

Hôpital du Valais
Spital Wallis

VISION STRATÉGIQUE HÔPITAL DU VALAIS

2018-2022

Impressum

Editeur: Hôpital du Valais, Direction générale, Sion.

Auteur: Hôpital du Valais, Conseil d'administration, Sion.

Graphisme: Eddy Pelfini Graphic Design, Sion.

Photo: Hôpital du Valais, Shutterstock.

Impression: Valmedia AG, Viège.

Contact: communication@hopitalvs.ch.






Réf.: 644 802.

Sion, février 2018.

Vision stratégique, brochure complète: www.hopitalvs.ch

© Tous droits réservés. Aucun des textes de cette brochure ne peut être reproduit sans l'autorisation du Service de communication de l'Hôpital du Valais.

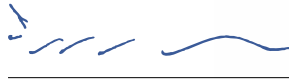
Table des matières

04	Introduction	
06	Présentation de l'Hôpital du Valais	
10	5 valeurs de l'Hôpital du Valais	
16	7 enjeux	
24	10 orientations stratégiques	

Introduction

L'Hôpital du Valais (HVS) est l'institution de référence de la composante hospitalière du système de santé du canton du Valais. Il offre à l'ensemble de la population valaisanne et aux personnes qui visitent le canton une palette de soins – stationnaires et ambulatoires - de grande qualité, ainsi que des prestations de santé publique et de prévention. Il assume également des activités de recherche et de formation dans les nombreuses professions présentes à l'hôpital.

L'HVS remplit ainsi une mission de service public, l'Etat du Valais étant son propriétaire et jouant le rôle de prescripteur et de garant. Pour ce faire, il s'appuie sur l'engagement sans faille et les remarquables compétences de son personnel et dispose d'une infrastructure immobilière et médico-technique de premier ordre. Cependant, dans la mesure où la médecine et les soins évoluent sans cesse, l'HVS doit être capable d'anticiper les futures attentes



Prof. Dominique Arlettaz
Président du
Conseil d'administration

des patients, ainsi que l'introduction de nouvelles méthodes thérapeutiques et de technologies toujours plus performantes.






Pour atteindre cet objectif, le Conseil d'administration a décidé de fixer dans le présent document sa «Vision stratégique» pour la prochaine période de cinq ans (2018 – 2022). Cette démarche s'inscrit dans la volonté de conduire l'HVS sur la base de valeurs qui lui sont propres et de principes généraux qui doivent jouer le rôle d'une boussole institutionnelle. Elle est d'autant plus importante que l'HVS se trouve dans une phase de transition. En effet, né en 2004 de la fusion de dix établissements hospitaliers régionaux, l'HVS a parcouru un long chemin pour se structurer afin de prendre en compte les particularités de chaque région et offrir aussi bien des soins de proximité que des soins très spécialisés. Il bénéficie aujourd'hui d'une organisation multi-site et d'une gouver-

nance construite sur un état d'esprit unique et respectueuse de sa diversité. En 2017, l'HVS a donc atteint un degré de maturité qui fait de lui une grande institution hospitalière suisse et le premier acteur de la santé en Valais. Pourtant, la forte croissance démographique et les nouveaux besoins de la population impliquent que l'HVS a le devoir de développer encore ses compétences et ses infrastructures. A cet égard, de grands projets de construction (en particulier sur les sites de Brig et de Sion) vont changer le visage de l'HVS à l'horizon 2023. La période 2018 – 2022 est donc une étape cruciale pour que l'HVS puisse jouer à long terme le rôle qui lui est dévolu.

Présentation de l'Hôpital du Valais

À quelques rares exceptions près, l'HVS propose des prestations dans tous les domaines de la médecine moderne, qu'il s'agisse de soins somatiques aigus, non aigus, de psychiatrie ou d'analyses de laboratoire.

