

Transformer les soins

Plan stratégique 2023-2028 de Santé Niagara

À l'aube d'une période de transformation, il importe plus que jamais de nous laisser inspirer et guider par notre identité organisationnelle.

Notre raison d'être : Des soins extraordinaires. Chaque personne. Chaque fois.

Notre vision : Un Niagara plus sain

Nos valeurs :

La compassion à l'œuvre

Notre culture de compassion et de respect nous amène à intervenir rapidement pour répondre aux besoins des personnes que nous servons et pour améliorer les soins de santé. Nous nous traitons bien les uns les autres.

Des efforts animés par l'optimisme

Nous affrontons nos défis avec espoir et optimisme. En partenariat, nous accomplissons davantage. Nous faisons preuve de résilience face au changement et nous stimulons l'innovation.

Des résultats ambitieux

Nous fixons la barre très haute. Il nous incombe de fournir des soins de santé des plus efficaces, de qualité supérieure, durables et novateurs. Nous faisons preuve de transparence quant à notre rendement et nous nous engageons à nous améliorer.

Notre avenir

En tant que système hospitalier régional, Santé Niagara sert une population toujours grandissante de près de 500 000 personnes. Ensemble, nous concevons des soins modernes et coordonnés en fonction des besoins des patients et de leurs proches. Nous tâchons de faciliter l'accès à des services de soins de santé de qualité qui répondent aux besoins des patients et qui améliorent leur expérience et leurs résultats.

D'ici 2028, Santé Niagara :

- assurera aux patients une expérience positive en mettant l'accent sur les besoins croissants de la communauté vieillissante entre autres, et travaillera avec des populations de patients en particulier, en commençant par ses partenaires autochtones, afin d'améliorer les soins;
- fournira à tous ses emplacements des soins uniformes de qualité supérieure en s'appuyant sur la technologie et l'accès aux données, ce qui sera facilité par la mise en œuvre du nouveau système d'information de l'hôpital;
- passera entièrement à un modèle régional comptant trois emplacements hospitaliers, soit l'hôpital de St. Catharines, le nouvel hôpital de Niagara Sud et l'hôpital de Welland réaménagé, qui se spécialisera dans les interventions chirurgicales d'un jour;
- continuera à créer un milieu de travail inclusif et collaboratif qui fait une grande place à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

Notre passé est tout aussi important que notre avenir. Le fait d’avoir vécu la pandémie ensemble et d’avoir travaillé en équipe à Santé Niagara nous a beaucoup appris. Afin de poursuivre cette collaboration et d’apprendre de ces expériences, il nous faut être ambitieux tout en gardant le cap sur l’essentiel.

Nous devons nous rallier pour bâtir le futur Santé Niagara de manière à viser l’excellence pour nos patients et pour les uns les autres. La collaboration au sein des équipes et entre les équipes ainsi que la réalisation de certains projets avec nos partenaires seront indispensables à l’atteinte de cet objectif. Notre plan nous aidera à y arriver, ensemble.

Ce plan vise à améliorer l’expérience patient :

- En faisant en sorte que les patients reçoivent les bons soins en fonction des données probantes.
- En améliorant la communication et les relations.
- En bâtissant des équipes interdisciplinaires dans l’ensemble de Santé Niagara.
- En facilitant les transitions des personnes qui arrivent à l’hôpital et qui en sortent.

Lettre de la directrice générale et de la présidente du conseil d’administration

Nous sommes ravies de vous présenter le plan stratégique 2023-2028 de Santé Niagara. Intitulé *Transformer les soins*, ce plan ambitieux et réaliste fournira une orientation claire qui nous unira au cours des années à venir.

Notre équipe a travaillé inlassablement non seulement pour maintenir les services, mais aussi pour répondre et s’adapter aux besoins afin de s’assurer que la population reçoit les soins essentiels dont elle a besoin. Nous sommes infiniment reconnaissantes de la résilience et de la persévérance dont font preuve, jour après jour, les membres de notre équipe – personnel, médecins, bénévoles et patients partenaires.

À Santé Niagara, nous savons que notre plan doit être soigneusement adapté aux besoins de nos patients. Nous voulons être un fournisseur de soins fiable, un lieu de travail accueillant et positif, et un partenaire solide. Notre population et notre région sont uniques en leur genre, et même si la mise en œuvre de solutions qui abordent les défis et les demandes auxquels nous faisons face dans un contexte qui nous est propre peut prendre du temps, il s’agit d’une démarche essentielle.

