

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

2021
>2025



GRUPE
AHNA

Chaque jour, prendre soin
de la santé de chacun

MOT DU PRÉSIDENT

Décider du destin d'un groupe comme celui de l'AHNAC pour les 5 années à venir est un exercice difficile.

C'est cependant une réflexion indispensable pour guider notre action.

J'ai ainsi invité les établissements et les directions supports, sous l'animation de notre directeur général, à travailler en commun et définir nos orientations stratégiques. Je les en remercie chaleureusement.

Nous avons désormais une vision prospective, claire, de ce que nous souhaitons être et de ce que nous souhaitons faire.

J'ai également demandé que ce document soit accessible à chaque salarié du groupe. Cela permet de donner du sens à nos activités au quotidien, d'avoir un cap.

Nous avons tous, en effet, un objectif commun : que l'AHNAC continue d'être un groupe fier de ses origines, fier de prendre en charge des patients sur nos territoires d'implantation, fier d'apporter de la qualité et de l'innovation pour chacun, sans dépassement d'honoraires.

Et cela repose sur votre professionnalisme, qui met en actions les valeurs fortes du groupe.

Je tiens à vous remercier pour cet engagement, votre engagement, passé et à venir.



DOMINIQUE DIAGO,
PRÉSIDENT DU
GROUPE AHNAC

ÉDITO

Ces orientations stratégiques visent à fournir une feuille de route claire à l'ensemble des professionnels de l'AHNAC qui œuvrent chaque jour pour la santé de notre territoire.

Ces choix sont le résultat d'une réflexion partagée entre les établissements, les fonctions supports et la direction générale.

Ces énergies mobilisées pour l'avenir de notre groupe aboutissent à 6 grandes orientations :

- 1 Améliorer et enrichir les services aux patients et résidents
- 2 Développer les transversalités intra AHNAC
- 3 Intensifier l'ouverture des établissements sur leurs territoires de proximité
- 4 Déployer une politique volontariste de développement des activités en réponse aux besoins des territoires
- 5 Augmenter l'efficacité des organisations internes
- 6 Redresser financièrement le groupe pour retrouver de la capacité à investir et assurer la pérennité.

Ces axes stratégiques sont tous porteurs de nombreux projets pour chacun de nos établissements et mobilisent l'ensemble des équipes du groupe.

Pour atteindre nos objectifs, qui sont ambitieux, nous savons que nous devons faire preuve d'inventivité, de flexibilité et renforcer notre efficacité.

Notre défi est de nous adapter, plus vite, pour continuer à répondre aux enjeux de notre territoire et satisfaire les besoins de santé et les attentes, toujours plus grandes, de nos patients et résidents.

Les choix qui ont été faits, et qui sont retranscrits dans ce document, nous donnent un cap : celui d'un groupe au service de son territoire. Transformer durablement l'AHNAC pour réussir sa mutation et garantir la pérennité de sa promesse : « Chaque jour, prendre soin de la santé de chacun » doit être notre objectif.

Les actions qui suivent le déclinent de façon très concrète pour continuer à innover et à construire ensemble notre avenir.



OLIVIER DEVRIENDT,
DIRECTEUR GÉNÉRAL



FRANCK BASSELER,
PRÉSIDENT DE LA COMMISSION
MÉDICALE CENTRALE

PRÉAMBULE

Les crises majeures sont toujours l'occasion de se réinterroger sur la pertinence des modèles.

Celles que nous avons traversées, depuis le début d'année 2020, ont mis en exergue la nécessité de faire évoluer notre système de santé en procédant à des réformes d'ampleur.

Nous pouvons donc nous attendre à des transformations importantes de notre environnement dans les années à venir.

Le modèle des établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC) est, pour certains, le modèle à privilégier pour l'avenir, parce qu'il conjugue à la fois les notions de Service Public Hospitalier et de recherche d'efficience ; avec une gouvernance caractérisée par une collaboration étroite entre la direction et les professionnels de santé.

QU'EN EST-IL AU SEIN DU GROUPE AHNAC ?

Nous disposons d'atouts indéniables pour aborder l'avenir et ses évolutions. Ce sont notamment :

- › notre ancrage et notre légitimité historique sur un territoire caractérisé par des besoins de santé importants ;
- › notre engagement dans le Service Hospitalier au service du public et ses corollaires : accueil des urgences, accès aux soins pour tous, absence de dépassements d'honoraires... ;
- › nos valeurs tournées vers l'humanisme et la bienveillance, la recherche de l'excellence, la volonté de réussir ensemble, et l'innovation responsable ;
- › des équipes attachées à leur institution, un corps médical impliqué, un dialogue social constructif... ;
- › la diversité de nos offres de soins à la fois sanitaires et médico-sociales ;
- › nos liens avec la médecine de premier recours, même s'ils sont à développer sur certains territoires ;
- › nos partenariats avec les acteurs institutionnels et opérateurs de santé.

En revanche, nous avons aussi des faiblesses qui doivent être considérées comme autant d'axes de progrès, ou de nécessités d'évolution :

- › une place insuffisante accordée aux patients dans nos process organisationnels, malgré toute l'attention que leur apportent les équipes de soins au quotidien. Nos organisations sont souvent historiques et n'ont pas toujours été revisitées pour les adapter aux évolutions des attentes de nos patients (fluidité des parcours, efficience, services...). À cet égard, l'analyse de l'expérience des patients sera un réel levier pour nous améliorer ;
- › une culture de groupe encore faible, des fonctionnements hétérogènes et trop cloisonnés, peu de transversalité : les synergies sont sous-exploitées entre nos établissements, et peu de parcours de soins sont organisés comme ils devraient l'être ;