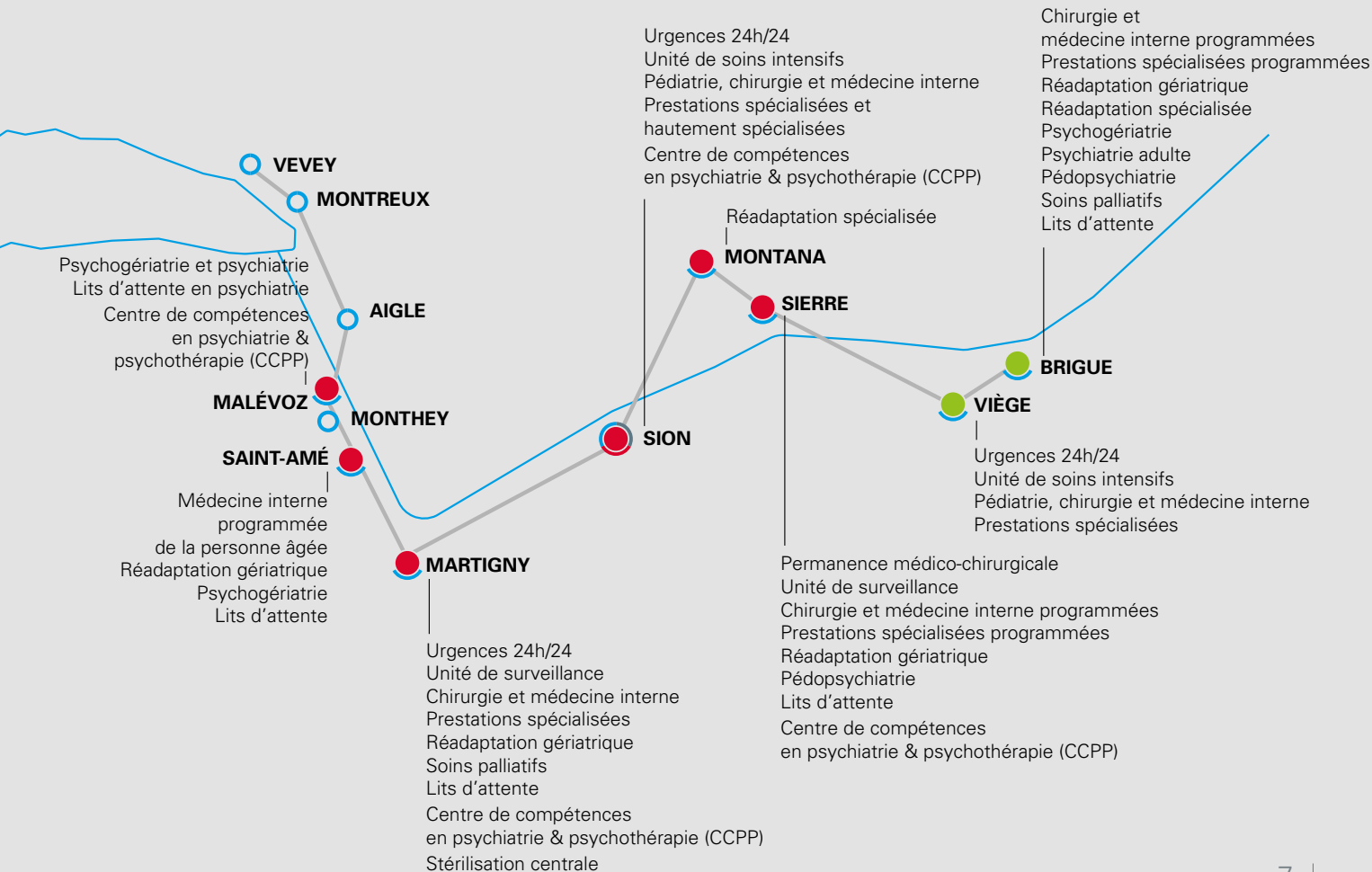
Hôpital du Valais

-  Direction générale
-  Centre de Services (CdS)
-  Centre Hospitalier du Valais Romand (CHVR)
-  Centre Hospitalier du Haut-Valais (SZO)
-  Institut Central des Hôpitaux (ICH)