Nous avons des objectifs ambitieux pour les années à venir. Au terme de ce plan, nous serons un système de santé intégré centré sur le patient et comptant trois emplacements, y compris un nouvel hôpital. Nous aurons en place une équipe bien soudée, et la communication et la collaboration seront fluides dans l’ensemble de l’organisme. Ainsi, les patients et les membres de la communauté auront accès à des soins hospitaliers de qualité supérieure quand ils en ont besoin et de la façon qui leur convient.

Ce plan ne vise pas à ajouter des priorités ou à atteindre un objectif complètement différent. Au contraire, notre plan oriente nos efforts sur des aspects et des initiatives clés qui améliorent les soins que nous fournissons. Ce n’est qu’en créant une véritable collaboration au sein de notre organisme, avec nos patients et leur famille ainsi qu’avec nos partenaires communautaires, que nous réussirons à concrétiser notre vision commune du futur Santé Niagara. Notre plan servira de feuille de route qui guidera nos décisions, harmonisera nos efforts et nous rendra responsables de son application et de la

surveillance des progrès réalisés dans la voie menant à une transformation réelle et importante ainsi qu'à l'établissement d'une culture de la réussite.

Enfin, nous sommes plus que jamais conscientes de l'importance de demeurer flexibles. À mesure que nous mettrons en œuvre notre plan et que l'environnement dans lequel nous évoluons changera, nous prendrons le temps de réfléchir et de nous adapter. Nous savons où nous allons et nous nous réjouissons à la perspective d'entreprendre ensemble ce travail stimulant et passionnant.

Lynn Guerriero

Présidente et directrice générale

Bernice (Bunny) Alexander

Présidente du conseil d'administration

Créer notre plan stratégique

Ce plan fait fond sur les plans antérieurs et sur l'apport substantiel qu'ont fourni les membres de l'équipe de Santé Niagara, les patients partenaires, nos partenaires du secteur de la santé, les représentants d'organismes régionaux et communautaires, la haute direction et le conseil d'administration.

Nous avons recueilli des commentaires de **plus de 1 000 membres de l'équipe de Santé Niagara** des façons suivantes :

- Plus de **20 groupes de discussion** tenus à tous les emplacements
- Plus de **600 réponses à un sondage**
- Des échanges de renseignements lors des rencontres d'équipe et des tournées
- Des dizaines d'entrevues **individuelles**
- Des **séances informelles** à chacun des emplacements
- **Plus de 10** réunions de la haute direction et du conseil d'administration

Nous avons entendu parler de vos expériences, discuté de nos défis les plus importants et imaginé les possibilités quant au futur Santé Niagara que nous voulons créer ensemble. Après plusieurs années difficiles, nous avons très bien compris que nous devons élaborer un plan qui vise à changer la façon dont nous travaillons et nous livrer à une introspection afin de pouvoir guérir, rebâtir nos équipes et établir de solides fondations pour l'avenir.

Nous sommes inspirés et motivés à poursuivre la collaboration à l'appui d'un avenir où Santé Niagara non seulement répondra aux besoins des patients, de son équipe et de ses partenaires communautaires, mais les surpassera.

Nous avons tenu compte des discussions et des commentaires à l'égard de chacun des éléments de ce plan, y compris les priorités et les tactiques nécessaires pour les respecter. Dans chaque section, vous constaterez les thèmes clés que nous avons entendus et la façon dont notre plan en tient compte.

Plan stratégique 2023-2028

Notre raison d'être : Des soins extraordinaires. Chaque personne. Chaque fois.

