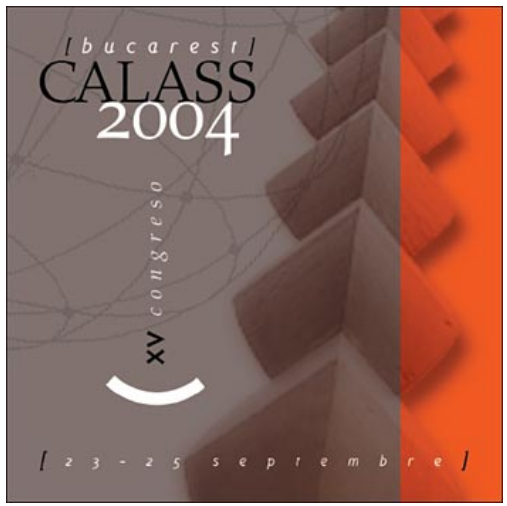
L'élaboration d'une stratégie pour un hôpital, dans un contexte de surcapacité hospitalière régionale

Elaborarea unei strategii pentru un spital în condiții de supracapacitate regională



Anthony STAINES

réseau de soins hospitaliers St-Loup Orbe La Vallée (resHO)

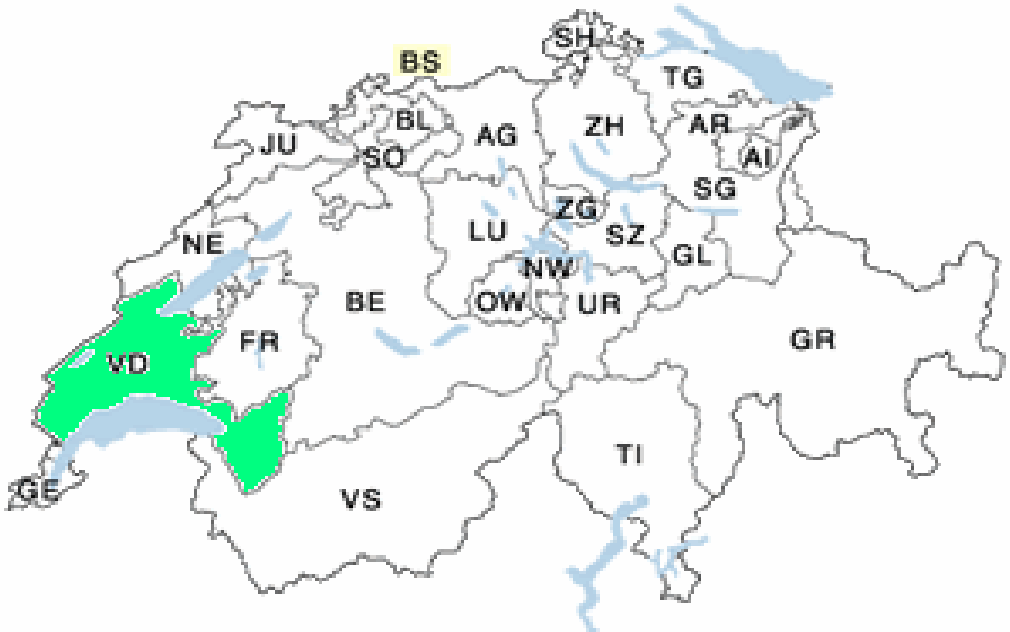
Pompaples, Suisse

Contexte
Context

- Suisse romande (francophone), Canton Vaud
- *Elveția francofonă, Canton de Vaud.*
- 1995 : 20 hôpitaux => 2004 : 10 hôpitaux
- *1995: 20 de spitale => 2004: 10 spitale*
- 2010/2015 : 4 centres hospitaliers soins aigus
- *2010/2015: 4 spitale pentru îngrijire pe termen scurt*