Prestations pour l'Hôpital du Valais, l'Hôpital Riviera-Chablais Vaud-Valais et pour d'autres partenaires du système sanitaire

- Consultations médicales
- Laboratoire d'analyses médicales
- Histocytopathologie
- Pharmacie hospitalière
- Maladies transmissibles

- Médecine transfusionnelle
 - Médecine du travail
 - Stérilisation centrale
 - Biomédical et achats
-



L'Hôpital du Valais en chiffres

En 2016

8

sites hospitaliers,
un Institut Central
des Hôpitaux et un
Centre de services

68'000

patients
admis aux
urgences

5'237

collaboratrices
et
collaborateurs

40'700

patients
hospitalisés

472'000
visites
ambulatoires

692
millions de
francs de chiffre
d'affaires

2'850'359
analyses pratiquées dans
les laboratoires de l'Institut
Central des Hôpitaux

461
millions de francs de
charges de personnel

5 valeurs de l'Hôpital du Valais



- 1. Relation de soin**
- 2. Responsabilité**
- 3. Equité**
- 4. Esprit de collaboration**
- 5. Durabilité**

L'Hôpital du Valais (HVS) réunit et coordonne la volonté publique de la population valaisanne et les compétences des professionnels de la santé en vue de répondre aux besoins sanitaires des patients dans le canton. Il se réfère à cette fin à des valeurs qui orientent l'ensemble des actions, des comportements et des moyens déployés pour permettre aux soignants de soigner. En ce sens, la définition d'un socle de valeurs communes au sein de l'institution apparaît comme fondamentale. L'HVS a pour volonté de partager des valeurs, sources de cohésion de l'organisation et porteuses de sens.

1. Relation de soin

Le soin est un acte qui s'accomplit exclusivement dans le cadre d'une relation humaine empreinte de sollicitude, de confiance, de confidentialité et de respect mutuel entre le soignant et le soigné. L'un et l'autre doivent être mus par des intentions convergeant vers le soin et dépourvues de tout autre intérêt. Le soignant doit savoir rester dans les limites de ses compétences, éviter de nuire à ses patients, les traiter équitablement et veiller à les aider et à les protéger dans le respect de leur intégrité, de leur singularité, de leur vulnérabilité comme de leur autonomie. Il s'assure d'informer ses patients et de ne les soigner qu'avec leur consentement éclairé explicite ou, le cas échéant, dans leur intérêt présumé et le respect de la vie humaine. Il veille à les accueillir et à les accompagner durant leurs soins tout en tenant compte de leur entourage et de leur environnement.



2. Responsabilité

Pour assurer sa mission, l'HVS développe, avec ses collaboratrices et ses collaborateurs, un sens aigu de la responsabilité vis-à-vis du patient, de l'institution et de la population, notamment en matière de prise en charge et d'économicité des moyens. L'HVS instaure le climat de confiance nécessaire à la collaboration et la convivialité indispensables à la réalisation du soin. Dans les interactions entre collaborateurs, usagers et partenaires, l'HVS est garant de l'autorité des valeurs professionnelles, éthiques et institutionnelles du soin qui contribuent à la culture du progrès continu et participent à la réputation et l'attractivité de l'institution.



3. Équité

Institution de service public, l'HVS garantit l'accès au soin à toutes les personnes qui en ont besoin, quels que soient leur état de santé et leur situation sociale. L'HVS respecte le droit des personnes, des patients et de leur entourage, comme celui des professionnels, dans une perspective de solidarité et d'équité. Il garantit la légitimité du soin en veillant au respect permanent de l'intérêt général, des personnes nécessitant des soins ainsi que des professionnels oeuvrant dans l'institution.



