imad
INSTITUTION GENEVOISE DE MAINTIEN À DOMICILE

cap'139

notre stratégie

cap'139

embarquement immédiat 4 | 5

pourquoi nous transformer 6 | 9

notre mission 10 | 11

nos valeurs 12 | 13

1 vision 14 | 15

3 moteurs 16 | 17

9 objectifs stratégiques 18 | 37

bienvenue à bord

Pour imad, la stratégie Cap'139 est autant
un but en soi qu'un itinéraire de navigation.
Elle engage notre cap'abilité
en tant qu'institution et nos cap'acités
en tant que professionnels
au service de la santé publique

D'un système de santé
basé sur les soins aigus et hospitaliers
à un réseau coordonné de proximité favorisant
la prévention de la santé et la prise en charge
de maladies chroniques

cap'139
c'est :

9
objectifs stratégiques

3
moteurs

1
vision

embarquement **immédiat**

Entraîné depuis quelques années dans une dynamique sous tension liant excellence des prestations et maîtrise des coûts, le monde de la santé s'est engagé dans de **profondes mutations**. Evolution démographique et épidémiologique, progression des maladies chroniques et des prises en charge ambulatoires, évolutions des techniques médicales, révolution numérique, augmentation constante des coûts de la santé et des exigences des bénéficiaires sont autant de changements de paradigme qui incitent nos états à engager les mutations de nos politiques publiques, dans la perspective d'un modèle de soins plus efficient.

A la différence de la plupart des autres cantons, le canton de Genève s'est très tôt orienté vers une **politique en faveur du maintien à domicile dans le but d'éviter ou de retarder l'hospitalisation ou l'entrée en EMS**. Ce choix a impacté le développement de ses structures et organisations, positionnant **imad** comme l'institution de référence dans ce domaine.

Forte de cette responsabilité, **imad**, déjà engagée depuis plusieurs années dans une refonte et une professionnalisation importante de son organisation, doit poursuivre ses transformations.

Baptisé **Cap'139**, ce plan stratégique offre une vision nous permettant d'anticiper les évolutions sociétales, politiques, structurelles et technologiques, de gagner encore en agilité et de répondre aux besoins tout en transformant notre organisation.

Avec une cible à l'horizon 2022, **Cap'139** est un « outil » structurant nos choix. Il prépare le prochain contrat de prestations qui liera l'Etat de Genève à **imad** sur la période 2020-2023 et renforcera la cohérence avec la planification sanitaire de notre canton.

Articulé autour de 9 objectifs stratégiques, il se veut une source d'inspiration et d'engagement pour faire évoluer notre domaine d'activité en collaboration avec nos collaborateurs, nos clients et l'ensemble de nos partenaires.

Embarquement immédiat.

Moreno Sella
Président

Marie Da Roxa
Directrice générale

Le monde de la santé est fortement sujet à des tendances qui impactent durablement le futur des soins et du maintien à domicile

Morceaux choisis parmi ces nouvelles réalités qui sont autant d'enjeux pour imad

pourquoi
nous transformer

rappel du contexte

L'augmentation des besoins dans le domaine ambulatoire nécessite le développement des prestations domiciliaires et de répit et une meilleure coordination entre parties prenantes.
Dans un canton s'illustrant par son modèle de prise en charge à domicile et à l'avant garde en termes d'expertises, le renforcement des collaborations avec les institutions de la santé (notamment les HUG ou encore les EMS ainsi que les liens avec les médecins traitants) devient un enjeu-clé pour l'amélioration de la prise en charge des clients.
Ce besoin de collaborations concerne aussi les interfaces entre les domaines de la santé et du social, de même que les interventions de proximité (milieu associatif, communes, lutte contre l'isolement, etc.).
Dans ce contexte, l'arrivée de prestataires privés exige un positionnement de **imad** plus clair sur le « marché » de la santé et représente une opportunité de développement, de collaborations et de complémentarités sources d'efficience du système de santé.