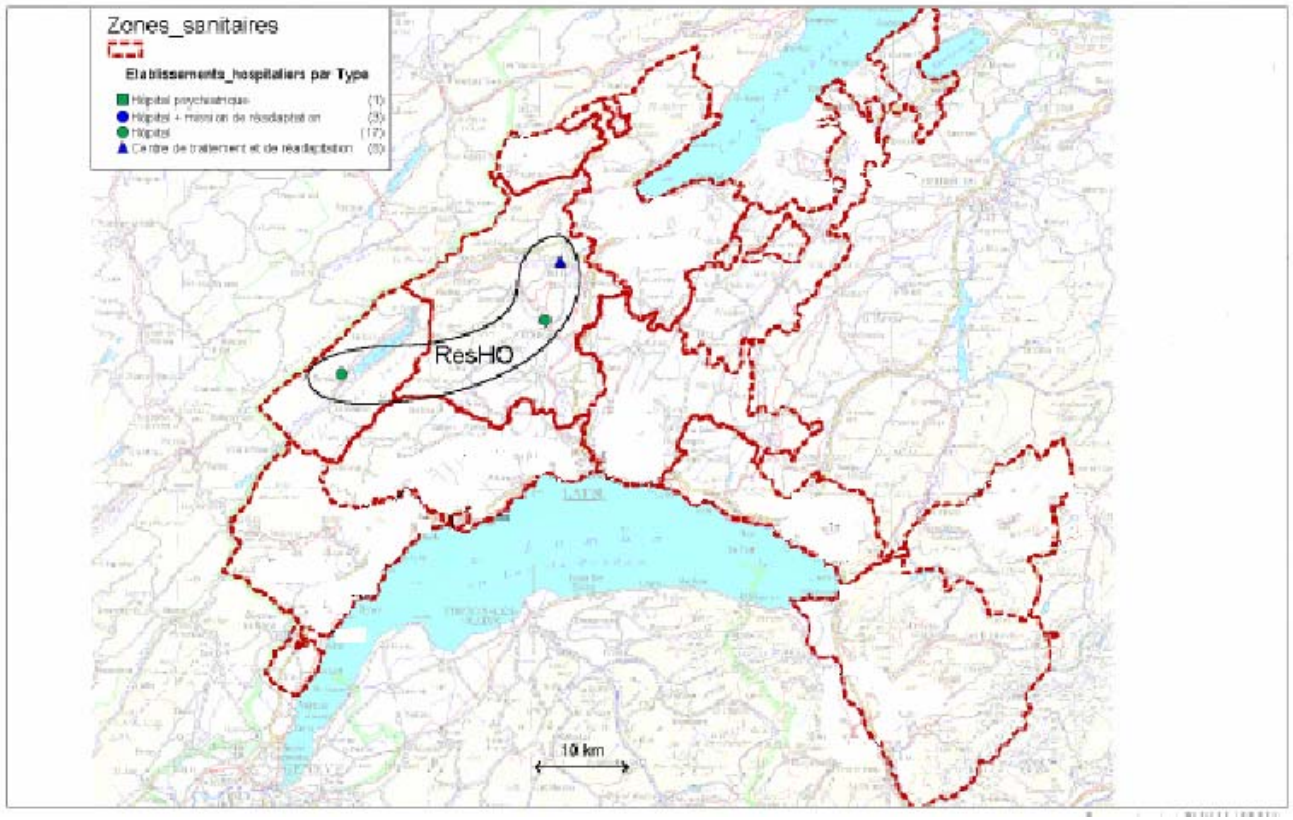
Carte de la Suisse

Harta Elveției



Carte du canton de Vaud

Harta cantonului Vaud



resHO

- *resHO : groupe de 3 hôpitaux*
  - *St-Loup (100 lits aigus, 46 lits longue durée)*
  - *Orbe (44 lits réadaptation, 26 lits longue durée)*
  - *La Vallée (14 lits aigus, 44 lits longue durée)*
- *resHO : grup de 3 spitale*
  - *St-Loup (100 de paturi pentru îngrijire pe termen scurt, 46 de paturi pentru îngrijire pe termen lung)*
  - *Orbe (44 de paturi pentru recuperare si fizioterapie, 26 de paturi pentru îngrijire pe termen lung)*
  - *La Vallée (14 paturi pentru îngrijire pe termen scurt, 44 de paturi pentru îngrijire pe termen lung)*