4. Esprit de collaboration

Les professionnels de l'HVS mobilisent leurs compétences en référence aux valeurs professionnelles et institutionnelles aux seules fins du soin, tout en veillant à la qualité, à la sécurité et à la protection de leurs patients. Ils s'engagent dans une dynamique relationnelle collaborative et concertée avec les autres professionnels, les patients et leurs proches afin d'assurer la bonne convergence de leurs actes vers un itinéraire thérapeutique cohérent. L'HVS se rend identifiable et accessible aux besoins des patients en exprimant sa mission sanitaire de façon claire et explicite. Il communique activement, dans un langage adapté, original et déterminé, afin d'assurer sa crédibilité et sa notoriété auprès de l'opinion publique, de l'ensemble de ses partenaires et de ses collaborateurs.



5. Durabilité

L'HVS gère les ressources nécessaires pour répondre aux besoins sanitaires en veillant au meilleur rapport possible entre la qualité, l'équité et l'économicité de ses prestations de soin. L'HVS s'inspire de l'expérience et des savoirs de ses collaboratrices et de ses collaborateurs pour élaborer, accomplir et développer sa mission sanitaire comme les compétences de ses acteurs. Il conçoit et réalise son action dans un esprit participatif, adaptatif, prospectif, créatif et original tout en veillant à la durabilité économique, sociale et environnementale. Par la formation et la recherche, il veille au développement et à la transmission de l'art et des pratiques du soin à l'image des valeurs qu'il promeut.



7 enjeux

- 1. Le système sanitaire suisse et valaisan**
- 2. Les attentes de la population**
- 3. La spécificité d'un hôpital multisite**
- 4. La capacité d'attirer du personnel**
- 5. La nécessité d'un équilibre financier et la capacité d'investissement**
- 6. Les relations avec les partenaires**
- 7. Les incertitudes**

L'Hôpital du Valais (HVS) accomplit les missions qui lui sont confiées dans un contexte politique, économique et social qui définit les principaux enjeux qui détermineront ses actions et son avenir.

1. Le système sanitaire suisse et valaisan

Le premier enjeu pour l'HVS est sa capacité de s'adapter aux évolutions inévitables. Son objectif est clairement de se développer en tenant compte de ces impératifs politiques, économiques, démographiques et organisationnels. Il vise à offrir des prestations efficaces, pertinentes et économiquement adéquates, notamment en ayant un volume d'activités optimal par rapport à la mission qui lui est confiée, plutôt que maximal par rapport à des objectifs de rendement. Pour cela, il aura besoin du plein soutien des autorités politiques valaisannes en termes de cadre légal, d'autonomie, de capacité de réagir rapidement et – bien sûr – de financement.

De plus, l'HVS veut assumer son rôle de premier prestataire de soins du canton du Valais et être un acteur essentiel de la réflexion sur l'organisation sanitaire valaisanne. Il souhaite influencer le débat pour que les préoccupations sanitaires priment toujours sur des considérations économiques ou politiques.

2. Les attentes de la population

L'HVS fait face à un enjeu majeur, celui de disposer des compétences nécessaires pour répondre de manière adéquate aux attentes de la population en termes de qualité, de sécurité, de spécialisation, de disponibilité, d'accueil et de prise en charge globale et respectueuse du rôle de partenaire essentiel du patient.

3. La spécificité d'un hôpital multisite

Les enjeux pour l'HVS posés par sa caractéristique multisite sont importants. Ils concernent en premier lieu l'organisation de la répartition géographique des compétences et des prestations, la lisibilité de cette organisation multisite pour le public, la cohérence et la flexibilité de cette organisation, et le respect du bilinguisme. Mais ils ont aussi trait à l'impact économique sur le fonctionnement de l'HVS et sur la mise en place d'infrastructures immobilières correspondantes. Quels seront, pour cette organisation multisite, les effets de l'évolution de l'équilibre entre traitements stationnaires et ambulatoires, de la spécialisation toujours plus grande de la médecine, de l'évolution des tarifs, des attentes nouvelles de la population ? L'HVS doit anticiper les réponses à ces questions pour définir le nombre approprié de sites à l'avenir, le rôle de chacun d'eux et l'organisation de tous les échanges et flux entre les sites. Cette question a bien entendu une composante politique majeure, ce qui implique que les réflexions de l'HVS devront se baser sur le dialogue entre tous les partenaires concernés et s'accompagner de mesures de mise en œuvre qui intègrent les intérêts des différentes collectivités publiques.