Nos clients, notre raison d'être
Tendances de fond

- **L'accroissement des besoins** de notre clientèle est significatif. Il s'exprime par une augmentation en âge, en complexité et en volume de prise en charge
- Le **client** a des **« exigences »** (nombre d'intervenants limité, niveau élevé de la qualité des soins, horaires précis de prise en charge, etc.). Cette **émancipation** est accélérée et facilitée par les services numériques, l'accès à l'information (internet) ainsi que par l'incitation à ce que chacun devienne le « gestionnaire de sa santé »
- En miroir, on assiste à une **complexification du réseau de soins** ; l'apparition de nouveaux acteurs fait émerger un fort besoin d'**inter-professionnalité, de collaborations et de partenariats** public-privé
- La **navigation entre tous les acteurs du réseau de soins** (médecins, hôpitaux, pharmaciens, assurances, associations, etc.) devient compliquée. L'accompagnement de nos clients devient indispensable pour leur prise en charge
- **L'accélération du virage ambulatoire** (séjours à l'hôpital raccourcis, retour rapide au domicile, évolution des techniques et des pratiques médicales, etc.) exige une réactivité accrue, une anticipation des besoins de prise en charge et une **forte coordination** entre les différentes parties prenantes
- Le traitement sur le long terme **de maladies chroniques** (connues comme le diabète, voire qui le deviennent comme certains cancers) et **l'allongement de l'espérance de vie** influent tant sur les niveaux de prestations attendus que sur leur technicité. **En réponse, la prévention et la promotion** de la santé de même que **l'éducation thérapeutique** prennent une place prépondérante au sein de nos politiques de santé

Nos collaborateurs, notre richesse
Tendances de fond

- Le monde de la santé est confronté à **une pénurie de professionnels** liée aux **capacités insuffisantes de formation** et à l'augmentation des **départs en retraite**. Le **recrutement** devient ainsi **difficile** pour les professionnels de la santé, pour certains domaines spécialisés et pour les cadres
- L'évolution des prises en charge dans le domiciliaire implique le renforcement de la **formation continue et la mise à jour permanente** des connaissances
- Le développement du système de santé ainsi que les besoins de coordination et d'expertise font également émerger le besoin de **revoir les rôles, les périmètres d'activité ou encore de développer de nouveaux métiers**
- L'évolution des pratiques, des rôles, des métiers, des organisations, et plus généralement du système de santé, conduit à **renforcer le leadership, l'autonomie, la responsabilisation et l'intelligence collective** des collaborateurs
- Les exigences des clients et l'évolution des **besoins impactent l'organisation du travail** et renforcent les éléments contribuant à la **pénibilité**. Elles incitent les institutions à **renforcer la culture d'entreprise, la promotion de la santé et le bien-vivre au travail**

rappel du contexte

Avec 90% de son budget alloué pour le financement de ses collaborateurs dont près de 90% sont actifs auprès des clients sur le terrain, attirer, recruter et fidéliser les professionnels est un enjeu prioritaire pour **imad**.
Ceci est d'autant plus crucial pour l'institution que ces professionnels très engagés avec un haut niveau d'expertise et des exigences en termes de rythme de vie, travaillent souvent dans des conditions perçues comme toujours plus difficiles : horaires contraignants avec des besoins clients en soirées et en week-ends, imprévisibilité des prises en charge dans un quotidien déjà chargé impactant la planification des tournées, minutage des temps de soins imposés par la LAMAL, isolement (chaque collaborateur intervient seul), déplacements en extérieur par tous les temps, sentiment d'insécurité ou manque de temps pour échanger entre parties prenantes afin de garantir la qualité et la continuité des soins.
Tout ceci est en outre renforcé par des exigences légales peu adaptées, notamment en matière de gestion du temps de travail.
On pourrait enfin ajouter à cette longue liste la pression des assurances qui fixent des contraintes de facturation, l'obligation d'admettre ou encore la complexification des cas et le respect des normes relatives aux pratiques professionnelles.