resHO

- St-Loup
  - créé en 1852
  - par une communauté de diaconesses
  - zone rurale
  - pas inclus dans les 4 centres hospitaliers du futur.
- *St-Loup*
  - *fondat in 1852*
  - *de un grup de maici*
  - *zona rurală*
  - *nu este inclus in viitoarele 4 spitale*

resHO

- 1985 : fusion des hôpitaux St-Loup et Orbe. Mission Orbe : aigu =>réadaptation
- *1985: unirea spitalelor St-Loup si Orbe. Funcția spitalului Orbe:îngrijire pe termen scurt => recuperare si fizioterapie*
- 2000 : St-Loup, Orbe et La Vallée fusionnent pour devenir le resHO. Obstétrique transférée de la Vallée à St-Loup.
- *2000: St-Loup, Orbe si Vallée se unesc si devin resHO. Obstretica este transferată de la Vallée la St-Loup.*

Démarche

Demers

- Juin 2001 : l'organe exécutif du resHO lance une réflexion stratégique à propos de l'avenir du site aigu de St-Loup.
- *Iunie 2001: organul executiv al resHO propune un proiect strategic privind viitorul centru de îngrijire pe termen scurt St-Loup.*
- Rendu nécessaire par :
  - l'évolution de l'environnement
  - la démarche globale de gestion de la qualité.
- *Cerut de:*
  - *evoluția mediului politico-sanitar*
  - *demersul global al gestiunii calității.*

Démarche

Demers

- Méthodologie : le directeur général constitue un groupe de travail pour préparer des propositions (positionnement, offre de prestations) => stratégie d'établissement.
- *Metodologie: directorul general constituie un grup de lucru pentru a pregăti propuneri (poziționare, ofertă de prestări servicii) => strategie a instituției.*

Composition et organisation du groupe

Formarea si organizarea grupului

- Taille propice aux échanges versus représentativité des secteurs-clés, métiers,…
- *Mărime ideală schimburilor versus reprezentativitatea sectoarelor cheie, meserii,...*
- 2 médecins, 2 cadres soins, 2 gestionnaires, 1 membre commission du personnel
- *2 medici, 2 asistente şefe, 2 gestionare, 1 membru al comisiei de personal*

Composition et organisation du groupe

Formarea şi organizarea grupului

- Animation : directeur général
- *Animator : director general*
- 8 réunions pour proposer stratégie
- *8 şedințe pentru propunerea unei strategii*
- 12 réunions pour suivi mise en oeuvre
- *12 şedințe pentru punere în practică*

Processus de travail

Desfăşurarea procesului de muncă

- Constats : recensement des informations sur l'environnement politico-sanitaire.
- *Constatări: culegerea informațiior legate de mediul politico-sanitar.*
- Analyses SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities and threats)
- *Analiza SWOT (puncte forte, slăbiciuni, oportunitați, amenințări)*

Processus de travail

Desfăşurarea procesului de muncă

- Analyse des interdépendances internes
- *Analiza relațiilor interne*
- Attentes des clients et partenaires
- *Aşteptările clienților şi partenerilor*
- Potentiel de complémentarités avec autres hôpitaux.
- *Potențial complementar cu alte spitale.*
- Analyse et recommandations
- *Analiză şi recomandări*

Constats : phénomènes globaux

Constatări :fenomene globale

- Les coûts de la santé croissent plus vite que la capacité à les financer.
- *Costurile privind sănătatea cresc mai repede decât capacitatea de a le finanța.*
- Baisse des durées de séjour, lits vides
- *Scăderea duratei de spitalizare, paturi goale*
- Révision loi sur l'assurance-maladie, concurrence induite, pouvoir aux assureurs.
- *Revizuirea legii privind asigurarea medicală generează o concurență indusă, puterea asigurătorilor.*

