HOSPI GRAND OUEST

PROJET STRATÉGIQUE 2016-2020

GROUPE MUTUALISTE

PLAN D'ACTIONS PLURIANNUEL STRATEGIQUE

Février 2017

AXE	ORIENTATIONS	DECLINAISONS DES ORIENTATIONS	PLAN D'ACTIONS A METTRE EN ŒUVRE	Echéancier			
				2016	2017	2018	2019
Axe n°1 **Une offre attractive dans les régions Bretagne et Pays de la Loire**	**Orientation n°1 :** Formaliser et renforcer un "modèle HOSPI GRAND OUEST " dans nos territoires actuels	Structurer le réseau des cliniques HOSPI GRAND OUEST pour amplifier la reconnaissance interne et externe	- Finaliser la structuration juridique des cliniques (format SAS et Unions de Gestion) et l'homogénéisation des instances (Comité de Direction et Comité de Surveillance, bureau et conseil d'administration) - Fusionner les GIE breton et ligérien, créer une équipe managériale interrégionale unique et définir une ambition commune : SI unique, expertises DIM, politique d'achats élargie, suivi juridique des entités du groupe mutualiste, politique qualité groupe et démarche certification, structuration du contrôle de gestion, coordination des métiers, formation et accompagnement, communication institutionnelle - Favoriser la structuration de la gouvernance politique	X	→	→	
	Orientation n°1 : Formaliser et renforcer un "modèle HOSPI GRAND OUEST " dans nos territoires actuels	S'impliquer dans les démarches de partage d'expériences et de savoir faire, en interne et avec d'autres établissements situés dans d'autres régions et dans lesquelles les actionnaires sont également engagés	<u>Susciter l'émulation interne</u> : - Structurer le CODIR Cliniques et GIE - Mettre en place de comités transversaux (Finance, DIM, Qualité, bloc opératoire, DSI, RH, communication, patrimoine, sécurité incendie, radioprotection..) pour permettre les échanges et la co-construction par professionnels métiers - Créer des comités de pilotage thématiques (COPIL) permettant de faire le lien entre experts et le terrain (Achat, Finances, Qualité, Système d'Informations Hospitalier, Ressources Humaines, Communication) <u>Partage du savoir faire et des expertises sur les autres régions</u> : - Animation de la démarche CAP métier établissements de santé et implication dans la démarche Génome sur HSM - Tutorat de jeunes responsables d'établissement sur demande, - Politique commune assurantielle et de gestion des risques, et plus largement mutualisation des mises en concurrence dès que cela s'avère possible	2016 X	2017 → → →	2018 →	2019 →
	Orientation n°2 : Construire le maillage de ce territoire autour d'établissements de référence dans les principales métropoles	Se concentrer sur une taille d'établissements viables, gage du modèle économique, réunissant une large gamme de spécialités	<u>Elargir le Case-Mix des établissements</u> : - Investir le champ de la médecine pour tous les sites où cette activité n'est pas présente et accompagner son développement - Développer une offre de soins gériatrique pour améliorer la prise en charge globale du patient âgé - Développer la chimiothérapie pour permettre une prise en charge médico-chirurgicale du cancer, directement ou par le biais de partenariats - Renforcer les pôles femme/enfant et diversifier l'offre, dans un contexte de baisse de la natalité - Généraliser l'accueil et la prise en charge des urgences et des soins non programmés <u>Renforcer les équipes de praticiens</u> : - Étoffer les spécialités à 3 spécialistes minimum - Permettre l'hyperspécialisation dès que la taille de l'établissement et des équipes le permettent	2016 → → → → → →	2017 → → → → → →	2018 → → → → → →	2019 → → → → → →

