

PLAN STRATEGIQUE

Vision 2019



Vision 2019

1. Une offre d'une palette complète et innovante :

Cette offre concerne les activités de proximité mais aussi les sur-spécialités de référence (tertiaires) que possède déjà le CHR de la Citadelle et qu'il souhaite conserver et développer (groupes de pathologies universitaires). Cette palette doit être accessible à la population de son bassin de soins, quels que soient le niveau d'urgence, le caractère occasionnel ou pas de la demande et le niveau de dépendance ou l'âge du patient.

Cela s'accompagne d'une consolidation de notre part de marché sur le bassin de soins principal et d'un investissement accru dans le territoire qui couvre notre bassin de soins secondaire.

Cela passe par une politique active de présence dans le territoire autour d'un réseau de soins coordonné. A cette fin, le CHR de la Citadelle privilégie les liens avec le CHU, ISOSL mais développe aussi des liens avec les autres institutions actives dans le bassin de soins (cf plus bas).

2. Un renforcement des sites actuels :

- Le site de la Citadelle, site aigu, centralisera les ressources d'hospitalisation conventionnelle, l'activité tertiaire (groupe de pathologies universitaires) ainsi que les soins ambulatoires médicaux et chirurgicaux, dont, notamment, tous ceux qui nécessitent la mise à disposition potentielle de soins intensifs.
Les principales missions de ce site seront donc :
 - Hospitalisation classique (C, D, G, M, E, NIC, MIC, K, A)
 - HJ médical
 - HJ chirurgical
 - Policliniques
- Un renforcement du rôle de proximité des sites actuels sera assuré via les policliniques existantes
- de Château Rouge (comme point d'ancrage dans la vallée) et de Sainte Rosalie (localisation proche de centre ville).
- Le développement d'une activité ambulatoire à forte valeur ajoutée, avec un hôpital de jour chirurgical, des services médico-techniques, des centres multidisciplinaires en plus des consultations sera renforcé sur Sainte-Rosalie.



- Le site du CIMC (centre pour infirmes moteur cérébraux) sera reconstruit

La localisation de l'activité de revalidation du site de Château-Rouge doit encore être analysée ; cette activité est très importante pour garantir un aval à nos patients et pour le maintien de notre convention INAMI. Sa localisation idéale sera définie après une analyse des différents scénarios possibles.

3. Développement de nouvelles polycliniques :

L'ancrage territorial du CHR de la Citadelle sera renforcé par la création de nouvelles polycliniques au sein des territoires où le positionnement du CHR de la Citadelle est plus fragile, soit, notamment, dans l'est de son bassin de population. La taille de celles-ci, le type d'activité qu'on devra y déployer se fera via l'analyse détaillée des services, de leurs parts de marché, du potentiel de leur croissance et de leur dynamisme.

4. Une structuration de nos relations avec le CHU :

Comme évoqué plus haut, les bassins de population du CHR de la Citadelle et du CHU de Liège sont complémentaires. En ce sens, les deux institutions ont tout avantage à collaborer ; leur collaboration étroite consolidera leur positionnement sur la base d'une stratégie médicale partagée. Des complémentarités avec le CHU ont été évoquées par divers chefs de service lors de leurs entretiens; elles devront faire l'objet d'analyses dans le cadre des groupes thématiques définis dans la nouvelle convention ULg-CHU-CHR dans une optique équilibrée.

Les prestations tertiaires qui représentent 11.4% de notre activité doivent, en 2019, avoir trouvé une reconnaissance auprès de nos partenaires pour les valoriser auprès de la population. Les plans stratégiques des institutions doivent permettre le déploiement de stratégies partagées tant du point de vue clinique que de la formation des étudiants; des services partagés peuvent être envisagés dans un esprit constructif veillant au respect de l'équilibre de chacun dans les limites permises par les budgets alloués aux soins de santé.

Afin d'assurer le déploiement et le suivi de cette stratégie, les deux institutions doivent continuer à créer les mécanismes de gouvernance adéquats. Le processus d'élaboration de la convention ULg-CHU-CHR doit aboutir rapidement pour permettre à la collaboration de porter ses fruits dès 2014 et de se développer sur la durée du plan pour aboutir à un partenariat global et complet en 2019 tant sur le plan administratif que médical.