- › une ouverture perfectible sur nos territoires : une analyse incomplète des besoins de proximité pour fonder une politique globale et volontariste de développement, des complémentarités sous-exploitées avec nos partenaires, peu de relations institutionnelles régulières avec la médecine de premier recours, hormis les contacts entre médecins... Une étude de l'adressage, de la satisfaction de nos partenaires notamment, nous permettra d'être plus à l'écoute des besoins et d'améliorer notre insertion territoriale ;
- › sur le plan des ressources humaines : un taux d'absentéisme élevé et pénalisant, des missions à redéfinir, un niveau d'exigence à faire évoluer, un encadrement à responsabiliser davantage... ;
- › une culture managériale à transformer au profit d'une recherche permanente d'efficience et de qualité, dans le respect des collaborateurs, en réinventant un contrat social autour des managers de proximité et de notions telles que l'évolution des compétences, la valorisation du mérite... ;
- › une fragilité économique : les outils de pilotage sont insuffisamment développés ; il y a peu de culture de la performance et du pilotage par indicateurs ; la situation financière est dégradée et peut mettre en jeu la pérennité du groupe dans sa forme actuelle.

À partir de ces constats, nous pouvons dégager nos 6 orientations stratégiques majeures pour les années à venir.

1

AMÉLIORER ET ENRICHIR LES SERVICES AUX PATIENTS ET RÉSIDENTS

En prenant en compte les attentes des usagers, les établissements de soins peuvent mieux répondre aux besoins de chacun.

Aujourd'hui, la notion de satisfaction des usagers se complète du concept d'expérience patient.

Cela introduit des changements à la fois sur le plan de l'approche dans le parcours du patient mais également dans les relations avec les patients eux-mêmes. L'expérience patient conduit à placer l'usager au cœur des questionnements de l'établissement.

L'AHNAC a ainsi la volonté de mettre en œuvre une politique d'accueil et d'accessibilité, fondée sur la prise en compte de ces points de vue et sur la lisibilité des parcours.

Elle a pour enjeux de :

- ▮ réduire « l'effort patient » : l'accès aux services doit être facilité pour les usagers et leurs accompagnants ;
- ▮ répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux usages des patients et résidents, de leur famille et de leurs correspondants médicaux : contenu d'information, lisibilité des parcours, réactivité, accès numérique ;
- ▮ adapter le fonctionnement des établissements pour garantir la fluidité des parcours pour l'ensemble des démarches et éliminer systématiquement les démarches inutiles. Les organisations des établissements évoluent de parcours centrés sur l'organisation et le fonctionnement des services vers des approches plus transversales centrées sur le patient et le résident.

Réduire l'effort patient	Répondre aux nouvelles attentes des usagers	Adapter le fonctionnement des établissements
Faciliter le parcours administratif du patient : meilleure accessibilité téléphonique et physique, simplification de l'accueil et des démarches administratives.	<p>Développer les services numériques en ligne, via un portail pour les patients et la médecine de ville : dématérialisation des démarches (prise de RDV, paiement, mutuelles, pré-admission, dossier numérique, messagerie sécurisée...).</p> <p>Enrichir l'offre de services « hôteliers » : réaliser des rénovations pour offrir des infrastructures qualitatives et amener de la convivialité dans nos établissements, par des boutiques ou des cafétérias par exemple.</p> <p>Déployer des outils permettant de renforcer l'interaction entre patients/résidents et familles, notamment pour les prises en charge en HAD, dans le secteur médico-social ou encore en maternité.</p> <p>Permettre une réinsertion professionnelle rapide des malades au travers d'un projet de prise en charge innovante en réadaptation cardiaque à Oignies.</p>	<p>Impliquer davantage les patients, au travers d'une collaboration renforcée avec les représentants des usagers et les associations de patients dans les évolutions à mettre en œuvre pour répondre à leurs besoins et leurs attentes.</p> <p>Développer les soins de support et de confort, et passer du soigner au prendre soin. Il s'agit d'associer la santé au « mieux être » et à la bienveillance.</p> <p>Professionnaliser l'analyse des données d'activités et de population pour anticiper les besoins de santé et de prises en charge et proposer une offre de soins adaptée, dans un parcours coordonné.</p> <p>Rénover l'Hôpital de Riaumont à la fois pour les pôles hébergement (USLD, EHPAD) et sanitaire, pour adapter l'établissement à son nouveau projet médical et améliorer les conditions de prise en charge des patients.</p>



LE POINT SUR

→ LES SOINS DE SUPPORT : PASSER DE SOIGNER À PRENDRE SOIN DE NOS PATIENTS

Les soins de support se développent dans plusieurs établissements du groupe.

Ces activités, souvent mises en œuvre en collaboration avec des associations de patients, sont un moyen d'apporter aux malades le meilleur de notre offre de soins : patient centricity, attention portée aux malades dans leur ensemble et non plus uniquement sur leur pathologie, implication plus forte de ceux-ci dans leur prise en charge... Les soins de support permettent d'investir le champ du « prendre soin », pour le bénéfice des patients.

LA CLINIQUE TEISSIER, LE HÂD DU HAINAUT ET LA POLYCLINIQUE D'HÉNIN BEAUMONT ONT RÉCEMMENT RENFORCÉ LES ACTIVITÉS LIÉES AUX SOINS DE SUPPORT

Ces soins proposent une approche globale de la personne et visent à assurer la meilleure qualité de vie possible pour les personnes malades, sur le plan physique, psychologique et social. Ils prennent en compte la diversité des besoins des malades ainsi que ceux de leur entourage et ce, quels que soient leurs lieux de soins.

À HÉNIN, UNE SALLE LEUR EST DÉDIÉE : LA PARENTHÈSE

L'établissement propose ainsi aux patients en cancérologie, ou atteints de maladie chronique, de pouvoir participer, dans un lieu convivial, à des groupes de paroles, animés par une psychologue ou par une association. La participation à ces groupes permet d'exprimer le vécu de la maladie sous la conduite d'un psychologue ou en échangeant avec d'autres malades.