				2016	2017	2018	2019
(suite) Axe n°1 Une offre attractive dans les régions Bretagne et Pays de la Loire	**Orientation n°2 :** Construire le maillage de ce territoire autour d'établissements de référence dans les principales métropoles	Développer et sécuriser le recrutement des patients	Etendre le champ géographique de recrutement : - Généraliser la mise en place de consultations avancées sur d'autres sites hospitaliers ou d'autres villes - Inciter à la création de Maison des consultations délocalisées Compléter l'offre de consultations sur nos structures - Étendre l'offre de consultations médicales (angio, pneumo, cardio, endocrino...) - Accueillir des cabinets de professionnels paramédicaux sur nos sites (Kinés, ergothérapeutes, sages-femmes libérales, diététiciennes...) - Développer les soins de support, en particulier au travers le modèle « Passerelle » HPCA et augmenter le nombre de programmes d'éducation thérapeutique labellisés				
	Orientation n°2 : Construire le maillage de ce territoire autour d'établissements de référence dans les principales métropoles	Développer les coopérations avec les autres acteurs de santé du territoire pour garantir une continuité de la prise en charge des patients	Structurer et intensifier les liens avec les acteurs de ville et les adresseurs - Faciliter la communication avec les médecins de ville en généralisant la messagerie sécurisée - Favoriser la simplification de l'accès des acteurs de ville aux professionnels des cliniques : généraliser les annuaires de praticiens, développement des EPU, numéro direct d'accès aux praticiens pour chacune des spécialités. - S'impliquer dans les réseaux de soins - Développer les partenariats avec l'Hospitalisation à Domicile Mettre en œuvre des démarches partenariales avec le secteur public : - Association aux GHT locales et poursuite des partenariats pour structurer les parcours patients - CLME, Sud Vendée et Trégor : partenariat avec le Centre Hospitalier pour conforter l'offre du territoire Favoriser des rapprochements du secteur privé et non lucratif dans les territoires : - Mener des études préalables sur les différents territoires - En fonction des opportunités, conclure des partenariats Pour exemple : *- Saint Nazaire : partenariat avec la clinique de l'Europe et le Centre Hospitalier sur des thématiques identifiées (sénologie, urologie, vasculaire et orthopédie)* *- Stratégie des Côtes d'Armor avec HPCA / Trégor / Les Châtelets* *- Rennes : partenariat avec HSVT (clinique st Laurent et clinique Bain de Bretagne) et UGECAM* *- Quimper : partenariat avec HSVT (Hôtel Dieu de Pont l'Abbé)*	x	→	→	→

				2016	2017	2018	2019
(suite) Axe 1 Une offre attractive dans les régions Bretagne et Pays de la Loire	**Orientation n°2 :** Construire le maillage de ce territoire autour d'établissements de référence dans les principales métropoles	S'implanter dans les métropoles régionales et renforcer nos positions actuelles sur les villes moyennes (Lorient, Saint Nazaire)	Se mettre en ordre de marche pour acquérir des structures de santé : - Construire une vision prospective partagée avec les actionnaires/politiques mutualistes - Assurer une veille de l'offre Grand Ouest (Lorient, Saint Nazaire, Angers, Le Mans, Brest) - Constituer une cellule d'analyse et de négociation, au sein du directoire		→	→	
Axe 2 Répondre aux impératifs économiques, en favorisant les dynamiques internes et externes	**Orientation n°3 :** Viser un modèle économique performant, au bénéfice des patients et du développement de l'entreprise et de ses équipes	Mettre en place une structure unifiée de pilotage, de coordination et de suivi des sites	- Organiser le suivi des établissements et des directrices / teurs - Mettre en place une animation d'équipe permettant le partage d'expériences et la réflexion commune - Unifier les processus au sein du GIE, en particulier comptables et financiers (campagne budgétaire et budget pluriannuel) - Généraliser les démarches de benchmark, et intégrer cette dynamique dans la culture HOSPI GRAND OUEST : poids de l'immobilier, taux d'encadrement ... - Faire appel, si besoin, dans le cadre d'une politique des risques en particulier financiers, à la mission d'audit interne HSM/HM	**2016** x x →	**2017**	**2018** →	**2019**
	Orientation n°3 : Viser un modèle économique performant au bénéfice des patients et du développement de l'entreprise et de ses équipes	Garantir la pérennité des cliniques, en assurant pour chacune d'elles, des résultats positifs durables	- Mettre en place et suivre les CRE (Contrat de Retour à l'équilibre) sur les établissements qui le nécessitent - Faire progresser les parts de marché par le développement de l'activité et la diversification de l'offre - Maîtriser les charges et développer l'achat groupe - Optimiser les organisations : accueil/admission, ambulatoire, circuit court, RAAC...	**2016** → → →	**2017**	**2018**	**2019**
	Orientation n°3 : Viser un modèle économique performant au bénéfice des patients et du développement de l'entreprise et de ses équipes	Réinvestir dans l'outil de production pour en assurer sa pérennité	- Mettre en place une politique d'investissement, permettant d'adapter les locaux au développement de l'activité et aux nouvelles formes de prise en charge (La sagesse : extension achevée ; ouverture HPCA ; Jules Verne : extension, projet locomoteur, institut vision ; Porte de l'Orient : extension, projet parking ; Quimper : projet Kerlic ; adaptation ambulatoire à Sud Vendée ; extension Villa Notre Dame..) - Mettre en place une cellule de veille sur l'innovation technologique, et faire bénéficier les équipes d'équipements de pointe, en particulier biomédicaux, - Développer les partenariats avec les fondations, en particulier de la sphère mutualiste, pour diversifier les sources de financement	**2016** →	**2017** →	**2018** →	**2019** →