Notre vision : Un Niagara plus sain

Nos valeurs :

- La compassion à l'œuvre
- Des efforts animés par l'optimisme
- Des résultats ambitieux

La priorité aux gens

- **Renforcer** notre culture centrée sur le patient
- **Bâtir** un milieu de travail inclusif et collaboratif
- **Munir** les membres de notre équipe des outils qu'il leur faut pour réussir

Des soins sécuritaires et de qualité

- **Améliorer** le cheminement des patients au sein de Santé Niagara
- **Intégrer** les données et les résultats de la recherche
- **Incorporer** l'amélioration continue de la qualité

Notre façon de travailler

- **Peaufiner** notre modèle régional
- **Mettre en place** des pratiques exemplaires pour les équipes interdisciplinaires
- **Renforcer** et exploiter la technologie

Pilier stratégique 1

Accorder la priorité aux gens

Les gens, tant nos patients que les membres de notre équipe, sont au cœur de tout ce que nous faisons à Santé Niagara. C'est en effet pour assurer la prestation de soins aux patients que nous existons. Établir des liens avec les gens d'ici et bâtir des partenariats avec d'autres organismes qui servent nos patients nous aide à offrir de meilleurs soins. Nous ne pouvons rien faire sans notre équipe.

Pour accorder la priorité aux gens, nous allons :

Renforcer notre culture centrée sur le patient : Les décisions prises viseront à optimiser l'expérience patient et les soins grâce à la mise en place à tous les paliers de l'organisme d'initiatives conçues en collaboration avec les patients partenaires. Nous travaillerons aussi avec des populations de patients en particulier, en commençant par nos partenaires autochtones, afin d'améliorer les soins.

Bâtir un milieu de travail inclusif et collaboratif : Chacun des membres de l'équipe devrait se sentir soutenu, valorisé et motivé, et comprendre comment son rôle cadre dans la vision générale et la culture de Santé Niagara. À Santé Niagara, les programmes, les politiques et les décisions prendront en compte et mettront en valeur la diversité, l'équité et l'inclusion en se fondant sur le Cadre en matière d'équité, d'inclusion, de diversité et d'antiracisme de Santé Ontario.

Munir les membres de notre équipe des outils qu'il leur faut pour réussir : Nous mettrons en place des programmes qui favorisent la santé mentale et le bien-être de tous les membres de l'équipe. Nous offrirons un plus grand accès à l'éducation et à la formation à l'appui de la croissance personnelle et du perfectionnement professionnel.

Ce que nous avons entendu

- Les membres de l'équipe se sentent soutenus par leurs collègues et trouvent qu'on pourrait en faire davantage pour favoriser leur participation au sein de l'organisme afin d'aider celui-ci à accomplir sa mission.
- Soutenir la santé mentale et le bien-être est essentiel et contribuera à donner aux membres de l'équipe le sentiment que l'organisme les apprécie et se soucie d'eux.
- Les membres de l'équipe accordent de l'importance à la formation et à l'éducation, et tiennent à poursuivre leur croissance personnelle et leur perfectionnement professionnel.
- Quand d'autres services de santé communautaires sont solides et accessibles, les membres de l'équipe peuvent concentrer leur attention sur les personnes qui ont véritablement besoin des services de l'hôpital.
- Les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion devraient se poursuivre et être reflétés dans tout ce que fait l'organisme.

Pilier stratégique 2

Prodiguer des soins sécuritaires et de qualité

Notre raison d'être est claire : chaque personne qui se présente à Santé Niagara doit recevoir les meilleurs soins possible, chaque fois. Nous devons utiliser toutes les ressources à notre disposition pour nous assurer que les gens peuvent avoir accès aux services de l'hôpital quand ils en ont besoin, que ces services et expériences sont uniformes et que nous nous efforçons toujours de nous améliorer.

Pour offrir les meilleurs soins possible, nous allons :

Améliorer le cheminement des patients au sein de Santé Niagara : En nous appuyant sur les pratiques exemplaires dans le secteur, nous renforcerons notre capacité de servir les gens quand ils en ont besoin et améliorerons leur accès aux services. Nous mettrons l'accent sur la prestation de soins continus chez les patients qui arrivent à l'hôpital et qui en sortent.

Intégrer les données et les résultats de la recherche : Dans le cadre de la mise en œuvre de notre nouveau système d'information, nous utiliserons les données et les analyses produites pour nous aider à prendre de bonnes décisions. Nous incorporerons les résultats de la recherche à notre travail afin d'améliorer les soins que nous fournissons.

Incorporer l'amélioration continue de la qualité : À Santé Niagara, nous renforcerons nos capacités d'amélioration continue de la qualité à l'échelle de l'organisme. Nous normaliserons les soins et donnerons à notre équipe les moyens de fournir aux patients les meilleurs soins possible.