Et comme ces soins prennent en compte la personne dans sa globalité, des ateliers sont proposés pour prendre soin de son image corporelle, apaiser les tensions ou douleurs physiques et émotionnelles ou encore mettre à distance les difficultés rencontrées par une activité artistique.

Ces soins de support font partie intégrante de la prise en charge pour ces établissements et ne sont pas secondaires aux yeux de ceux qui en bénéficient : ils permettent d'assurer la meilleure qualité de vie possible aux patients et à leurs proches.

La Parenthèse est une salle d'activités et de soins de support pour les patients pris en charge en cancérologie ou pour une maladie chronique au sein de la Polyclinique d'Hénin-Beaumont.

LA PARENTHÈSE
un temps pour soi

GROUPES DE PAROLE

- Cancérologie
Sur inscription obligatoire auprès de la Ligue contre le cancer
T. 03 21 71 16 18
- Endométriose
Inscription obligatoire sur www.endofrance.org

ATELIERS

- Yoga
- Art-thérapie
- Socio-esthétique
Ces activités gratuites se font en groupe. Sur inscription obligatoire au T. 03 21 15 30 10

2

DÉVELOPPER LES TRANSVERSALITÉS INTRA AHNAC

Les transversalités sont une nécessité pour notre groupe : nous sommes constitués d'établissements à distance géographique les uns des autres, avec des prises en charge complémentaires.

La transversalité signifie pour nos patients une meilleure qualité de prise en charge, personnalisée et intégrée au sein du groupe ; pour tous les professionnels, cette dimension renforce les partages des bonnes pratiques, permet une plus grande efficacité et le renforcement des communautés professionnelles.

Les transversalités sont constituées sur la base de projets médicaux spécifiques à des typologies de patients mais aussi à partir de dispositifs techniques permettant de fluidifier les prises en charges (système informatique, télémédecine...) ainsi que sur la coordination de parcours entre plusieurs spécialités.

Développer les transversalités permet de se donner les moyens de faire passer l'AHNAC d'un ensemble d'établissements isolés, avec des projets de développement propres, à un véritable groupe synergique, doté, à l'instar des GHT, d'un projet médical et de soins global, au-delà des projets médicaux et des projets de soins d'établissements.

Cette dynamique passe par le fait de :

- mieux coordonner les métiers et renforcer les échanges de bonnes pratiques pour gagner en efficacité et en qualité ;
- Développer les complémentarités entre les activités du groupe pour :

- accentuer les collaborations entre les secteurs sanitaire et médico-social ;
 - clarifier les expertises, organiser les recours ;
 - renforcer l'adressage interne ;
 - développer des projets, des parcours de soins coordonnés inter établissements ;
 - offrir une prise en charge globale aux patients au sein du Groupe ;
 - adapter les organisations, par exemple en imaginant de nouveaux métiers transversaux (médecins responsables de parcours, IDE coordinatrices de parcours, gestionnaire central de lits...) ;
- Favoriser les projets médicaux partagés et mobiliser la communauté médicale et soignante de l'AHNAC dans la définition et la mise en œuvre de ces projets médicaux partagés de Groupe. Cela permet de proposer des parcours fluidifiés pour les patients, simplifiés pour la médecine de ville et plus lisibles pour les partenaires ;
- S'assurer que l'information est adaptée et diffusée pour répondre aux besoins des professionnels.



Cette orientation stratégique se décline ainsi au travers de très nombreux projets au sein de nos établissements :

Coordonner les métiers et harmoniser les pratiques	Développer les complémentarités entre les activités	Favoriser les projets médicaux partagés entre établissements	S'assurer d'un partage d'informations adapté aux besoins professionnels
<p>Renforcer et animer la coordination entre les métiers, en organisant des rencontres entre professionnels des établissements, notamment : Directions de soins, Responsables d'unités de soins, Pharmaciens, Ingénieurs Qualité, Responsables des ressources humaines des sites, Assistantes sociales...</p> <p>Harmoniser les parcours patients et les processus transversaux dans les établissements en s'appuyant sur le projet Mon DPI 2023.</p>	<p>Pour tout nouveau projet médical, impliquer la Direction de la stratégie médicale dans la réflexion afin de faciliter les interactions et complémentarités entre établissements.</p> <p>Mettre en place ou renforcer la coordination entre praticiens au travers de rencontres entre Présidents d'instance et entre praticiens de même spécialité.</p> <p>Partager à l'ensemble du groupe les besoins en recrutement sur chacun des sites.</p> <p>Faciliter l'adressage interne par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une meilleure connaissance de l'offre de soins de chaque établissement ; • une possibilité de prise de rdv pour n'importe quel praticien du groupe par l'ensemble des secrétaires médicales. <p>Développer les usages de la télémédecine, intra AHNAC, avec les praticiens du groupe.</p> <p>Créer une Pharmacie à Usage Intérieur (PUI) commune entre les deux établissements de St Pol et Divion.</p>	<p>Assurer le dépistage de la fragilité des patients âgés dans tous les établissements du groupe.</p> <p>Organiser la prise en charge gériatrique et rééducative des patients âgés chuteurs (Riaumont / Oignies).</p> <p>Assurer une évaluation gériatrique annuelle en HDJ de tous les résidents d'EHPAD.</p> <p>Ouvrir une unité d'orthogériatrie à Hénin-Beaumont en s'appuyant sur les ressources de l'Hôpital de Riaumont, de la Polyclinique d'Hénin-Beaumont et du Centre Les Hautois.</p> <p>Mobiliser les équipes des Marronniers pour assurer la prise en charge des urgences psychiatriques et la psychiatrie de liaison au sein de Riaumont.</p> <p>Déployer une équipe mobile de psychogériatrie en associant les ressources de Riaumont et des Marronniers.</p> <p>Systématiser la consultation psychiatrique pour toute admission en Unité d'Hospitalisation Renforcée.</p> <p>Répondre aux besoins d'évaluations oncogériatriques dans tous les établissements du groupe.</p> <p>Renforcer l'offre de consultations et d'avis spécialisés à Riaumont en mobilisant les spécialistes des autres établissements du groupe.</p> <p>Déployer l'équipe mobile SSR des Hautois dans tous les établissements du groupe sur le territoire de l'Artois.</p> <p>Faire bénéficier l'ensemble des établissements AHNAC de l'équipe de coordination MCO-SSR missionnée par l'ARS pour améliorer la fluidité des parcours.</p> <p>Accentuer la collaboration entre les services d'urgences du groupe pour généraliser les bonnes pratiques organisationnelles et fluidifier les prises en charge en aval des urgences.</p>	<p>Intensifier la communication interne pour s'assurer d'un niveau d'informations homogène.</p> <p>Comparer les pratiques d'achat et de consommations entre établissements.</p>