5. Gestion active des partenariats :

Dans ce cadre, il s'agira de positionner l'offre publique de soins de manière à en garantir l'accessibilité à la population du bassin de soins.



5.1 Partenariats hospitaliers :

Les partenariats actuels seront maintenus et renforcés (CHC, CHRN, ...)

Le CHR de la Citadelle de la Citadelle devra, comme évoqué plus haut, privilégier ses collaborations avec le CHU mais aussi avec les hôpitaux publics de ses bassins de soins primaires et secondaires, c'est-à-dire les institutions suivantes :

- ISOSL
- Le CHBAH
- Le CHRH
- Le CHPLT

Outre ces collaborations liées à son statut d'hôpital public, d'autres collaborations pourront se réaliser.

5.2 Partenariats avec la première ligne :

Le renforcement des relations avec les médecins généralistes s'entend naturellement pour fidéliser l'envoi de patients mais surtout pour le développement de filières de soins, notamment dans le cadre de la gestion des maladies chroniques ; le rôle de la première ligne va sans nul doute s'intensifier dans les années qui viennent; la collaboration étroite et le transfert d'expertise entre spécialistes et généralistes en sera une clé au bénéfice des patients et de leur famille.

Le CHR de la Citadelle créera ainsi un réseau de soins coordonnés, avec une mission spécifique pour chacun de ses sites. :

6. Mise en place d'une gestion par objectifs

La gestion par objectifs implique la fixation de cibles à atteindre ; celles-ci seront fixées par service tant pour les admissions, que pour les hospitalisations de jours, le taux d' « ambulatorisation », le niveau des consultations, la durée moyenne de séjour, les taux d'occupation et les taux de rotation et tout autre indicateur économique, d'activité, qualitatif et clinique aidant à la gestion du service.

Cette orientation implique qu'un accompagnement personnalisé des services soit mis en place.



7. Une évolution de la structure de gouvernance médicale

La gouvernance et le suivi du projet hospitalier demandera l'évolution de la structure de gouvernance médicale avec redéfinition des rôles respectifs des services, unités de gestion, départements, comité de coordination et collège des chefs de service ainsi qu'une évolution de la structure de la direction médicale.

8. Une adaptation du modèle de prise en charge des patients :

L'accroissement du taux d'« ambulatorisation » et le développement des formes de prise en charge alternatives et innovantes pour la gestion de la chronicité doit se mettre en place, en phase avec la mise en œuvre par l'autorité des incitants financiers.

Face à la pression sur les dépenses de santé, compte-tenu des attentes des autorités de tutelle et de l'évolution des standards nationaux et internationaux, le CHR de la Citadelle doit développer des modalités de prise en charge innovantes adaptées aux besoins de sa patientèle, avec l'objectif d'optimiser notamment l'utilisation des ressources d'hospitalisation utilisées au niveau de la prise en charge :

- des patients chroniques
- des réadmissions
- des très longs séjours

L'offre de soins sera structurée pour répondre à une approche pluridisciplinaire et innovante adaptée aux besoins de la patientèle âgée et/ou chronique en forte croissance sur le bassin. La création d'une unité de soins subaiguë et le développement de l'hospitalisation à domicile seront envisagés.

L'identification des patients présentant des conditions de chronicité et leur suivi dans le cadre de parcours de soins partagés avec les partenaires du CHR de la Citadelle devront prévenir les hospitalisations multiples via les urgences et les longs séjours en hospitalisation classique.

Le développement de ces modèles favorisera la création de nouvelles fonctions pour les professionnels du CHR de la Citadelle, en particulier pour le personnel soignant.

9. Une accessibilité accrue de l'offre :

L'accessibilité sera privilégiée via notamment des exigences de disponibilité élevées, la multiplicité des « portes d'entrée » pour les patients et une meilleure lisibilité de l'offre pour les patients et les partenaires.



En outre, l'amélioration de l'accessibilité, liée à la politique institutionnelle d'ancrage territorial menée par le CHR de la Citadelle, doit favoriser les axes suivants :

- L'extension et le choix des horaires proposés pour les consultations ou le médico-technique, avec des plages adaptées aux besoins de la patientèle et de leur famille.
- La fluidification du processus de prise de rendez-vous et la minimisation des délais associés.
- L'optimisation des processus de prise en charge : one-day clinics, fast tracks.