rappel du contexte

La transformation numérique répond à des besoins légitimes et impacte notre organisation, nos clients finaux et nos partenaires (échanges d'informations entre professionnels). Pour une institution qui place l'humain au cœur de son action, l'enjeu est autant technologique que culturel.
Qu'elle soit continue ou disruptive, toute innovation exige un haut degré d'adaptabilité, tant de nos collaborateurs que de l'ensemble de nos parties prenantes. Ce contexte fait émerger de nombreux modèles d'organisations, sources d'inspiration, chacun cherchant « la solution » permettant de garantir un haut niveau de qualité des prestations tout en maîtrisant les coûts.
Alors que la question du financement de la santé devient la préoccupation centrale de nos politiques, elle fait ressortir les limites du modèle fragmenté de financement et la nécessité de se questionner sur la bonne répartition des ressources, le développement de nouveaux métiers et plus généralement la répartition des activités dans une perspective d'efficience (la bonne compétence au bon endroit en fonction des besoins du client).
Ces enjeux de transformation et d'optimisation de nos modèles questionnent les entreprises sur leur capacité à se réinventer par une dynamique collective AVEC les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes.

Notre environnement institutionnel
Tendances de fond

- La **transformation numérique** n'est plus une option, elle est incontestablement entrée dans une phase d'accélération et de **bouleversement des modes de faire** : objets et médicaments connectés, gestion et protection des données, assistants virtuels, services numériques, consultation par internet, etc.
- Dans ce contexte, **l'innovation** est pour les entreprises un **levier incontournable** pour l'émergence de **nouveaux modes d'organisation**. Elle favorise l'adaptation de nos services aux clients ainsi que la recherche d'efficience
- Une attente des clients qui privilégient des modes d'organisation novateurs, notamment dans le domiciliaire, favorisant la **proximité et la personnalisation de la prise en charge**
- Un regard et un rôle accrus du grand public, des médias et du politique sur le fonctionnement du service public et en particulier du maintien à domicile, interrogent les entreprises sur **la gestion de l'information et de la communication**
- Le respect des principes du développement durable et l'impact de nos activités sur l'ensemble de la communauté nous engagent dans notre **responsabilité sociale d'entreprise**
- Les contraintes économiques et financières de l'Etat et du système de santé, l'augmentation des coûts, la question du financement et de la facturation de l'ambulatoire dans son ensemble, posent des défis en termes **de pérennité et d'accessibilité aux prestations**
- La **fragmentation des financements** du système de santé reste un obstacle à la limitation de l'augmentation des coûts.
- Dans ce contexte économique tendu, l'efficience organisationnelle visant à mettre à disposition de nos clients les meilleures compétences tout en garantissant une utilisation efficiente de celles-ci (le **bon case-mix**) et un haut niveau de qualité, est un défi central

Grâce à nos prestations de soutien et de soins à des personnes atteintes dans leur autonomie ou leur santé, nous accompagnons nos clients tout au long de leur parcours de vie. Par des alternatives à l'entrée en établissement de soins ou médico-social, suite à un épisode aigu de maladie ou un accident, nous contribuons à préserver l'autonomie à domicile tout en cherchant à garantir la meilleure qualité de vie possible

Cette approche s'inscrit dans une vision plébiscitée par le vote populaire du canton de Genève et très largement soutenue depuis plusieurs années par les politiques publiques

Afin de répondre pleinement à l'évolution des besoins de la population et de l'orienter vers les réponses les plus adaptées, nous collaborons étroitement avec les partenaires du réseau de soins et les professionnels de la santé et nous transmettons notre savoir-faire aux professionnels de demain

notre mission

soutenir

- Améliorer **l'autonomie** et le bien-vivre à domicile par des prestations liées à **l'habitat** et à l'organisation de la vie quotidienne
- **Evaluer** les besoins de nos clients et les **aider à s'orienter** au sein du réseau de santé genevois

soigner

- Traiter les problèmes de santé à domicile par une **prise en charge globale et des prestations spécialisées**
- **Assurer la prévention en santé** et encourager les bonnes pratiques au domicile par des conseils et des actions de sensibilisation

former

- Contribuer à **former,** en nombre et en qualité, **les professionnels** au service de la santé à domicile
- **Partager notre expertise** avec nos clients, proches aidants, partenaires et avec le monde académique

nos valeurs

Chaque jour, l'engagement de nos collaborateurs reflète nos valeurs institutionnelles et incarne la volonté de imad