LE POINT SUR

→ LA GÉRIATRIE : UNE DISCIPLINE TRANSVERSALE À DESTINATION NOTAMMENT DES ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX, AU BÉNÉFICE DES RÉSIDENTS

Au fil des ans, l'hôpital de Riaumont a réorienté ses prises en charge afin d'être en adéquation avec les besoins du territoire et des patients. Son offre de soins hospitalière s'est aujourd'hui spécialisée essentiellement sur la gériatrie, faisant désormais de Liévin un pôle d'excellence gériatrique.

Il est devenu, aujourd'hui, l'un des plus importants services régionaux de court séjour gériatrique, à la fois en nombre de lits, mais également en nombre de gériatres prenant en charge les patients. Les services de soins de suite et réadaptation sont également principalement orientés vers la prise en charge des personnes âgées.

L'objectif de Riaumont est de créer une dynamique d'amélioration des trajectoires intra et inter-établissements de santé qui concourent au parcours de soins des personnes âgées sur leur territoire.

L'établissement développe ainsi des prises en charge reconnues et labellisées :

- ▶ une expertise gériatrique reconnue tant par les EHPAD partenaires que par les professionnels de ville. Un numéro d'accès direct à un gériatre et une astreinte gériatrique le week-end permettent conseils et réduction des passages aux urgences au bénéfice de l'hospitalisation programmée ;
- ▶ une équipe mobile de gériatrie assiste les services d'urgences de la Polyclinique d'Hénin-Beaumont et de l'Hôpital de Riaumont dans la prise en charge et

l'orientation des patients âgés qu'ils accueillent en apportant un avis spécialisé ;

- ▶ une équipe mobile de psychogériatrie à destination des EHPAD a été créée en 2021 pour répondre aux sollicitations des EHPAD confrontés à l'importante prévalence des troubles cognitifs chez le sujet âgé ;
- ▶ une équipe hygiène hospitalière inter-EHPAD, est portée par l'Hôpital de Riaumont ;
- ▶ une équipe mobile de soins palliatifs intervient à la demande des établissements du groupe ;
- ▶ une ESPREVE (Équipe Spécialisée de Prévention inter EHPAD) portée par l'EHPAD de l'Hôpital de Riaumont et l'EHPAD de l'Hôpital d'Arras est mise en place pour aider les équipes de chaque EHPAD à développer des projets de prévention à destination de leurs résidents ;
- ▶ deux équipes d'Infirmières d'astreinte de nuit sont portées par l'EHPAD de l'Hôpital de Riaumont et mutualisées avec de nombreux EHPAD du territoire. Elles permettent notamment d'éviter les passages inopportuns de patients âgés aux urgences ;
- ▶ la télémédecine qui facilite les prises en charge médicales dans les EHPAD se développe ;
- ▶ le dépistage précoce de la fragilité en ville, en lien avec la CPTS Liévin Pays d'Artois, se renforce et doit maintenant se généraliser aux territoires des autres CPTS ;

OUVERTURE DES ÉTABLISSEMENTS SUR LEUR TERRITOIRE DE PROXIMITÉ

Pour l'AHNAC il s'agit de mettre en œuvre sa mission d'opérateur de soins pour répondre aux besoins importants de santé à l'échelle de ses différents territoires, tout en l'articulant avec les autres acteurs de santé.

L'AHNAC s'inscrit ainsi dans **une logique de parcours**, notamment au sein des 3 Groupements Hospitaliers de Territoire avec lequel elle interagit.

Les établissements signent par ailleurs des conventions de partenariat avec des structures d'accueil en santé afin de fluidifier les parcours des patients et des résidents.

Enfin, l'AHNAC développe aussi des missions de **prévention** en lien avec les professionnels de ville grâce au renforcement du lien ville-hôpital et la participation active aux CPTS. Cela passe également par un dialogue constant avec des partenaires institutionnels (ARS, Région, Département, communes...), avec les associations de patients et avec les mutuelles...

Nos établissements se mobilisent autour de 4 grandes thématiques dans cette optique d'ouverture vers les territoires :

- Maintenir un dialogue constant avec nos partenaires pour améliorer les prises en charge
- S'impliquer dans l'animation territoriale
- Connaître les besoins de nos interlocuteurs pour toujours mieux y répondre
- Faire connaître notre offre de soins pour faciliter les prises en charge des patients et résidents