				2016	2017	2018	2019
(suite) Axe n°2 Répondre aux impératifs économiques, en favorisant les dynamiques internes et externes	**Orientation n°4 :** Associer et accompagner étroitement les professionnels dans les évolutions organisationnelles, et développer des politiques sociales attractives, conformes aux valeurs mutualistes	Développer une politique de formation permettant aux salariés de s'approprier les changements	- Accompagner l'encadrement des cliniques et du GIE pour développer leur talent managérial et la gestion de projets - Mettre en place une politique de VAE, en particulier pour les infirmières de bloc opératoire - Proposer des dispositifs de formation innovants pour toucher le plus grand nombre : e.learning, serious-game… - Développer des formations HOSPI GRAND OUEST, au bénéfice des salariés de toutes les cliniques, en collaboration avec l'IFMB (Institut Formation de la Mutualité Bretagne), pour créer une synergie - Inciter au développement des échanges entre les professionnels des cliniques pour permettre de lutter contre l'isolement et favoriser le transfert de savoirs et d'innovations		x → → →		
	Orientation n°4 : Associer et accompagner étroitement les professionnels dans les évolutions organisationnelles et développer des politiques sociales attractives, conformes aux valeurs mutualistes	Promouvoir un management par le dialogue et la confiance	- Développer le dialogue social et promouvoir la recherche d'accords, adaptés à chaque contexte, avec les organisations syndicales, au sein des cliniques et du GIE, adaptés à chaque contexte - Détecter les potentiels et les talents pour mieux les accompagner - Promouvoir la fonction managériale et accompagner les professionnels des cliniques et du GIE dans leur parcours professionnel d'accès à la fonction managériale, - Accompagner l'émergence de nouveaux métiers nécessaires à l'évolution des prises en charge (développement de l'ambulatoire, coordination de parcours, RAAC, gestion des lits…) - Structurer, au sein de chaque clinique et du GIE, l'accueil des nouveaux salariés - Faciliter les mutations inter-établissement par la généralisation de conventions tripartites de transfert - Accompagner les personnels en difficultés (n° vert dédié) - Généraliser dans chaque structure (cliniques et GIE) des accords d'intéressement pour partager les résultats	2016	2017	2018	2019
				→	→		
					→		
					→		
					x x		
					→		
					→		
	Orientation n°4 : Associer et accompagner étroitement les professionnels dans les évolutions organisationnelles et développer des politiques sociales attractives, conformes aux valeurs mutualistes	Encourager les démarches de qualité de vie au travail	- Développer an sein de chaque clinique, les démarches participatives d'amélioration de la qualité de vie au travail, et prévenir les risques psychosociaux, - Systématiser des actions de prévention et d'éducation santé avec les services de prévention mutualistes - Prévenir l'inadaptation professionnelle en luttant en particulier contre les TMS, et prendre en compte les spécificités liées à la fin de carrière - Favoriser sur chaque clinique et au sein du GIE, une politique d'œuvres sociales, dynamique et adaptée aux professionnels et leur famille	2016	2017	2018	2019
				→	→	→	→
					→	→	→
					→	→	→
				→	→	→	→