4. La capacité d'attirer du personnel

Si l'HVS dispose aujourd'hui de toutes les compétences nécessaires pour remplir sa mission, certains secteurs d'activités souffrent de difficultés récurrentes de recrutement ou sont encore insuffisamment pourvus. Cette relative fragilité représente un risque et enjeu majeur pour la qualité et la diversité des prestations de l'HVS, pour son développement et pour sa capacité d'adaptation aux évolutions futures.

Les éléments de réponse à ces défis se situent en premier lieu dans les conditions de travail qui sont offertes par l'HVS (conditions cadres, horaires et valorisation des astreintes, rémunération, accueil de la petite enfance, etc.). L'HVS doit sans cesse veiller à être suffisamment attractif et flexible pour bénéficier de personnel de qualité. Dans ce but, il doit se positionner comme un acteur majeur, au niveau national, de la formation dans tous ses domaines de compétences mais, en premier lieu, pour ce qui concerne la formation pré- et post-graduée des médecins et du personnel soignant, en collaboration avec les universités et les hautes écoles spécialisées. Il doit aussi augmenter l'intérêt qu'il représente pour ses collaboratrices et collaborateurs en participant à la recherche scientifique et clinique. Enfin, il doit offrir, dans la mesure du possible, des perspectives attrayantes de carrière à l'ensemble de son personnel.

5. La nécessité d'un équilibre financier et la capacité d'investissement

L'HVS doit impérativement réussir à gérer ses finances avec rigueur et efficacité, de manière à ce que ses comptes annuels consolidés soient équilibrés (on définit ici l'équilibre des comptes par une différence entre produits et charges inférieure à 1% des produits sur une période de 5 ans). Cet objectif est crucial pour garantir une capacité suffisante de financement des grands projets stratégiques d'infrastructure immobilière qui vont intervenir d'ici à 2023. La santé des finances de l'HVS dépendra également du soutien qu'il obtiendra dans les prochaines années de la part du Canton du Valais qui doit être mieux ajusté aux volumes de prestations effectivement délivrées et qui doit se concrétiser par l'intermédiaire des Prestations d'intérêt général (PIG) dont le financement doit impérativement augmenter.

L'HVS veut réussir à conduire ses projets de constructions stratégiques dans le respect des objectifs visés, des principes de durabilité, du cadre financier et du calendrier prévu. Il doit tout entreprendre pour assurer la maîtrise de ses systèmes d'information, ceci à une époque marquée par une véritable révolution numérique.

6. Les relations avec les partenaires

L'HVS doit jouer son rôle de leader des acteurs de la santé en Valais et se développer dans un esprit d'ouverture, avec une volonté de collaboration vis-à-vis de tous ses partenaires naturels évoqués. Cette volonté est déterminante pour la réussite de la politique sanitaire valaisanne, est profitable aux intérêts propres de l'HVS et doit contribuer à lui permettre de disposer en permanence (aujourd'hui et à l'avenir) des compétences appropriées pour répondre le mieux aux besoins de la population valaisanne.

7. Les incertitudes

Les incertitudes rendent plus difficile la définition d'une vision stratégique pour l'avenir de l'HVS. Il lui incombe en revanche de fixer ses priorités en vue d'assurer sa viabilité institutionnelle à long terme, de garantir en toutes circonstances la qualité de ses prestations et la sécurité des patients, d'assurer sa viabilité financière, en collaboration avec les pouvoirs publics, de participer à la formation de la relève dans les professions de la santé et de contribuer au respect des principes du développement durable prônés par la politique nationale et cantonale.