Constats : phénomènes globaux

Constatări :fenomene globale

- Tendance à la spécialisation médicale.
- *Tendintă către specializare medicală.*
- Progrès rapides de la technologie médicale
- *Progresul rapid al tehnologiei medicale*
- Comportement de plus en plus consumériste du patient. Etre traité comme un client.
- *Pacientul devine un consumator. Să fie tratat ca un client.*

Constats : phénomènes globaux

Constatări: fenomene globale

- Hausse des connaissances médicales du patient, s'informe sur Internet.
- *Dezvoltarea cunoştinţelor medicale ale pacienţilor care se informează pe Internet.*
- La hausse des primes des caisses-maladie et l'élévation générale du confort accroissent les exigences du patient.
- *Creşterea preţului pentru asigurările de sănătate şi a confortului general, măresc exigenţele pacientului.*

Les phénomènes globaux sont détaillés dans le texte contenu dans les actes du congrès.

Fenomenele globale sunt detaliate in textul conţinut in actele de congres.

Constats : phénomènes vaudois

Constatări :fonomene ale Cantonului Vaud

- Planification hospitalière : services aigus regroupés sur 4 centres hospitaliers, desservant des bassins de population de 150’000 à 200’000 habitants.
- *Planificarea spitalului: 4 spitale cu îngrijire pe termen scurt care servesc o populație cuprinsă între 150.000 şi 200.000 de locuitori.*

Constats : phénomènes vaudois

Constatări :fenomene ale Cantonului Vaud

- Région Nord Vaudois, dans laquelle est situé St-Loup, rapport politique sanitaire :
  - *« région la plus vaste du canton … pour laquelle les restructurations additionnelles ne sont ni prioritaires ni urgentes… Centre hospitalier sera celui d'Yverdon (capacité à augmenter)… mission de St-Loup pourrait évoluer vers un statut d'hôpital régional, complété par missions d'urgence et chirurgie. » version 8.10.2001*
- *Regiunea de Nord a Cantonului Vaud, unde este situat St-Loup, raport politico-sanitar:*
  - *<< regiunea cea mai întinsă a Cantonului …pentru care restructurările adiționale nu sunt nici prioritare nici urgente… Spitalul central va fi cel de la Yverdon (capacitate în creştere)… funcția spitalului St-Loup ar putea evolua spre un statut de spital regional, completat de secțiile de urgență şi chirurgie>>*

Attentes des partenaires

Aşteptările partenerilor

- Partenaires dont les attentes ont été analysées :
  - Etat
  - Assureurs
  - Médecins agréés

Voir texte des actes du congrès

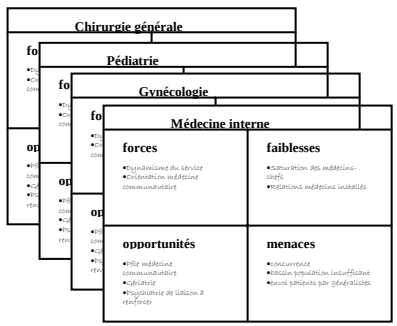
- *Parteneri ale căror aşteptări au fost analizate:*
  - *Cantonul Vaud*
  - *Asigurători*
  - *Medici specialişti externi*

Vezi textul din actele de congres

Analyses SWOT

Analiza SWOT

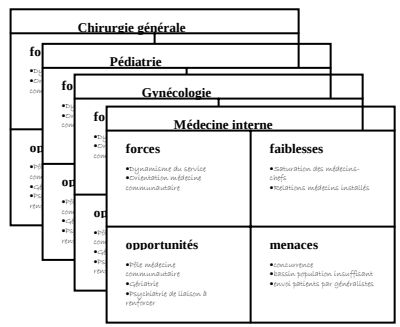
- Double diagnostic :
  - Analyse du présent (points forts – points faibles)
  - Analyse prospective (opportunités – menaces)
- *Diagnostic dublu:*
  - *Analiza prezentului (puncte forte - puncte slabe)*
  - *Analiză în viitor (oportunități -amenințări)*



Analyses SWOT

Analiza SWOT

- Analyses SWOT de toutes les prestations de St-Loup, revues par les responsables de services
- *Analiza SWOT a tuturor prestărilor din St-Loup revizuite de responsabilii de serviciu*
- Synthèse pour l'ensemble de l'hôpital
- *Sinteză pentru ansamblul spitalului*