Ce que nous avons entendu

- Améliorer la prestation des soins, surtout aux services des urgences, exigera l'amélioration du cheminement des patients au sein de l'organisme.
- L'établissement de liens avec d'autres services de santé offerts dans la communauté, notamment les foyers de soins de longue durée ainsi que les services communautaires et les services de soins à domicile, aide les membres de l'équipe à bien faire leur travail.

- La communication de plus de renseignements et de meilleures données peut contribuer à augmenter la transparence de la prise de décisions.
- Nos travailleurs de première ligne s'avèrent une précieuse source de renseignements quant à l'amélioration de l'expérience patient.
- L'amélioration de la qualité incombe à tous et il importe de cultiver ce concept dans un milieu d'apprentissage.

Pilier stratégique 3

Transformer notre façon de travailler

À mesure que les besoins des patients de Santé Niagara, de la communauté et des membres de l'équipe changent, il nous faut transformer notre façon de travailler. Nous deviendrons un système véritablement régional qui assure la continuité des soins entre ses emplacements. Non seulement nous modernisons nos structures physiques, y compris la construction d'un nouvel hôpital, mais nous changeons aussi notre façon de nous organiser et notre façon d'utiliser la technologie pour travailler ensemble et servir nos patients.

Pour transformer notre façon de travailler, nous allons :

Peaufiner notre modèle régional : Lorsque nous ouvrirons le nouvel emplacement de Niagara Sud, nous modifierons notre façon de travailler et les endroits où nous travaillons. Nous formerons une seule équipe au service de toute la région de Niagara. Les patients sauront qu'ils recevront des soins de la même qualité dans tous nos établissements.

Mettre en place des pratiques exemplaires pour les équipes interdisciplinaires : Afin d'optimiser les capacités des membres de notre équipe et de fournir les soins le plus efficacement possible, nous adopterons des pratiques exemplaires quant à la façon d'organiser nos équipes et à la façon dont chaque membre s'acquitte des tâches propres à son champ d'exercice.

Renforcer et exploiter la technologie : Nous utiliserons la technologie pour améliorer la communication entre les équipes et avec les patients et offrirons de nouvelles options de soins virtuels.

Ce que nous avons entendu

- Les différentes façons de faire ainsi que les ressources inégales d'un emplacement à l'autre entraînent des disparités.
- Il existe des moyens d'améliorer la façon dont nous communiquons des renseignements au sein des équipes et entre les équipes.
- Les membres de l'équipe veulent exercer pleinement leurs compétences et aimeraient qu'il y ait un plus grand nombre de modèles qui incluent la collaboration interdisciplinaire et un plus grand nombre de professionnels paramédicaux.
- Les soins virtuels s'avèrent un outil précieux pour améliorer les soins aux patients et on devrait y élargir l'accès dans les situations qui s'y prêtent.

- Il faut des solutions novatrices pour venir à bout des pressions exercées sur nos ressources humaines.

Nous positionner pour assurer la réussite

Les efforts que nous déploierons pour **accorder la priorité aux gens, offrir les meilleurs soins possible et transformer notre façon de travailler** reposeront sur des équipes cliniques solides. Les priorités organisationnelles appuieront notre travail clinique :

- en maintenant en poste les membres de notre équipe et en recrutant de nouveaux membres;
- en établissant des partenariats stratégiques pour améliorer le cheminement des patients;
- en favorisant la communication avec notre équipe et la communauté ainsi que la sensibilisation du public;
- en créant des possibilités d'éducation et de croissance personnelle pour les membres de l'équipe;
- en assurant une gestion globale, transparente et durable des projets et du rendement.

Les prochaines étapes

Pour avancer, il faudra que **toute notre équipe** appuie la vision de l'avenir de Santé Niagara. Nous comptons sur votre apport, vos conseils et votre participation, ainsi que sur notre détermination collective à atteindre notre raison d'être.

Pour chaque priorité, nous avons prévu des projets qui appuieront sa mise en œuvre. Ces projets évolueront au cours des cinq prochaines années pendant la mise en application du plan, mais notre détermination à concrétiser nos priorités, elle, ne changera pas.

Notre plan servira à évaluer les progrès réalisés et à prendre des décisions éclairées en cours de route. La stratégie servira de feuille de route à toute l'équipe et nous indiquera où investir notre énergie et notre attention. Nous nous réjouissons à la perspective de travailler ensemble pour orienter ces efforts et donner vie à ce plan.