Maintenir un dialogue constant avec nos partenaires pour améliorer les prises en charge	S'impliquer dans l'animation territoriale	Connaître les besoins de nos interlocuteurs pour toujours mieux y répondre	Faire connaître notre offre de soins pour faciliter les prises en charge des patients et résidents
<p>Intensifier le lien avec la médecine de ville, notamment au travers des CPTS, Comités Ville-Hôpital, ou de l'organisation de la permanence des soins en ville.</p> <p>Définir et activer des parcours patients avec les autres établissements du territoire, notamment les GHT.</p> <p>Poursuivre le développement des liens avec les associations locales et organismes intervenant dans le champ de la santé.</p>	<p>Pour favoriser le retour à domicile, fédérer et coordonner, avec l'équipe mobile SSR, les dispositifs existants sur le territoire.</p> <p>Développer la mission confiée à l'AHNAC par l'ARS pour faire évoluer et généraliser les bonnes pratiques en matière de parcours MCO-SSR.</p> <p>S'impliquer dans les dispositifs de coordination des parcours patients (plateformes, DAC, réseaux...).</p> <p>Assurer une coordination effective de la filière gériatrique territoriale Lens-Hénin (Riaumont). L'ambition est de créer une dynamique d'amélioration des trajectoires intra et inter-établissements de santé qui concourent au parcours de soins des personnes âgées sur leur territoire. Plusieurs trajectoires sont identifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les urgences ; - l'oncogériatrie ; - l'orthogériatrie ; - la psychogériatrie. <p>Positionner le CRF de Oignies comme lieu de formation pour les organismes de formation aux métiers de la rééducation-réadaptation-réinsertion.</p> <p>Organiser et promouvoir le dépistage de la fragilité du sujet âgé pour les résidents d'EHPAD, pour retarder au maximum l'évolution vers une dépendance installée, en lien avec les CPTS du territoire de Liévin, de Beaumont-Artois et de Lens.</p>	<p>Initier une démarche d'analyse des comportements d'adressage, qualifier nos correspondants et adapter la communication de l'AHNAC à leurs besoins.</p> <p>Déployer des consultations avancées en fonction d'une analyse des besoins et de la pertinence, notamment au sein du réseau de centres de santé FILIERIS.</p> <p>S'engager dans une démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), prenant en compte le développement durable dans nos comportements et la Qualité de Vie au Travail pour nos professionnels.</p> <p>Réaliser une étude d'image pour savoir ce que l'on pense de l'AHNAC et orienter nos actions de communication en conséquence.</p>	<p>Développer une communication adaptée à la médecine de ville, et à nos partenaires en diffusant des Lettres d'informations médicales, Flash info partenaires, Lettres d'actualité médico-sociales...</p>



LE POINT SUR

→ LA LABELLISATION DES HÔPITAUX DE PROXIMITÉ : UNE RECONNAISSANCE DU STATUT DE RIAUMONT ET DE SAINT-POL-SUR-TERNOISE

L'Hôpital de Riaumont s'inscrit sur le territoire dans une offre de soins de proximité par des coopérations renforcées avec les structures et les professionnels de médecine ambulatoire ainsi qu'avec les établissements médico-sociaux. Il s'agit de proposer un ensemble de services adapté aux caractéristiques du territoire et aux spécificités de la population.

L'Hôpital de Riaumont se veut un acteur central de la proximité tantôt organisateur / coordinateur, tantôt effecteur ou simple appui des autres acteurs du sanitaire et du médico-social. Il doit présenter une agilité permettant de proposer des solutions adaptées aux besoins de santé ainsi qu'une réactivité facilitée par les nombreux partenariats.

À ce titre, l'Hôpital de Riaumont est accompagné par l'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance) dans sa démarche de labellisation nationale en tant qu'« Hôpital de proximité ». L'établissement veut en effet permettre à la population de bénéficier d'une offre de soins de proximité et de qualité : service des urgences, unité de soins continus, médecine polyvalente, consultations spécialisées, imagerie médicale, laboratoire d'analyses médicales, hôpital de jour...

L'activité médicale de Riaumont repose donc, pour une partie, sur un pôle d'expertise gériatrique territorial, et pour l'autre, sur une offre de médecine polyvalente en proximité.

Il s'agit donc bien de répondre à un besoin de proximité immédiat : le service de médecine polyvalente se positionne entre soins primaires et services hyperspécialisés, permettant une prise en charge globale et personnalisée

des patients au plus près de leur lieu de vie. En lien étroit avec la médecine de ville et le service de médecine d'urgence, ce service est directement impliqué dans le diagnostic de nombreuses pathologies, dans leur prise en charge et dans la gestion des comorbidités qui souvent décompensent à la faveur d'un processus aigu.

La **Polyclinique du Ternois** est dans la même dynamique : en proposant une offre de soins adaptée et une coopération avec la ville et avec d'autres établissements de son territoire, notamment la Polyclinique de Divion et le centre hospitalier du Ternois, l'établissement de Saint-Pol-sur-Ternoise joue pleinement son rôle d'établissement de proximité et se positionne également pour la labellisation de ses activités.



DÉPLOYER UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS EN RÉPONSE AUX BESOINS DES TERRITOIRES

Les établissements de l'AHNAC assurent une mission de proximité de qualité. L'organisation des parcours de soins se réalise désormais à l'échelle des territoires et en coordination avec les acteurs de ville, sanitaires et médico-sociaux. Une politique de coopération dynamique se déploie avec pour objectif de concilier les activités de proximité, la sécurité et la qualité des prises en charge.

Répondre aux besoins de notre environnement repose sur une gradation des parcours inter hospitaliers mais aussi une politique volontariste d'offres de soins à l'AHNAC, dans le respect de la liberté de choix du patient ou du résident.