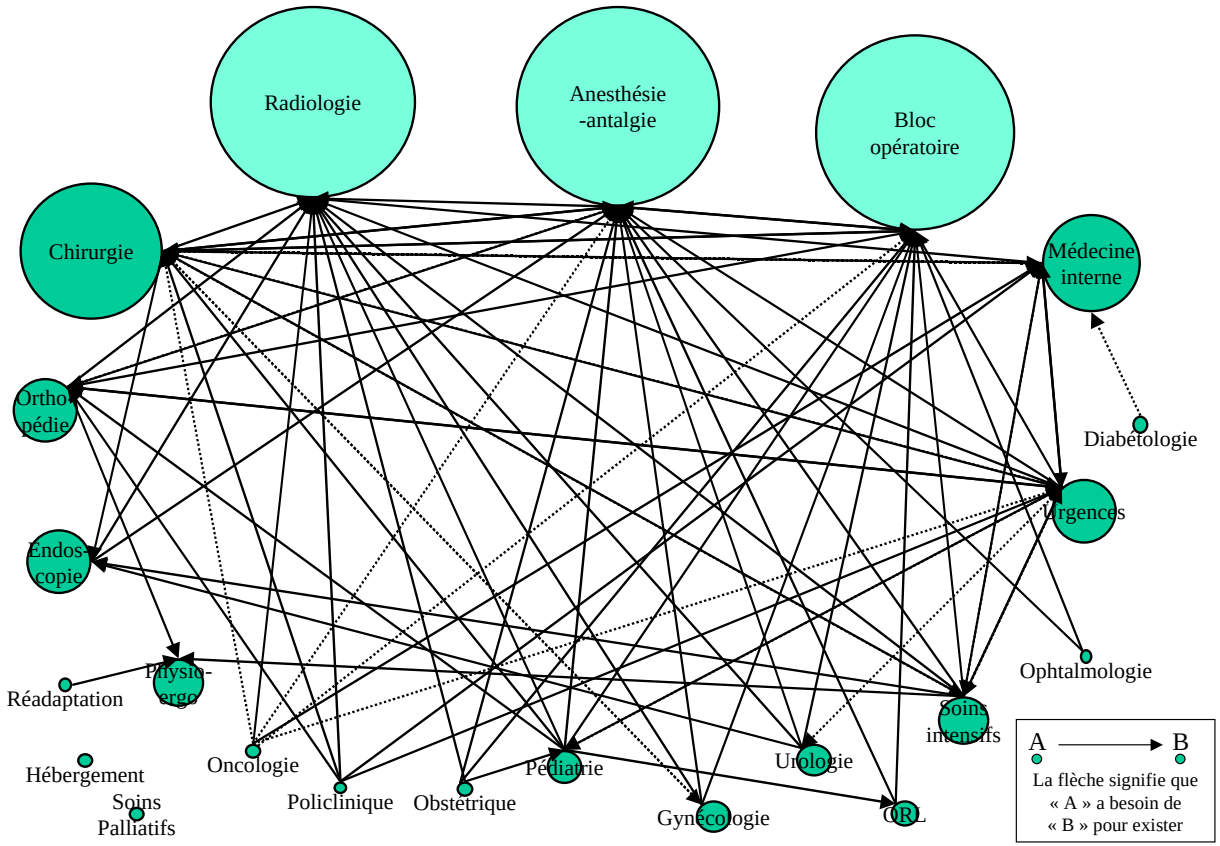
Interdépendances entre services

Relații între servicii

- Nécessité de proposer des regroupements de services => analyse des effets « dominos ».
- *Necesitatea de a propune regrupări de servicii =>analiză de efecte <<domino>>*