(suite) Axe n°2 Répondre aux impératifs économiques, en favorisant les dynamiques internes et externes	**Orientation n°5 :** Associer étroitement les praticiens aux choix stratégiques et leur proposer des conditions professionnelles et économiques attrayantes	Favoriser la participation des praticiens dans les instances décisionnelles	<u>Susciter la participation des praticiens nommés par la CME aux instances décisionnelles</br>- Recomposer les instances des cliniques pour permettre l'intégration systématique de représentants de la CME au comité de direction et au Conseil de surveillance/Conseil d'administration</br>- Intégrer les Présidents de CME et les médecins DIM au comité stratégique HOSPI GRAND OUEST et aux séminaires stratégiques</br></br><u>Développer la capacité managériale des référents de spécialités</u></br>- Proposer des formations au management pour les praticiens en responsabilité de spécialité	**2016**</br>x</br>x	**2017**	**2018**	**2019**</br>→
	Orientation n°5 : Associer étroitement les praticiens aux choix stratégiques et leur proposer des conditions professionnelles et économiques attrayantes	Rester attractif pour permettre de renouveler et densifier les équipes médicales	- Définir et mettre en place une politique de recrutement médical HOSPI GRAND OUEST, à l'aide d'outils de communication ciblés</br>- Développer et structurer l'appui aux praticiens pour déployer la recherche clinique sur chacun des sites</br>- Permettre l'accès des médecins aux bases documentaires spécialisées</br>- Favoriser les échanges professionnels et mener des projets multicentriques</br>- Favoriser l'accès à l'innovation biomédicale	**2016**	**2017**</br>X</br>→</br>x	**2018**	**2019**</br>→
	Orientation n°5 : Associer étroitement les praticiens aux choix stratégiques et leur proposer des conditions professionnelles et économiques attrayantes	Impliquer les praticiens dans le foncier	Permettre aux médecins d'accéder à la propriété, en diversifiant les modèles :</br>- En favorisant la création de maisons médicales, comme sur Plérin et Quimper,</br>- En intégrant des médecins aux SCI soutenant l'immobilier des cliniques, comme sur Jules Verne	**2016**	**2017**</br>→</br>→	**2018**	**2019**
	Orientation n°6 : Garantir l'accessibilité financière de l'offre de soins aux patients	Contenir les dépassements d'honoraires pour accueillir tous les patients	- Recenser les dépassements d'honoraires sur les établissements HOSPI GRAND OUEST</br>- Définir une politique HOSPI GRAND OUEST relative aux dépassements d'honoraires	**2016**	**2017**</br>x	**2018**</br>x	**2019**

Axe n°3 Les parcours et les prises en charge : une ambition au service des patients	**Orientation n°7 :** Faire de la révolution numérique un enjeu au service de la qualité de prise en charge des patients	Accélérer et réussir la transformation digitale	- Uniformiser le système d'informations des cliniques (excepté pour CLME –liens avec le CH-, et VND, établissement de rééducation) - Expérimenter, pour potentiellement les généraliser, les outils digitaux pour faciliter le lien avec le patient en pré et post-opératoire, - Instaurer des partenariats avec des start-up dans le domaine de la santé, sur tous les sites, en s'appuyant en particulier sur les partenariats déjà existants avec les mutuelles actionnaires (digital life, Harmonie Mutuelle, HSM…) - Expérimenter, pour potentiellement généraliser, la certification HIMSS EMRAM, portant sur l'usage des systèmes d'informations	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
	Orientation n°8 : Partager et développer l'expérience acquise dans les parcours de soins	Développer les parcours de soins facilités pour les patients et les innovations organisationnelles	- Amplifier les prises en charge intégrant la Récupération améliorée après chirurgie (RAAC) - Développer les prises en charge ambulatoires de courte et de très courte durée - Expérimenter les prises en charges chirurgicales H23	**2016**	**2017**	**2018** x	**2019**
	Orientation n°8 : Partager et développer l'expérience acquise dans les parcours de soins	Développer les démarches groupe de certification ISO 9002 de parcours	- Étendre la certification ISO 9001 du parcours de chirurgie ambulatoire aux cliniques de Pays de la Loire - Certifier le parcours du patient en chimiothérapie ambulatoire - Certifier le processus de facturation (intégrant la démarche d'identito-vigilance) - Lancer la certification du transport interne du patient	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
	Orientation n°9 : Faire de la question des prises en charge et des parcours, le terrain par excellence de la concertation et de la recherche d'innovation avec les actionnaires	Expérimenter les parcours de soins conventionnés, pour améliorer la prise en charge globale du patient, au-delà de l'acte chirurgical	- Expérimenter le conventionnement de parcours, en définissant son contenu et ses indicateurs qualité avec les mutuelles complémentaires - Analyser les résultats de cette expérimentation pour éventuellement élargir le champ du conventionnement	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**