10. Une politique de transparence et une visibilité des résultats cliniques :

Un haut niveau de transparence vis-à-vis des résultats et de la performance clinique doit être le fil conducteur de notre communication vis-à-vis de nos patients.

11. Un recours aux T.I.C. (technologies de l'information et de la communication) :

L'utilisation des technologies (TIC = technologies de l'information et de la communication) constitue une nouvelle porte d'entrée (ex: rendez-vous « on line »,...) et un moyen de communication avec les patients, les professionnels de la santé et les partenaires du bassin de soins.

Elles doivent progressivement s'intégrer dans les pratiques professionnelles des médecins et des soignants du CHR de la Citadelle. Elles doivent permettre :

- Un accès facilité à l'expertise pour la demande d'avis et la supervision des équipes de professionnels,
- Des moyens de communication accrus avec le patient,
- Un renforcement de la réponse à la demande immédiate des usagers en termes d'accueil, d'orientation et d'entraide par le développement de l'accès via internet.

Le CHR de la Citadelle visera également l'intégration des TIC à son portefeuille de prestations, grâce à une veille active des opportunités de projets (ex. INAMI) et de financement (ex. Union Européenne) pour le développement de la télémédecine.

Cela nécessitera avant tout de poursuivre dans la démarche en cours de remise à niveau des infrastructures et de l'architecture fonctionnelle des systèmes d'information.



12. Un niveau de performance élevé :

Celle-ci s'appuiera sur un niveau de performance organisationnelle élevé.

Cela passe notamment par :

- une gestion des lits optimisée à l'échelle de l'établissement et par une adaptation des ressources à l'activité.
- une amélioration de l'efficacité de la prise en charge à tous les moments du séjour hospitalier (de l'arrivée à l'hôpital à la sortie de celui-ci) ; celle-ci doit se traduire par une diminution de la durée moyenne des séjours de l'établissement et une optimisation des taux d'occupation mais aussi par un raccourcissement des délais de rendez-vous et de prise en charge.
- la performance des processus qui est un élément clé du dialogue instauré entre la direction et les services.



Mise en œuvre : 16 actions du plan stratégique hospitalier

Stratégies	Objectifs	Actions
A. Redéfinir la gouvernance de l'activité médicale	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer la capacité de gestion des services médicaux - Décliner les projets médicaux des spécialités en cohérence avec la stratégie du CHR de la Citadelle - renforcer le pilotage institutionnel des projets - Favoriser la transparence par rapport aux résultats cliniques obtenus 	<p>A1. Structurer le système de gouvernance médicale</p> <p>A2. Réorganiser le Pôle médical et les Unités de Gestion</p> <p>A3. Implanter un système d'accompagnement des services, et décliner les projets des services</p> <p>A4. Mettre en place le dispositif institutionnel de recueil et de suivi des résultats cliniques</p>
B. Rendre lisible le positionnement du CHR de la Citadelle avec le CHU	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer l'alignement stratégique du CHR de la Citadelle et du CHU de Liège 	<p>B1. Mettre en place les mécanismes pour garantir le déploiement d'une collaboration efficace CHR de la Citadelle/CHU</p>
C. Définir le modèle d'ancrage et déploiement territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les partenariats avec les acteurs territoriaux - Accroître la présence territoriale du CHR de la Citadelle 	<p>C1. Réaliser une carte et mettre en place un plan de gestion des partenariats</p> <p>C2. Renforcer les sites de polycliniques actuels : Sainte Rosalie, Château Rouge</p> <p>C3. Créer de nouvelles polycliniques externes</p> <p>C4. Renforcer de la collaboration avec ISO SL</p>
D. Améliorer l'accessibilité de l'offre vis-à-vis des patients	<ul style="list-style-type: none"> - Diversifier les portes d'entrée aux services et prestations du CHR de la Citadelle - Adapter l'organisation ambulatoire aux besoins des patients et leurs familles 	<p>D1. Redéfinir l'organisation et la gestion de l'offre de polyclinique (délais de RV, plages horaires...) et positionner le site WEB comme porte d'entrée</p>
E. Garantir une utilisation optimale des ressources d'hospitalisation	<ul style="list-style-type: none"> - Optimiser la gestion et l'utilisation des ressources d'hospitalisation - Améliorer la gestion de la sortie et la maîtrise des filières d'aval 	<p>E1. Mettre en place un nouveau modèle de gestion des lits à l'échelle de l'établissement</p> <p>E2. Programmer la réorganisation et renouvellement des espaces à la Citadelle</p> <p>E3. identifier et mettre en place des initiatives transversales pour l'optimisation des coûts opérationnels</p>
F. Mettre en place un modèle de prise en charge innovant adapté aux patients	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des filières complètes de prise en charge avec les acteurs du territoire - Développer des modalités prises en charge adaptées aux différentes typologies de patients 	<p>F1. Créer un observatoire dédié à la revue d'expériences menées pour le développement de nouvelles formes de prise en charge et au développement de pilotes</p>



