

STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE

2026-2030



Hôpitaux
Universitaires
Genève

i Accueil



Zone de confidentialité



Zone d'attente

Sommaire

Préface	5
<hr/>	
Introduction	9
<hr/>	
Contexte	13
<hr/>	
La stratégie institutionnelle 2026-2030 des HUG	21
<hr/>	
Mission, vision, valeurs	23
<hr/>	
Cadre stratégique	28
<hr/>	
Axes stratégiques	30
<hr/>	
Priorités transversales	61
<hr/>	
Mise en œuvre et suivi	67
<hr/>	
Annexes – Sources – Lexique	71



Préface



Stratégie institutionnelle 2026-2030 : L'humain, moteur de notre avenir

C'est avec enthousiasme et détermination que nous vous présentons la stratégie institutionnelle des Hôpitaux universitaires de Genève pour la période 2026-2030. Fidèle à l'ADN des HUG, elle s'inscrit dans la continuité des plans stratégiques précédents tout en affirmant une ambition résolument tournée vers l'avenir.

Dans un monde en profonde mutation, marqué par des défis démographiques, économiques et technologiques majeurs, cette stratégie trace une voie claire : celle d'un hôpital universitaire qui place l'humain au cœur de toutes ses actions. Soigner, former, innover, ces trois piliers de notre mission guident notre engagement quotidien, avec une attention renouvelée portée aux patientes, aux patients et à leurs proches.

Cinq axes stratégiques et quatre priorités transversales structurent cette feuille de route. Ils se traduisent par des initiatives concrètes, mesurables et conçues pour rendre les HUG pleinement *future-fit* c'est-à-dire capable d'anticiper, de s'adapter et de prospérer face aux défis de demain. Parmi les choix assumés figure la priorisation des prestations, dans une logique de complémentarité, d'efficacité et de durabilité.

Cette approche s'appuie sur des partenariats renforcés au sein d'un réseau de soins intégré destinés à mieux répondre aux besoins de la population tout en libérant des ressources au service de projets ambitieux. Elle s'inscrit également dans les objectifs du Plan cantonal de promotion de la santé et de prévention (2024-2028) du Département de la santé et des mobilités (DSM).

L'innovation est au cœur de notre vision stratégique. L'intégration responsable de l'intelligence augmentée, la valorisation des données et la transition vers un hôpital piloté par les données (*data-driven hospital*) ouvriront de nouvelles perspectives pour les soins, la recherche et l'enseignement.

Par ailleurs, un modèle d'organisation clarifié, des processus décisionnels simplifiés et une institution plus agile permettront aux départements de gagner en autonomie, en réactivité et en redevabilité.

Face à la pénurie annoncée de personnel médico-soignant, cette stratégie s'appuie sur les objectifs de notre stratégie RH qui vise à favoriser l'épanouissement professionnel du personnel, la reconnaissance et la rétention des talents. Notre force, ce sont les femmes et les hommes qui font vivre l'hôpital chaque jour. La création de l'Académie HUG de leadership et de management incarnera notre volonté de former les professionnels et professionnelles de demain pour renforcer notre culture managériale. L'intégrité, valeur fondatrice, sera consolidée comme un socle de confiance et de responsabilité.

Enfin, cette stratégie est le fruit d'une large concertation avec les métiers et les instances de gouvernance. Elle est le reflet d'une vision partagée. Nous remercions chaleureusement toutes celles et ceux qui ont contribué à son élaboration. Un plan d'action détaillé accompagnera sa mise en œuvre, mais sa réussite dépendra avant tout de votre engagement collectif. Votre adhésion et l'énergie que vous y consacrerez seront essentielles pour écrire, ensemble, ce nouveau chapitre de notre histoire commune.

Nous vous remercions de votre dévouement constant au service des patientes et des patients qui fait des HUG une référence en matière de soins, de recherche et d'enseignement.

Robert Mardini
Directeur général

Alain-Dominique Mauris
Président du Conseil d'administration



Introduction

Entre continuité et disruption : la stratégie institutionnelle des HUG (2026-2030)

Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) ont fêté leur 30^e anniversaire en 2025, célébrant ainsi trois décennies d'excellence au service des patientes et patients depuis la fusion historique des différents établissements hospitaliers. Cette occasion nous a offert l'opportunité de faire le point sur les fondements qui nous ont distingué comme l'institution de santé de référence pour les Genevois et les Genevoises et au-delà.