Interdépendances

Relații între servicii



Recommandations du groupe

Recomandări ale grupului

- Malgré un calendrier de l'Etat à 10-15 ans, le groupe estime que la pression se fera sentir bien avant (phénomènes forts, tendances lourdes)
- *Contrar unui calendar al Cantonului Vaud cuprins între 10-15 ani, grupul resHO estimă că presiunea se va face simțită cu mult timp înainte (fenomene puternice, tendințe grele)*
- Restructuration de St-Loup inéluctable => gérer plutôt que subir. Se mettre au travail immédiatement.
- *Restructurarea inevitabilă a spitalului St-Loup determină participarea la proces şi la administrarea sa*
- *Începerea imediată a lucrului*

Recommandations du groupe

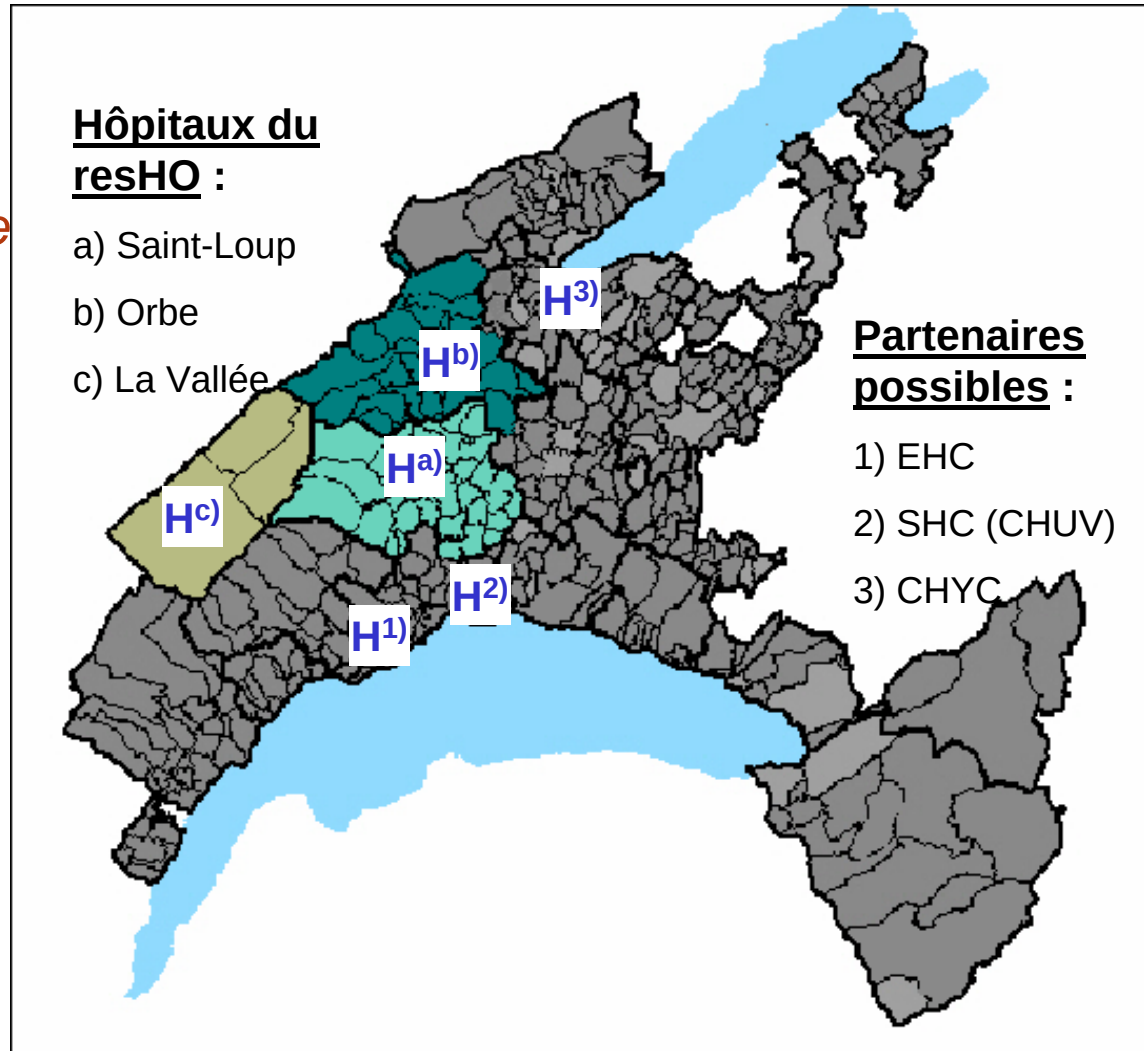
Recomandări ale grupului

- Bassin de population insuffisant, masse critique pas atteinte pour plusieurs services => recherche d'un hôpital partenaire
- *Activitatea spitalelor este greu de justificat deoarece numărul locuitorilor din regiune nu atinge standardul cerut => căutarea unui spital partener*

Recommandations du groupe

Recomandări ale grupului

- Chercher partenariat fort, type fusion.
- *Căutarea unei alianțe de tip fuziune*
- 3 partenaires potentiels étudiés
- *3 parteneri potențiali*
- CHYC = idéal approche no.1
- *CHYC = favorit*



Anthony Staines – 24 septembre 2004

Discussion

Dezbatere

- Organisation du groupe
  - Taille idéale (8 personnes)
  - Pari sur la confidentialité – a fonctionné tant que le débat est resté dans cette configuration. Facteur de succès de la démarche.
- *Organizarea grupului*
  - *grupul include 8 persoane = număr ideal*
  - *Subiectul dezbaterii a rămas confidențial, factor ce a dus la succesul demersului*

Discussion

Dezbatere

- Etude de l'environnement
  - Implique recensement participatif. Effet révélateur important. L'évidence s'imposait : bassin population insuffisant.
- *Studiul mediului politico-sanitar*
  - *Implică o participare colectivă în căutarea informațiilor, este un factor important. Rezultat evident : numărul populației este insuficient*

Discussion

Dezbatere

- Analyse SWOT