<p>G. Utiliser les TIC comme élément clé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des outils de collaboration entre les professionnels - Promouvoir l'utilisation des TIC au sein du portefeuille d'activité - Développer la relation client/fournisseur entre le département des TIC et les activités cliniques et médico-techniques 	<p>G1. Définir et mettre en œuvre un schéma directeur informatique</p> <p>G2. Assurer une veille pour la définition et la mise en place des projets de télémédecine</p>
--	--	---



Vision 2019 et mise en œuvre au sein des pôles fonctionnels

Les pôles fonctionnels recouvrent les fonctions administratives, logistiques, techniques et systèmes d'informations.

Ces pôles doivent contribuer à l'essor et à l'image forte d'un hôpital performant et innovant, tel que décrit dans la vision 2019 du projet hospitalier.

Chaque métier doit viser l'excellence, et participer transversalement à la réalisation des 16 actions du plan hospitalier.

Des représentants des pôles seront intégrés dans les équipes qui seront constituées pour mener à bien ces actions

Les nombreux projets qui seront proposés en 2014 pour ces fonctions seront priorisés en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs de la vision et de la réalisation des actions du plan.

Des améliorations seront apportées à la gestion logistique et à l'infrastructure, notamment par la poursuite et l'intensification des rénovations.

Des adaptations architecturales, parfois majeures, découleront des actions prioritaires de ce plan

En complément aux actions décrites dans le Chapitre 6, les programmes suivants seront mis en priorité et détaillés dans le cadre du budget 2014 :

- Chaque Direction sera le moteur d'une collaboration transversale, par une mobilisation individuelle et collective au sein de son pôle.
Une gestion par objectif sera mise en place, en se référant à des objectifs quantitatifs, mais aussi qualitatifs et de développement personnel. Les besoins en compétences spécifiques seront identifiés et des recrutements ou des plans de formation adaptés seront mis en place par la Direction des Ressources Humaines.
- Chaque Direction introduira une dynamique d'amélioration de procédure et de simplification à tous les niveaux.
Une formation spécifique au « lean management » sera mise en place afin de se concentrer sur les améliorations de procédure et de processus en valorisant et en impliquant les agents.

Cette action apportera une contribution à l'optimisation du fonctionnement de l'hôpital, à la réduction des coûts et à la satisfaction des patients et des agents.

L'outil intégré ERP sera mis en place à l'horizon 2016 et le datawarehouse institutionnel poursuivra son développement et offrira l'accès à des indicateurs par le biais de nouveaux modules (ex : RH, achats, qualité, ...). Un portail web sera mis à disposition des différents responsables pour leur permettre de « piloter » les secteurs dont ils ont la responsabilité.



La fonction d'audit interne aidera la structure à valider les processus afin d'identifier et minimiser les risques pour l'institution.

- Les techniques de gestion de projet seront appliquées pour la gestion des actions du plan. Une coordination centralisée des projets sera mise en place fin 2013 pour permettre un suivi de l'état d'avancement, une visibilité sur les résultats et la prise en compte des actions correctives.
- Une action spécifique de réduction des coûts sera mise en place dans le cadre du budget 2014, en privilégiant les économies sur les prix d'achats, les consommations, et la simplification administrative.
La croissance de la masse salariale sera adaptée à l'évolution des recettes générées par les projets.
- La gestion du changement demandera une implication importante de la Direction des Ressources Humaines, par :
 - des plans de formation adaptés,
 - par un rappel des valeurs portées par l'institution qui doivent fédérer les différents métiers, et favoriser la transversalité.
 - par la négociation avec les partenaires sociaux de la flexibilité nécessaire à la réalisation des actions du plan.
 - Par une communication interne et externe apportant une visibilité et une transparence aux actions menées.



Carte stratégique du CHR de la Citadelle