Nous voulons nous développer de sorte que tout ce que nous faisons, pensons et décidons soit inspiré des valeurs suivantes :

agilité

L'agilité, c'est notre capacité à trouver des solutions simples et adéquates ou encore à être audacieux, innovant et créatif, en encourageant la prise d'initiatives

responsabilité

La responsabilité, c'est le fait d'assumer ses actions en tenant compte des risques. C'est faire confiance aux autres et être en soutien, lorsque la situation est difficile

professionnalisme

Le professionnalisme, c'est garantir la qualité et tenir ses engagements. C'est être exemplaire et être la référence dans son périmètre d'activité

courage

Le courage, c'est une transparence et une expression claire dans les échanges y compris lors de situations délicates. C'est aussi exprimer ses idées et avoir la volonté de les réaliser

solidarité

La solidarité, c'est la cohésion de groupe, le partage et le soutien réciproque

respect

Le respect, c'est la considération sincère que nous portons à autrui. C'est reconnaître l'intelligence et l'intégrité de l'autre

1
vision

**Chacun devrait
pouvoir bien vivre à son domicile
le plus longtemps possible**

imad remplit sa mission de santé publique dans le domaine du domiciliaire.

A ce titre, nous voulons être

- l'institution privilégiée par les Genevois pour nos prestations interdisciplinaires d'accompagnement et de soins favorisant l'autonomie à domicile
- un employeur attractif
- un partenaire et coordinateur reconnu au sein du réseau de soins

Figurant parmi les six établissements de droit public principaux du canton de Genève, **imad** est une institution anticipatrice, professionnelle et performante.

imad répond à l'obligation d'admettre. C'est pour elle un engagement qui garantit une équité de traitement et de prise en charge.

Notre organisation décentralisée et agile garantit une grande proximité avec nos clients et nos partenaires.

Notre organisation instaure une délégation de compétences et de décision aux niveaux les plus proches de la réalité quotidienne. Le bien-vivre au travail de nos collaborateurs est essentiel. Il contribue à leur engagement dans un environnement à grande pénibilité et souvent complexe.

Nos prestations sont en phase avec l'ensemble des besoins de nos clients dans le cadre de notre mission. Elles sont adéquates et fiables et incluent des expertises pointues dans des domaines-clés.

Nous encourageons l'intelligence collective et les collaborations publiques et privées dans un souci d'efficience pour nos clients et plus généralement pour le système de santé genevois.

3 moteurs

Inspiré par l'évolution rapide du domaine de la santé en Suisse et à Genève autant que par les enjeux propres à notre institution de service public, notre plan stratégique Cap'139 s'appuie sur 3 moteurs essentiels qui ont structuré nos réflexions et nos objectifs stratégiques

un état d'esprit

Notre orientation clients

Nos **clients**, qu'ils soient nos clients finaux, les proches aidants, les médecins ou les partenaires du réseau de soins, sont tous considérés comme des partenaires

une richesse

L'expertise et l'engagement de nos collaborateurs

Nos **collaborateurs**, leur rôle, leur responsabilité, leur développement personnel et professionnel, leur engagement sont au cœur de nos enjeux stratégiques

un changement de paradigme

De la consolidation à la transformation de notre institution

Notre **transformation** dans un contexte d'injonctions parfois contradictoires, de révolution numérique et de croissance programmée est soumise à des exigences d'efficience de notre organisation et de nos pratiques professionnelles

