'intérieur ou à proximité immédiate de l'hôpital parmi lesquels un service privé, une maison de naissance ou encore une garderie pour les enfants des collaboratrices et des collaborateurs.

Les grandes étapes du projet de construction et de transformation :

- **2020**
Lancement du concours de projets d'architecture
- **2021**
Désignation du lauréat du concours
- **Dès 2023**
Début des travaux d'extension



Orbe

La décision de construire un nouveau centre de réadaptation à Orbe, sur un site différent de celui de l'hôpital actuel, est le fruit des négociations entreprises avec les communes membres des eHnv en vue d'une répartition géographique équitable des infrastructures hospitalières.

Si l'introduction du nouveau mode de tarification en 2022 (ST-Reha) suscite une grande incertitude vis-à-vis du projet, les missions du futur centre de traitement et de réadaptation en termes d'hospitalisation (lits de réadaptation, y compris en psychogériatrie), de gériatrie aiguë, de soins palliatifs spécialisés et de réadaptation ambulatoire ont globalement été définies.

Il est à noter que le futur hôpital d'Orbe n'abritera pas de plateau technique, hormis probablement une radiologie conventionnelle, et que les prestations nécessitant une autre technologie seront effectuées à Yverdon-les-Bains. Aussi, il est prévu d'intégrer une morgue communale dans le périmètre de la construction.

Les grandes étapes du projet de construction :

- **2020**
Processus d'acquisition et de légalisation des terrains à Orbe
- **2021**
Lancement du concours d'architecture
- **Dès 2025**
Début des travaux de construction



Saint-Loup

Si le départ des activités aiguës a été arrêté dans le plan stratégique 2015-2020 dans le cadre de la centralisation sur Yverdon-les-Bains, la volonté première de la direction était de maintenir une activité ambulatoire à Saint-Loup.

Cependant, conscient qu'il serait difficile d'attirer des médecins spécialistes dans une structure qui n'offre plus d'activité hospitalière, la réussite de cette stratégie devait impérativement passer par l'installation, sur le site de Saint-Loup, d'un centre de radiologie complet. Raison pour laquelle une première demande d'autorisation d'installation d'IRM a été déposée auprès du Canton en 2016 pour finalement être accordée aux eHnv en 2019.

Forts de cette autorisation, les eHnv ont réalisé une mise à jour complète du business plan durant le premier trimestre 2020 en prenant en compte les derniers éléments fonctionnels, architecturaux et en reconsidérant la viabilité du projet au regard des tarifs qui n'ont cessé de baisser ces dernières années.

Au terme de sa mission, le comité de pilotage (COFIL) responsable de l'étude du projet de centre de radiologie a rendu son rapport au comité directeur des eHnv en juin 2020. Celui-ci faisait état d'un investissement nécessaire de plus de 6 millions de francs, d'un déficit d'exploitation annuel pouvant aller jusqu'à 1,5 million de francs faute d'un marché suffisant — l'offre en radiologie étant largement suffisante entre Lausanne, Morges

et Yverdon-les-Bains — et d'un risque important de subir une baisse des tarifs dans les prochaines années. Au vu de ces constats, le COFIL préavis au comité directeur de mettre un terme à ce projet.

Le comité directeur des eHnv a donc pris la décision que faute de création d'un centre de radiologie complet sur Saint-Loup, il ne faisait pas sens de maintenir une activité ambulatoire sur le site de Saint-Loup au-delà de 2025 et que si des consultations ambulatoires spécialisées devaient être maintenues dans la région, elles devraient être intégrées dans une autre structure comme, par exemple, la permanence de Cossonay.

Si cette décision a été difficile à prendre, elle est celle de la raison, encouragée par le fait que le renoncement du maintien d'une activité ambulatoire sur le site de Saint-Loup par les eHnv ne signifie pas la fin du site. En effet, après consultation des différents partenaires, il apparaît que les diaconesses travaillent actuellement sur plusieurs projets d'occupation des bâtiments qui seront laissés vacants par les eHnv. Parmi ceux-ci figurent, entre autres, le développement de l'accueil et de l'accompagnement de personnes fragilisées, de l'hébergement temporaire et l'organisation de retraites. Par ailleurs, depuis l'écriture du plan stratégique 2015-2020, il est désormais acté que le site de Saint-Loup accueillera la future école de soins et santé communautaire.



Mot de conclusion



Comme vous avez pu le constater à la lecture de ce plan stratégique 2021–2026 et comme l'a évoqué le président des eHnv en préambule, les cinq prochaines années seront marquées par une réorganisation majeure quant à l'accès aux soins hospitaliers dans notre région. Ces changements ont déjà été lancés dans notre plan stratégique 2015-2020 et font l'objet d'une préparation minutieuse, depuis plusieurs années, avec pour objectif principal la centralisation des soins stationnaires sur le site d'Yverdon-les-Bains et une répartition des soins ambulatoires en plusieurs lieux du Nord vaudois.

Rappelons-le, cette vision, validée par nos communes membres lors de l'élaboration de notre plan stratégique précédent, a pour but de concilier la volonté de proximité de lieux de prise en charge par la population, les communes membres et l'Association des eHnv et la stratégie de centralisation des soins hospitaliers par nos partenaires payeurs.

Ainsi, les missions principales des eHnv resteront inchangées : assurer un accès aux soins à l'entier de notre population, assumer sa responsabilité d'employeur important et de formateur pour de nombreux jeunes de la région.

En parallèle, les eHnv renforceront leurs différents partenariats avec les médecins libéraux installés et les différents acteurs du réseau de soins. L'objectif étant de poursuivre la mutation d'une offre jadis hospitalo-centrée au profit d'une prise en charge multiple qui garantit des soins prenant en compte le contexte de vie des patients et offre la meilleure trajectoire dans un système global.

La route à suivre étant maintenant arrêtée, il s'agira, durant les cinq prochaines années, de réaliser nos objectifs. Pour ce faire, les intentions du présent plan stratégique vont être traduites en objectifs annuels pour chaque département. Il sera alors de la responsabilité du conseil de direction, présidé par le directeur général, de les mener à bien sous supervision du comité directeur.

La tâche est importante, mais je ne doute pas que nous y parviendrons, notamment grâce à l'implication de nos collaborateurs, des médecins, de nos

partenaires du réseau de soins et du Département de la santé et de l'action sociale qui, tous, se sont impliqués dans l'élaboration de notre stratégie et je les en remercie.

Enfin, je remercie également les membres de notre comité directeur, composé d'élus régionaux et d'experts métiers, pour leur engagement et leur précieux soutien.

Jean-François Cardis

Directeur général

Réalisation :

Établissements hospitaliers du Nord vaudois (eHnv)

Photographies :

William Gammuto

Conception graphique :

Superhuit



Rue de Plaisance 2
Case postale 554
1401 Yverdon-les-Bains

+41 24 424 53 18
info@ehnv.ch

www.ehnv.ch