Cette orientation stratégique se concrétise par le fait de :

- ▶ améliorer le maillage territorial de l'offre de soins : cela passe notamment par la mise en place d'une analyse dynamique des besoins de santé sanitaires et médico-sociaux des territoires, fondement d'une politique volontariste de renforcement des activités existantes, et de développement de nouvelles activités en réponse

aux besoins. Le volet prévention vient en complément de notre offre de soins au service de nos patients ; œuvrer à l'éducation pour la santé, contribuer à transformer les comportements, et notamment investir davantage le champ de la prévention pour les personnes fragiles : avec une mortalité, toutes causes confondues, largement supérieure à la moyenne française, le bassin minier a été qualifié de « territoire prioritaire » par l'ARS qui soutient un plan spécifique de mobilisation « prévention et promotion de la santé » sur 5 ans ;

- ▶ renforcer le développement des activités existantes et le recrutement de nouveaux patients. Les « fuites » de patients hors de nos territoires doivent être limitées : en dehors des activités de recours concentrées sur la métropole lilloise, notre vocation est de développer une offre de soins complète afin de permettre aux habitants d'être pris en charge localement ;
- ▶ améliorer l'attractivité de nos établissements et de nos projets, et dynamiser le recrutement médical.



Améliorer le maillage territorial de l'offre de soins	Renforcer le développement des activités existantes et le recrutement de nouveaux patients	Assurer l'attractivité du Groupe
<p>Être à l'écoute et organiser la remontée des besoins de prises en charge de la médecine de ville.</p> <p>Professionnaliser les études sur l'activité, mieux exploiter nos bases de données pour identifier des pistes de développement.</p> <p>Investir davantage le champ de la prévention : tabagisme pour l'ensemble des établissements du groupe, dépistage de la fragilité, programmes d'Éducation Thérapeutique (lombalgie chronique à Oignies, mieux vivre sa schizophrénie à Bully, asthme, BPCO, parcours SSR à Teissier...).</p>	<p>Poursuivre le développement des pôles d'activité en sénologie et gynécologie à Divion et Hénin-Beaumont.</p> <p>Développer le centre des maladies du dos.</p> <p>Déployer un projet de réhabilitation respiratoire à Oignies.</p> <p>Mettre en œuvre une offre d'HTP de nuit aux Marronniers.</p> <p>Poursuivre l'orientation du HAD vers les prises en charge palliatives.</p> <p>Augmenter les places d'hébergement temporaire en EHPAD.</p> <p>Investir le domaine de l'habitat inclusif dans le cadre du projet global sur le bien- vieillir.</p> <p>Déployer un PASA à l'EHPAD de Barlin et un PASA de nuit à l'EHPAD de Noyelles.</p> <p>Redynamiser l'activité du pôle hébergement de Riaumont en concrétisant un programme de reconstruction.</p>	<p>Dynamiser le recrutement médical, notamment en investissant les réseaux de praticiens, en présentant les offres du groupe dans les facultés, en créant des liens avec les coordonnateurs de spécialités, et en s'appuyant davantage sur les réseaux internes de nos médecins AHNAC.</p> <p>Développer l'accueil d'internes/externes au sein de nos établissements, notamment par l'obtention de nouveaux agréments.</p> <p>Renforcer l'attractivité de nos établissements par des projets mieux structurés et pilotés afin de gagner en souplesse et réactivité.</p> <p>Développer la recherche clinique pour proposer des soins de qualité et permettre aux équipes de l'AHNAC de s'inscrire dans des démarches d'innovation.</p>





LE POINT SUR

→ LA PRISE EN CHARGE DE L'OBÉSITÉ : UNE RÉPONSE STRUCTURÉE DE DIVION AUX BESOINS DU TERRITOIRE.

Avec 35 % de la population du béthunois concernée par l'obésité, à comparer à 20 % au niveau national, la Polyclinique de Divion se devait de répondre à une attente sur un territoire en forte demande.

La prise en charge de l'obésité est depuis plusieurs années une priorité sanitaire. La pathologie en elle-même, mais également les risques majeurs associés, sont à prendre en considération de façon globale. Il est là question de maladies cardio-vasculaires, diabète, apnées obstructives du sommeil, arthrose, dépression...

L'établissement démarre donc un parcours structuré et coordonné de prise en charge de l'obésité.

La Polyclinique de la Clarence a pour objectif d'offrir une prise en charge médicale et chirurgicale, de proximité, et ce sans dépassement d'honoraires. Cette nouvelle filière de l'obésité vise à améliorer la prévention, le diagnostic, l'accès aux soins et le suivi.

Avec l'arrivée d'un chirurgien digestif supplémentaire pour renforcer l'équipe, l'établissement présente un parcours qui s'articule autour de la nutrition, la kinésithérapie, le bilan d'imagerie, le bilan biologique, le bilan des comorbidités, le suivi psychologique et diététique avant et après la technique chirurgicale.

Il propose aux patients, selon leur profil et le diagnostic médical, trois techniques chirurgicales que sont la sleeve-gastrectomie, le by-pass gastrique et la gastroplastie par anneau modulable.

Les médecins de ville sont des partenaires clés dans le parcours des patients notamment pour le suivi au long cours au travers de la détection des complications éventuelles (chirurgicale, psychologique, carencielle, reprise pondérale...).

La polyclinique de Hénin-Beaumont développe également depuis plusieurs années une filière d'excellence dédiée à la prise en charge de l'obésité pour son territoire.

AUGMENTER L'EFFICIENCE DES ORGANISATIONS INTERNES

Sous l'impulsion du progrès médical et des évolutions technologiques, les modes de prise en charge évoluent rapidement.

Les établissements du groupe AHNAC doivent ainsi s'adapter pour permettre l'adéquation entre les organisations, les attentes des patients, les évolutions des modes de prise en charge et les typologies de patients et de résidents que nous accueillons.

Les hospitalisations sont de plus en plus courtes mais aussi plus fréquentes avec le développement des pathologies chroniques.

Dans le même temps, les évolutions numériques sont de plus en plus rapides et impactent nos modes de travail : accès internet, mobilité, dématérialisation, banques de données...

Ce mouvement de digitalisation permanente bouleverse l'organisation des parcours des patients.