				2016	2017	2018	2019
(suite) Axe n°3 Les parcours et les prises en charge : une ambition au service des patients	**Orientation n°9 :** Faire de la question des prises en charge et des parcours, le terrain par excellence de la concertation et de la recherche d'innovation avec les actionnaires	Développer les liens avec le patient, pour développer une démarche globale	- Construire, au sein du groupe mutualiste HOSPI GRAND OUEST, un projet dédié aux usagers et à leurs représentants, permettant de renforcer leur place, et le déployer au sein des cliniques - Généraliser l'analyse des évènements indésirables graves (EIG) au bénéfice de la qualité de la prise en charge des patients - Définir une politique de promotion de l'évaluation des pratiques professionnelles et déployer cette démarche dans toutes les structures - Intégrer la parole du patient, et son retour d'expériences, dans les démarches qualité - Favoriser la réflexion des patients sur leurs directives anticipées - Donner un nouvel élan à l'offre d'éducation thérapeutique et revoir ses modalités économiques pour les cliniques - Créer un portail patient, pour faciliter la culture du patient acteur de sa prise en charge, - Développer et proposer aux patients une offre de services, en s'appuyant sur l'offre mutualiste existante, facilitant l'hospitalisation et le retour à domicile (aides, services et soins à domicile, matériels médicaux, sécurisation du domicile..)		x x x	→	→
	Orientation n°10 : Multiplier et formaliser les partenariats locaux mutualistes au bénéfice des adhérents, et plus largement des patients	Recenser et développer les partenariats avec les services mutualistes existants	Sur le plan de la prévention et de l'éducation : - Développer des partenariats avec les services de prévention de la Mutualité Française et des mutuelles actionnaires, pour proposer des actions de prévention dans les parcours de soins des patients, et promouvoir la santé En aval de l'hospitalisation : - Construire des partenariats avec les centres de rééducation pour faciliter la réhabilitation - Systématiser les partenariats avec EHPAD locaux mutualistes (accès facilité aux spécialistes, admission en EHPAD facilité) - Monter des partenariats avec les structures handicap (prise en charge somatique des handicapés) Autour de la venue à la clinique : - sur le transport avec Harmonie ambulances - sur la fourniture de matériel médical avec HMS - optique et audio - Faire du projet Kerlic à Quimper un modèle de synergie mutualiste, au bénéfice du patient	2016	x x x x	→	→

Axe n° 4 Une identité et une image internes et externes fortes	**Orientation n°11 :** Bâtir une image associée à l'identité "HOSPI GRAND OUEST"	Favoriser l'appartenance des professionnels et des délégués/administrateurs des actionnaires au groupe mutualiste HOSPI GRAND OUEST	- Créer une identité visuelle HOPSI GRAND OUEST et la décliner sur chacune des cliniques et du GIE, - Harmoniser les supports de communication destinés aux patients et aux professionnels (livret d'accueil, passeports ambulatoires, films sur les prises en charge, annuaires de praticiens…) - Développer la communication interne et favoriser la diffusion de l'information et l'émulation collective : journal interne, rapport d'activités annuel, revue de presse semestrielle…	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
				→	→	→	
	Orientation n°11 : Bâtir une image associée à l'identité "HOSPI GRAND OUEST"	Faire connaitre et valoriser à l'extérieur le groupe mutualiste HOSPI GRAND OUEST	- Créer le site Internet d'HOSPI GRAND OUEST et déployer les sites des cliniques - Développer l'usage des réseaux sociaux - Diffuser les innovations menées sur HOSPI GRAND OUEST à l'occasion de manifestations professionnelles et mutualistes - Conforter la place d'HOSPI GRAND OUEST dans les instances fédératives - Structurer la communication externe, tant au niveau du groupe que des cliniques - Développer les partenariats de communication avec les services de communication des mutuelles actionnaires	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**
					x		
					→	→	
					→	→	→
					→	→	
					→	→	→