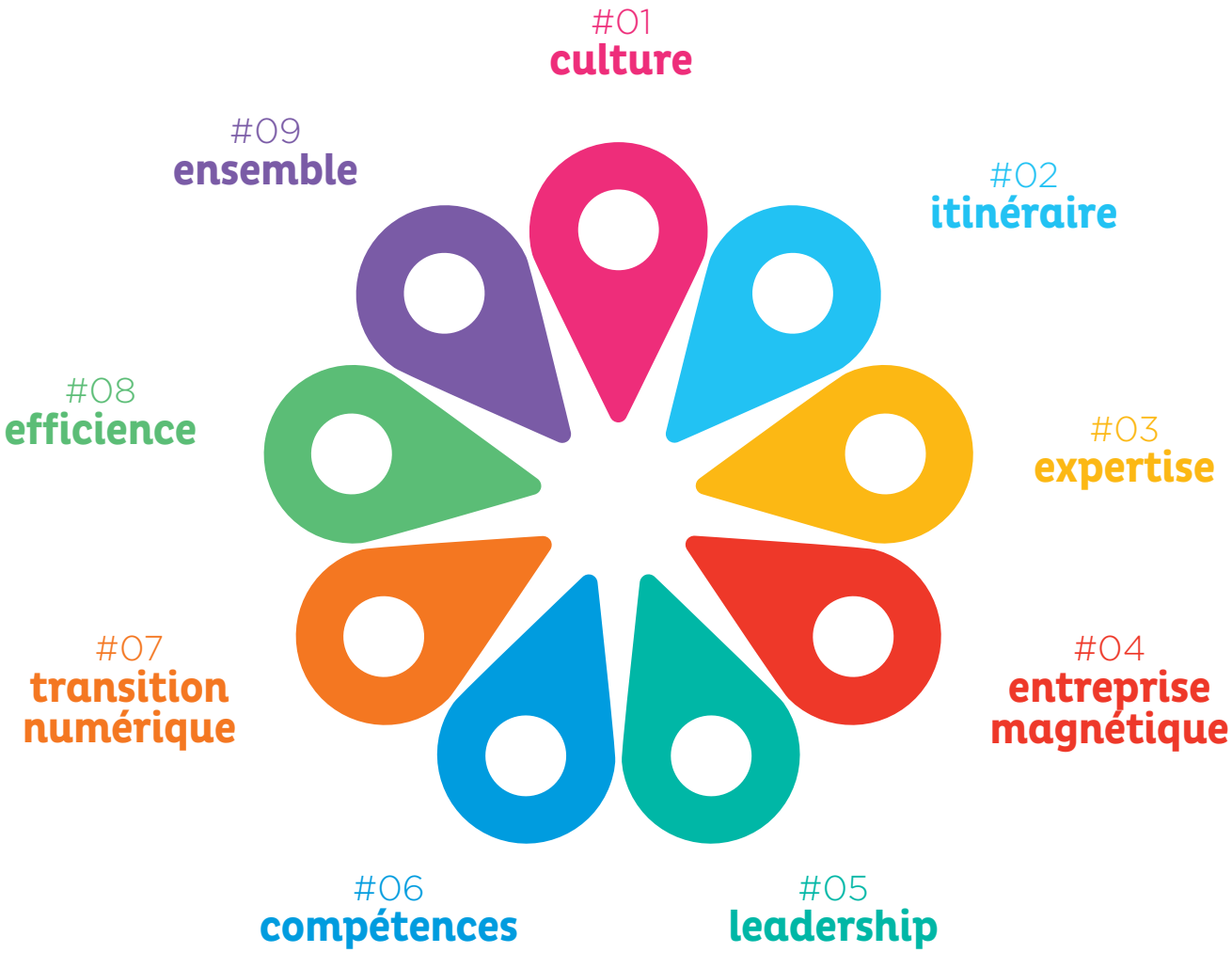
9 objectifs stratégiques

Ces objectifs stratégiques traduisent nos convictions pour contribuer à garantir un service public de haute qualité à Genève dans le secteur domiciliaire

Ils ont pour intention de faire connaître nos priorités et de canaliser nos efforts

Ils sont pour la plupart des leviers transversaux et en prise avec l'extérieur, démontrant notre volonté d'ouverture, de collaboration et d'innovation

A l'horizon 2022,
imad s'engage sur 9 objectifs stratégiques :



#01

culture

Développer la culture d'entreprise fondée sur nos valeurs, favorisant l'accompagnement du changement et la transformation de imad

- **L'engagement** quotidien des collaborateurs **reflète les valeurs institutionnelles**
- **L'innovation**, culturellement intégrée, **stimule le développement** de **imad**
- **La communication interne fédère** et est facteur de collaboration et d'adhésion

La culture d'entreprise est la clé de voûte du projet d'évolution de **imad**. Basée sur nos valeurs source de cohésion et de motivation interne, elle contribue à soutenir la stratégie.