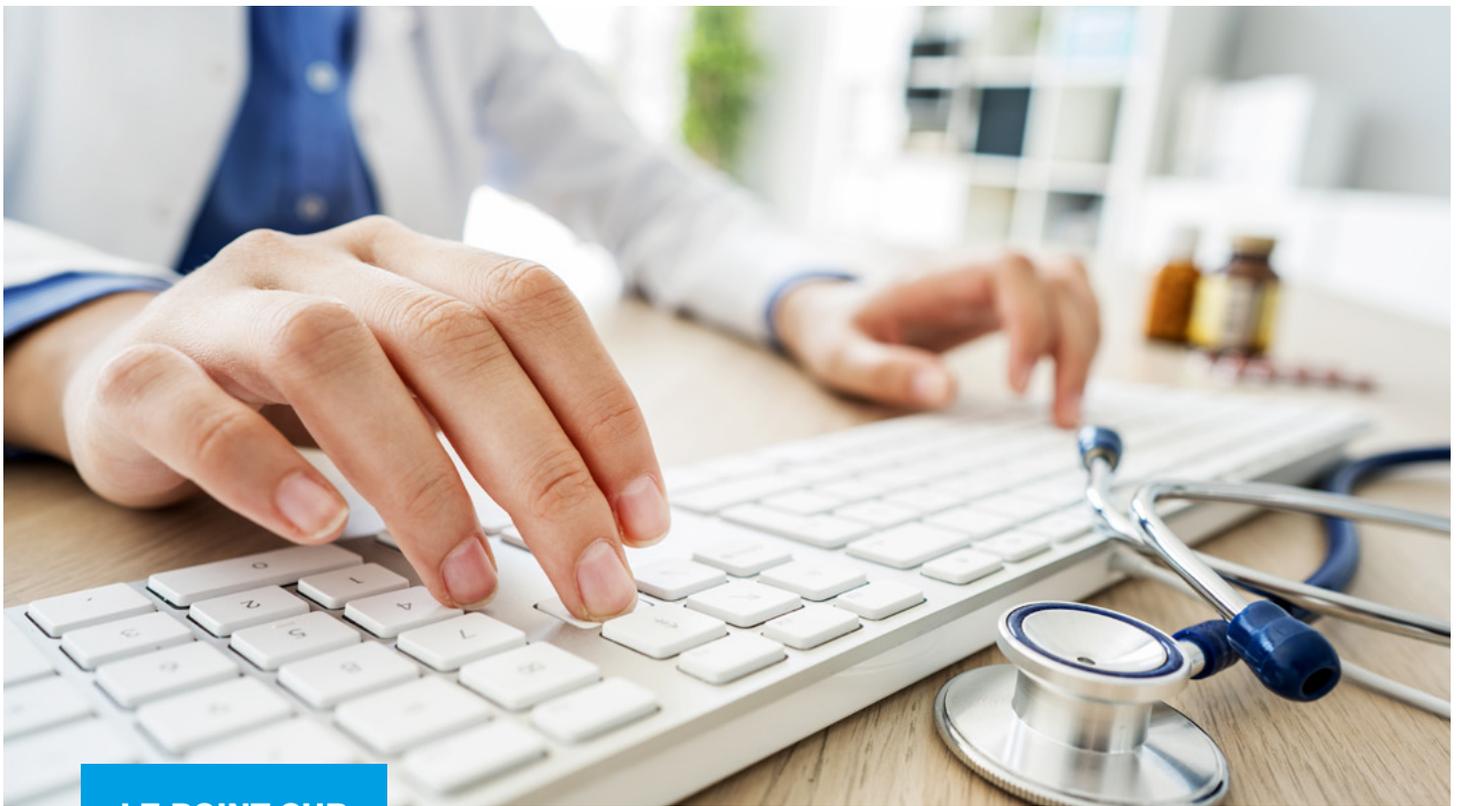
Ces évolutions techniques sont pourtant autant d'opportunités d'innovations et d'amélioration de l'efficacité de nos organisations.

L'enjeu pour notre Groupe devient de s'adapter en permanence et rapidement aux changements de son environnement.

Le succès des actions issues de ces orientations nécessite un projet social volontariste car la dimension humaine de nos métiers est fondamentale, les ressources humaines sont la richesse de notre institution.

Les enjeux sont multiples : recruter avec pertinence (ce qui implique d'être attractif), renforcer l'appartenance, fidéliser les professionnels, développer les compétences, former nos collaborateurs, professionnaliser le management, faciliter l'exercice, accompagner le changement, mobiliser, impliquer, adapter les organisations, créer de nouveaux métiers...

Redynamiser le rôle managérial et d'encadrement	Renforcer les outils de pilotage	Faire évoluer la culture hospitalière
<p>Faire monter en compétences les managers en s'appuyant sur un référentiel AHNAC ; redéfinir et responsabiliser l'encadrement sur son rôle, ses missions et son niveau d'autonomie. Former l'encadrement intermédiaire au management et à la conduite du changement.</p> <p>Professionaliser la gestion de projets : formations à la gestion de projets et au travail collectif.</p>	<p>Déployer de nouveaux logiciels métiers contributifs d'une amélioration des pratiques (projet Mon DPI 2023, GAM, amélioration ou remplacement du système d'informations Achats).</p> <p>Améliorer le suivi du temps de travail : déployer le nouvel accord de temps de travail, le nouvel outil Chronos et travailler notamment l'adéquation entre le temps médical et les activités médicales.</p> <p>Déployer de nouveaux outils de gestion des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en matière de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ; - en matière de Qualité de Vie au Travail avec l'objectif de faciliter les remplacements et de réduire l'absentéisme ; - en matière de paie avec l'objectif d'une réinternalisation pour augmenter l'efficacité. <p>Déployer un outil de pilotage pour partager des informations médico-économiques et des indicateurs pertinents à des fins d'amélioration de la performance.</p>	<p>Promouvoir la valorisation du mérite et des résultats : rémunérations incitatives, mise en place de challenges, financement de projets de services...</p> <p>Formaliser davantage les règles et processus pour mieux en garantir l'application et améliorer les organisations : parcours administratif du patient, charte de bloc, traçabilité du contrôle qualité DIM, radiologie, biologie...</p> <p>Développer la culture du service aux établissements par les directions support.</p> <p>Améliorer sensiblement le niveau du contrôle de gestion opérationnel, grâce à un contrôle de gestion analytique, proche du terrain, au service des établissements.</p> <p>Étendre les formations Humanitude et changer le regard sur le métier de soignant.</p>



LE POINT SUR

→ #MONDPI2023 : UN OUTIL INFORMATIQUE AU SERVICE DE L'ORGANISATION DU GROUPE

L'AHNAC a entamé une démarche de changement de son système d'informations.