La principale responsabilité de l'HVS est de concevoir son développement de manière à disposer durablement des compétences nécessaires pour remplir sa mission, mériter la confiance des autorités politiques et répondre aux souhaits de la population valaisanne. Mais la réussite du développement de l'HVS dépendra en fin de compte de la flexibilité de son organisation et de sa capacité d'adaptation au contexte et aux incertitudes.

10 orientations stratégiques



- 1. Adapter les compétences et les prestations aux besoins de la population**
- 2. Ancrer la culture Qualité au sein de l'Hôpital du Valais**
- 3. Développer une politique du personnel exemplaire**
- 4. Fonctionner en cohérence avec les prescriptions des autorités publiques**
- 5. Fonctionner dans une relation de confiance**
- 6. Intégrer la notion de durabilité dans le développement de l'Hôpital du Valais**
- 7. Affirmer la cohérence de toutes les composantes de l'Hôpital du Valais**
- 8. Atteindre et maintenir des résultats financiers équilibrés**
- 9. Conduire avec succès les projets de constructions stratégiques**
- 10. Développer un dialogue avec la société**

La vision stratégique de l'Hôpital du Valais (HVS) se décline en 10 orientations qui tiennent compte des enjeux et qui s'appuient sur les valeurs de l'institution.

1. Adapter les compétences et les prestations aux besoins de la population

- Attirer les compétences nécessaires et privilégier la formation
- La médecine spécialisée et hautement spécialisée
- L'évolution du profil de la population
- Les hospitalisations hors canton
- Anticiper les besoins

2. Ancrer la culture Qualité au sein de l'Hôpital du Valais

- Un concept Qualité efficace
- La culture Qualité de l'HVS
- Les pratiques collaboratives
- L'intégration du patient dans la relation de soin
- Le sens de l'accueil

3. Développer une politique du personnel exemplaire

- Une politique de gestion des ressources humaines orientée vers la confiance et la responsabilité
- La qualité des recrutements
- Des conditions de travail attractives
- Trois priorités en matière de gestion des ressources humaines

4. Fonctionner en cohérence avec les prescriptions des autorités publiques

- Une institution de service public
- Clarifier les relations entre l'Etat et l'HVS
- Trouver le juste niveau d'autonomie pour l'HVS
- Un climat de confiance réciproque
- Les relations avec les autorités locales

5. Fonctionner dans une relation de confiance

- La confiance des autorités politiques et de la population
- La confiance des médecins traitants
- La volonté de collaborer avec les autres acteurs privés de la santé
- L'Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais
- Les relations avec les hôpitaux universitaires
- La confiance à l'interne de l'HVS

6. Intégrer la notion de durabilité dans le développement de l'Hôpital du Valais

- Assurer la pérennité de l'HVS pendant une phase de transition
- Promouvoir la formation et la recherche
- S'adapter à la révolution numérique
- Appliquer les principes du développement durable

7. Affirmer la cohérence de toutes les composantes de l'Hôpital du Valais

- Respecter la diversité culturelle et les spécificités régionales
- Définir l'avenir et le rôle de chaque site
- Apporter une valeur ajoutée aux activités transversales hautement spécialisées

8. Atteindre et maintenir des résultats financiers équilibrés

- Maintenir une situation financière saine
- Préserver la capacité d'investissement
- La nécessité du soutien de l'Etat du Valais

9. Conduire avec succès les projets de constructions stratégiques

- Une période dédiée à de grands projets immobiliers
- Deux grands projets à Brigue et à Sion
- Anticiper les besoins et veiller à la durabilité des constructions

10. Développer un dialogue avec la société

- L'HVS comme «health promoting hospital» acteur de santé publique