Elle est une réalité vécue par les collaborateurs et perçue par les clients et les partenaires. Elle contribue à la réputation de l'institution ainsi qu'à son attractivité.

#02

itinéraire

Améliorer la continuité de la prise en charge en tant qu'acteur stratégique au sein du réseau de soins

- **imad** est l'organisation de référence pour **la coordination de la prise en charge** à domicile en soutien au client et à ses proches
- **imad** développe des **partenariats publics et privés** dans une optique d'efficience du réseau de soins
- **imad** est un **partenaire privilégié** dans le développement du **réseau de soins** et du **maintien à domicile**

Institution de référence de l'Etat pour l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de soins et de maintien à domicile du canton, **imad** contribue activement au développement du réseau de soins par une optimisation personnalisée de l'itinéraire de prise en charge, pour et avec ses clients et leurs proches aidants, partenaires à part entière.

Ce choix politique fait aussi émerger des nécessités de coordination et de partenariat afin de garantir continuité et cohérence dans les prestations.

#03

expertise

Cibler certaines prestations, faire connaître et développer nos expertises

- Pour renforcer l'efficacité et la qualité, **imad se concentre sur son cœur de métier**
- **imad** est un **expert reconnu** pour ses prises en charge globale et ses prestations spécialisées
- **imad** est une référence en matière de **prévention et de promotion de la santé à domicile**
- **imad** est un expert en matière d'**habitat** sécurisé, connecté et personnalisé

L'ambulatoire se développe rapidement tant pour la prise en charge des soins aigus que pour le traitement des maladies chroniques ou plus généralement pour tout ce qui favorise le maintien à domicile dont l'habitat sécurisé est l'un des axes très prometteurs.

imad structure ses prestations communautaires (soins et aide à domicile de proximité) dont l'éducation thérapeutique et celles de la prévention et de la promotion de la santé, en lien avec sa mission et sa vision.

Elle renforce ses expertises pour favoriser la santé et l'autonomie à domicile.

#04

entreprise magnétique

Être un employeur attractif dont chaque collaborateur est l'ambassadeur

- Les professionnels **choisissent imad** et sont accompagnés pour faciliter leur intégration
- L'activité quotidienne des collaborateurs est porteuse de **sens** et tient compte de leur **équilibre de vie**
- **imad** promeut **la santé et le bien-vivre au travail**

Les collaborateurs sont la principale richesse de notre institution.

Par leurs compétences, leur professionnalisme et la relation de confiance qu'ils instaurent avec chaque client, chacun devient le représentant qualité de nos prestations.

imad poursuit la mise en œuvre d'un programme pour son personnel afin, d'une part, de l'accompagner au regard de l'évolution de l'organisation et des besoins clients, et d'autre part, lui proposer un environnement de travail attractif et propice à l'épanouissement professionnel.

imad propose un cadre de vie professionnel tenant compte de la pénibilité physique et psychologique du travail dans les soins à domicile.

#05

leadership

Promouvoir un management bienveillant et exigeant

- Les cadres supérieurs et de proximité incarnent une culture de **management bienveillante et exigeante**

- Au travers d'une **autonomie** et d'une **responsabilité** accrues de ses collaborateurs, **imad** promeut un encadrement privilégiant la délégation, la collaboration et la proactivité

imad dispose d'une organisation du travail décentralisée sur l'ensemble du canton avec un management qui répond à une logique hiérarchique plutôt centralisée.

Cette organisation, en lien avec les transformations attendues, met au centre de nos enjeux la question du management, du niveau de responsabilité et d'autonomie de l'ensemble des fonctions et plus généralement la gestion du changement.

#06

compétences

Adapter notre capacité de formation et de développement

- **La mise à jour et le développement des compétences** des collaborateurs, est encouragée et **accompagnée**
- **imad** est reconnue pour sa formation de qualité **contribuant à l'évolution des métiers** du soin et du maintien à domicile
- **imad participe aux travaux académiques et à la recherche appliquée** pour son domaine d'activité

Forte de son expertise en soins et en maintien à domicile, **imad** s'est dotée depuis plusieurs années d'une organisation et de ressources en matière de formation, de recherche et de développement.