Cela concerne à la fois le Dossier Patient Informatisé – DPI – et la Gestion Administrative des Malades – GAM.

Le changement complet de système d'informations pour un établissement est un chantier lourd, complexe à mener mais surtout très structurant pour les professionnels.

Cela induit des changements d'habitude de travail, un effort de réappropriation d'un nouvel outil...

La démarche engagée se base sur les parcours des patients : quels sont les besoins dans le système d'information pour prendre en charge les patients de façon

fluide, efficiente, avec une excellente traçabilité et une sécurité optimisée ?

L'un des enjeux pour le Groupe réside également dans le fait d'optimiser les processus métiers, d'assurer une convergence des modes de fonctionnement des établissements du Groupe, d'améliorer l'expérience proposée aux professionnels de santé, et de proposer une meilleure expérience aux patients dans leurs relations avec l'AHNAC.

C'est donc un chantier majeur qui s'ouvre pour le Groupe, dans lequel chaque professionnel est partie-prenante, et pour lequel chacun sera accompagné afin d'opérer au mieux cette transformation.

REDRESSER FINANCIÈREMENT LE GROUPE POUR RETROUVER DE LA CAPACITÉ À INVESTIR ET ASSURER LA PÉRENNITÉ

Pour assurer notre pérennité et préserver notre capacité à innover et investir, nous devons veiller à l'efficacité de nos organisations et à notre performance médico-économique.

Un plan de retour à l'équilibre a été présenté fin 2019 puis, début 2021, dans le cadre d'une trajectoire de redressement à horizon 2025.

Il vise à consolider durablement les équilibres financiers du Groupe.

Il s'appuie à la fois sur un développement de l'activité et des produits d'exploitation, et sur une meilleure maîtrise des charges.

Cette dernière orientation stratégique a ainsi pour ambition de :

- › mobiliser des poches de performance liées à la mutualisation ou à l'effet de taille. C'est par exemple l'un

des enjeux du projet de restauration autour de la cuisine centrale ;

- › équilibrer produits et charges d'exploitation par une parfaite adéquation des moyens mobilisés avec les activités. Il s'agit notamment de savoir augmenter les ressources en cas de pics d'activité, mais aussi de les réduire en périodes de sous-activité ;
- › réduire et restructurer l'endettement historique du groupe ;
- › augmenter les fonds propres ;
- › mobiliser de nouveaux partenaires (institutionnels, bailleurs sociaux...) ;
- › retrouver de la capacité à investir pour moderniser nos infrastructures et nos équipements.





LE POINT SUR

→ LA CRÉATION D'UN GROUPEMENT DE COOPÉRATION SANITAIRE (GCS) : LE SHAB - LABORATOIRE D'ANALYSES MÉDICALES

Les laboratoires de biologie médicale sont aujourd'hui confrontés à un environnement réglementaire, technologique et économique en pleine mutation.

Conscients de ces nombreux enjeux opérationnels et stratégiques, la CANSSM (Fileris) et l'AHNAC avaient initialement engagé une réflexion visant à renforcer leur coopération en ce domaine afin d'ancrer sur le territoire une offre de qualité et performante.

Le CH de Valenciennes a quant à lui initié un projet de restructuration de l'offre de biologie médicale au sein du Groupement Hospitalier de Territoire du Hainaut Cambrésis dont il est établissement support.

Le CH de Valenciennes, l'AHNAC et la CANSSM ont souhaité partager leurs réflexions et s'inscrire dans une démarche conjointe.

Ils ont ainsi initié un projet de coopération en matière de biologie médicale afin d'améliorer et renforcer l'offre dans ce domaine et l'inscrire dans une démarche territoriale

L'AHNAC est ainsi partie prenante dans la création d'un GCS avec pour finalité la création et la gestion d'un laboratoire d'analyses médicales commun.

Ce GCS représente un enjeu fort pour l'AHNAC puisqu'il s'agit d'optimiser les coûts en matière de biologie. L'AHNAC devient utilisatrice pour ses patients et résidents d'un laboratoire dont elle est co-gestionnaire.

Ce GCS, s'il change peu les organisations et les modes de fonctionnement de l'AHNAC, doit avoir un impact financier important et contribuer au redressement financier du Groupe grâce à une baisse significative des charges liées à la biologie.

Un exemple prometteur à la fois de mutualisation des moyens et d'économies liées à un effet de taille.

VOUS LE CONSTATEZ, LES DÉFIS QUI ATTENDENT NOTRE GROUPE SONT NOMBREUX.

Ce document est illustratif, mais bien sûr n'est pas exhaustif de ce que pourront être les 5 années à venir.

Ces axes stratégiques vont s'enrichir de notre énergie commune à développer le Groupe, et à faire vivre vos valeurs.

Vos contributions montreront la dynamique d'une association en mouvement.



“CE QUI NOUS ANIME,”

RÉUSSIR ENSEMBLE

RECHERCHER L'EXCELLENCE

INNOVER DE FAÇON RESPONSABLE

CULTIVER L'HUMANITÉ

> www.ahnac.com