  - Potentiel élevé si réalisée de façon non complaisante
  - Points faibles ne peuvent pas tous être traités dans ce cadre : repris dans la démarche qualité
  - Point « opportunités » particulièrement utile
- *Analiza SWOT*
  - *Potențial ridicat dacă este realizată in mod strict (se pune accent pe puncte forte şi amenințări)*
  - *Punctele slabe nu pot fi tratate în acest cadru: sunt reluate în demersul calității.*
  - *Oportinitățile: utile în mod particular*

Discussion – difficultés/défis

Dezbatere- dificultăți/provocări

- Accélération soudaine (avril 2004) des pressions à la restructuration de la part de l'Etat. Planification à 10/15 ans, mais soudaine volonté de mise en œuvre immédiate. Négociations avec partenaires devenaient ingérables.
- *Accelerarea (aprilie 2004) presiunilor de restructurare din partea Cantonului Vaud. Planificarea realizată pe 10/15 ani s-a schimbat => procesul de rstructurare este accelarat. Negocierile cu partenerii devin dificile.*

Discussion – difficultés/défis

Dezbatere-dificultăți/provocări

- Paradoxe : le groupe stratégie était le premier à dire que la restructuration viendrait avant 10/15 ans. Mais l'échéance écrite par l'Etat rendait difficile la sensibilisation à une urgence accrue.
- *Paradox : grupul format a fost primul care a afirmat că restructurarea va avea loc înainte de termen (10/15 ani), dar scadența dată de Cantonul Vaud a împiedicat explicarea gravității situației*

Discussion – difficultés/défis

Dezbatere-dificultăți/provocări

- L'attente des médecins-chefs, d'être consultés à chaque étape. Comment intégrer 20 avis supplémentaires sans générer délais préjudiciables ?
  - Pas de consultation = blocage ultérieur
    Consultation = risque d'enlisement
  - Dosage de la participation constamment revu.
- *Aşteptările medicilor-şefi de a fi consultați la fiecare etapă. Cum să integrăm 20 de păreri suplimentare fără a determina o întirziere care să prejudicieze proiectul?*
  - *Lipsă de consultare a medicilor => blocaj ulterior*
    Consultare a medicilor => risc de staționare a proiectului
  - *Procentul participării este constant revizuit*