Pour répondre aux besoins en compétences de son domaine d'activité, confirmant sa position d'institution de référent, elle entend poursuivre et renforcer son engagement dans les trois champs d'activité précités.

En outre, la mise à jour des compétences assure à l'institution un haut niveau de qualification tout en garantissant aux collaborateurs leur employabilité.

#07

transition numérique

Réussir notre transformation numérique, au service de l'humain

- Les **services numériques** au bénéfice du client, des collaborateurs et des partenaires sont un **moteur du développement** de **imad**
- **imad valorise ses données** numériques à des fins d'amélioration de la prise en charge
- **imad** développe son expertise dans le domaine des objets connectés favorisant **la sécurité et la qualité de vie à domicile**

La transformation numérique du monde de la santé est incontestablement entrée dans une phase d'accélération et de bouleversement des modèles existants.

A Genève, le développement des services numériques, l'utilisation des données et la protection de celles-ci sont un des piliers du déploiement de la politique de santé.

Pour **imad**, plus que technologique, ce bouleversement numérique est un enjeu culturel. Accompagner cette révolution est alors moins une affaire d'infrastructures que d'humains.

La relation humaine demeure au cœur de notre proposition de valeur, elle est ainsi traduite par cet objectif stratégique.

#08

efficience

Développer l'agilité
de l'organisation
afin de répondre à l'évolution
et à l'immédiateté des besoins

- Les **modèles d'organisation** de **imad** sont **adaptés** au développement des prestations à domicile

- L'organisation des équipes est fondée sur le principe du « **bon collaborateur au bon endroit pour la bonne prise en charge** » tenant compte des besoins du client

- En dépit de la complexité et de la pression économique, **imad** s'investit pour **équilibrer efficience et qualité**

Dans un contexte de tension financière important, les modèles d'organisation novateurs plébiscitent une forte coordination des services et une répartition plus efficiente des ressources, tout en assurant une réponse de proximité et de prise en charge personnalisée des clients.

imad, soucieuse d'adapter son modèle, se doit, par une revue de l'organisation, par la répartition et l'utilisation des compétences ou encore par un renforcement de la prise en compte des leviers financiers d'efficience, de faire évoluer son organisation.

#09

ensemble

Construire notre avenir avec nos collaborateurs, clients et partenaires

- La transformation de **imad** se concrétise avec nos collaborateurs, clients et partenaires en misant sur **l'intelligence collective**

- L'accessibilité et la notoriété des prestations sont soutenues par une **information proactive et attractive**, coordonnée et partagée avec nos partenaires

La mutation du système de santé et de ses organisations est devenue incontournable.

Pour **imad**, déjà engagée dans ces transformations, favoriser et soutenir la gestion du changement, passe avant tout par l'implication et la participation de chacun à son niveau.

Intégrer à ses démarches nos collaborateurs, clients ou partenaires est non seulement un gage de richesses et d'expériences mais aussi et surtout une garantie sur la mise en place de solutions efficientes en termes de collaboration et de complémentarité.

Ces transformations sont aussi l'opportunité pour **imad** d'informer sur ses prestations placées sous le signe de la qualité, de développer des moyens pour communiquer et faciliter l'accès à nos services, auprès de nos différents publics.

cap'139

1 vision

Chacun devrait pouvoir bien vivre à son domicile le plus longtemps possible

3 moteurs

Notre orientation clients

L'expertise et l'engagement de nos collaborateurs

De la consolidation à la transformation de notre institution

9 objectifs stratégiques

#01
culture
Développer la culture d'entreprise fondée sur nos valeurs, favorisant l'accompagnement du changement et la transformation de imad

#02
itinéraire
Améliorer la continuité de la prise en charge en tant qu'acteur stratégique au sein du réseau de soins

#03
expertise
Cibler certaines prestations, faire reconnaître et développer nos expertises

#04
entreprise magnétique
Etre un employeur attractif dont chaque collaborateur est l'ambassadeur

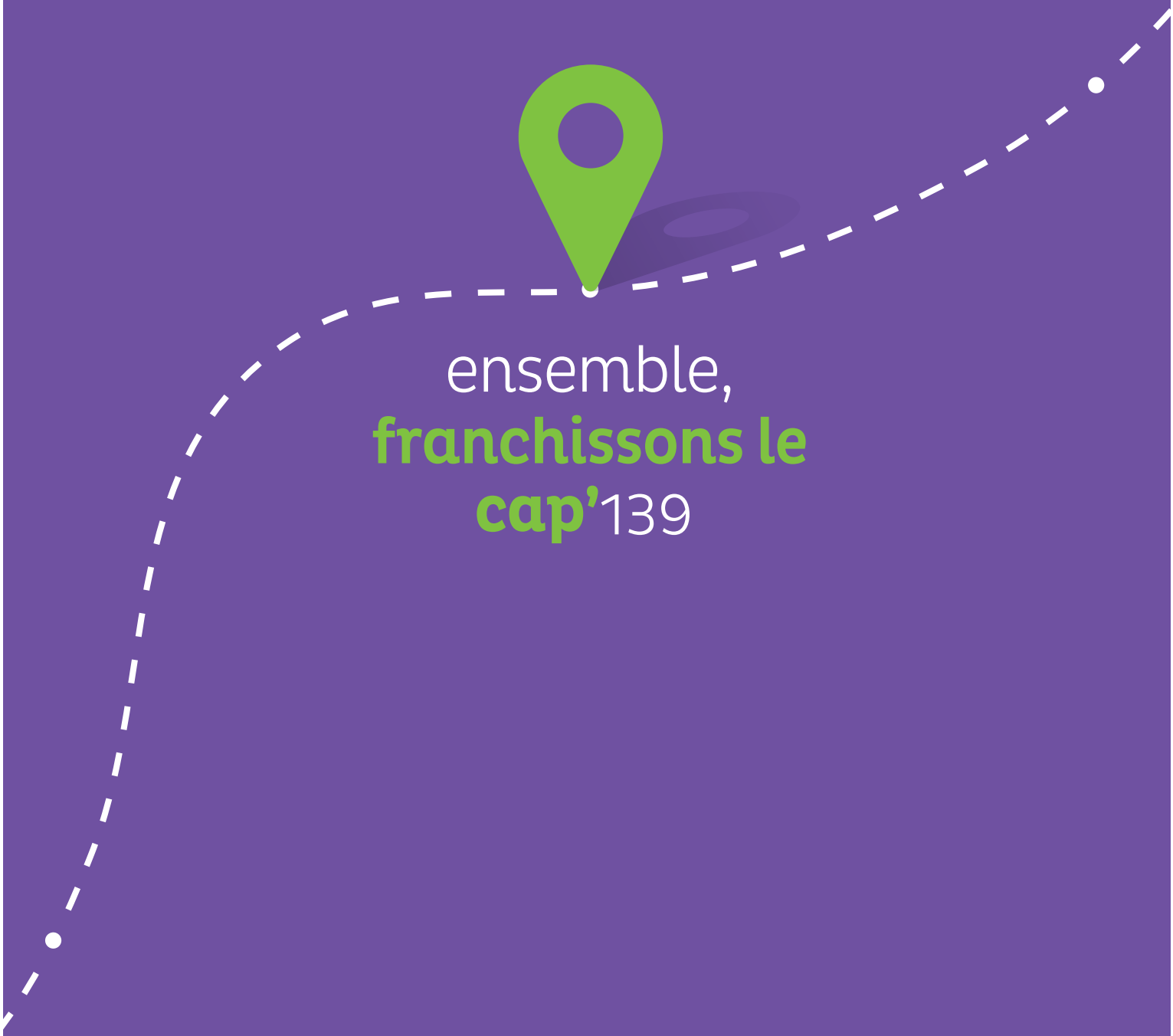
#05
leadership
Promouvoir un management bienveillant et exigeant

#06
compétences
Adapter notre capacité de formation et de développement

#07
transition numérique
Réussir notre transformation numérique, au service de l'humain

#08
efficience
Développer l'agilité de l'organisation afin de répondre à l'évolution et à l'immédiateté des besoins

#09
ensemble
Construire notre avenir avec nos collaborateurs, clients et partenaires



ensemble, **franchissons le cap'**139

imad² 2018