Nous avons constaté les avancées significatives réalisées en matière de qualité des soins, de recherche translationnelle, de formation médicale ainsi que dans le déploiement de technologies innovantes et de soins mieux intégrés. Beaucoup reste cependant à faire et d'importantes transformations de notre environnement sont en cours. Notre stratégie institutionnelle pour la période 2026-2030 tient compte et reflète cette dualité entre la responsabilité de porter notre héritage et l'impératif d'innover pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain.

Continuité : un ancrage dans nos valeurs d'excellence et d'humanisme

Depuis leur création, les HUG sont à la pointe de la médecine grâce à une culture de rigueur, d'excellence académique et de qualité de soins. La stratégie 2026-2030 s'appuie sur ces fondements tout en mettant en avant le rôle essentiel du capital humain pour maintenir l'excellence et dynamiser l'innovation. Ainsi, nous continuerons d'améliorer nos pratiques et nos actions.

La qualité des soins et la sécurité des patients et des patientes : maintenir des standards élevés tout en intégrant les parcours de soins et en appliquant les meilleures pratiques.

La formation et la recherche : continuer de favoriser l'excellence éducative et de recherche fondée sur des données probantes, en renforçant la collaboration déjà étroite avec l'Université de Genève, la HES-SO et les institutions de renommée internationale.

L'accessibilité et l'inclusion :

veiller à ce que les soins de santé soient accessibles et équitables pour toutes et tous, en évitant les inégalités en matière de santé et en améliorant l'économicité des soins.

La Genève internationale : contribuer à son rayonnement en poursuivant et en initiant les collaborations avec les acteurs majeurs de la santé mondiale, de l'action humanitaire et du développement.

Disruption : innover pour demeurer pertinent dans un environnement dynamique

La stratégie institutionnelle 2026-2030 incarne également un parti pris pour la disruption et l'innovation en influençant et en s'adaptant aux nouvelles réalités du secteur de la santé et en anticipant les défis futurs. Les domaines clés de nouveauté incluent :

Évolution vers des parcours de soins et de santé intégrés : nous devons dépasser le cadre traditionnel du parcours de soins centrés sur la maladie, pour adopter une approche plus large de la santé globale de la personne. Cette transformation implique une coordination renforcée au sein du réseau et une meilleure intégration de la prévention et de la promotion de la santé dans les soins. Cette transformation s'intègre pleinement dans la feuille de route cantonale et dans la transformation du secteur de la santé au niveau fédéral.

Technologie et transformation numérique : nous adopterons de manière plus ambitieuse et systémique les technologies émergentes, notamment l'intelligence augmentée (IA) et la télémédecine afin de transformer et fluidifier les parcours de soins. Ces outils amélioreront l'interaction entre les bénéficiaires de soins et les professionnels et professionnelles, tout en renforçant l'efficacité et l'efficience de notre organisation. Cette transformation s'inscrira dans une approche centrée sur les patientes et les patients dans le strict respect des exigences légales et éthiques.

Partenariats et collaborations transversales : nous nous engagerons dans une approche volontariste des partenariats, en renforçant les collaborations existantes notamment avec l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD) et le Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV) sur la base de nos complémentarités et en

élargissant notre réseau aux structures privées et aux autres acteurs (tels que des entreprises technologiques et des startups innovantes) afin de développer de nouvelles synergies.

Nous devons aussi renouveler la manière dont nous mettons en œuvre la stratégie institutionnelle. Ceci implique notamment :

- **Une plus grande sélectivité dans les réalisations stratégiques.** Les retours d'expérience des précédents plans stratégiques ont mis en évidence l'importance de recentrer notre énergie et nos ressources en ciblant des réalisations stratégiques à forte valeur ajoutée.
- **Une mise en œuvre décentralisée et transversale.** Nous favorisons une mise en œuvre agile et une meilleure pertinence des projets en confiant davantage de responsabilités aux différents échelons dans la formulation et dans la mise en place des réalisations stratégiques, tout en assurant une coordination et une mise en cohérence transversales.
- **Une approche et mise en œuvre dynamiques.** La stratégie institutionnelle 2026-2030 fera l'objet d'un suivi régulier des différents échelons de gouvernance et sera adaptée en fonction de l'évolution du contexte et des résultats.

Afin de concrétiser cette vision pour les HUG, un « fonds d'impulsion » sera mis en place pour financer les réalisations et projets des différents axes et priorités. Cette stratégie représente un équilibre entre continuité et transformation, respectant notre passé tout en nous tournant résolument vers l'avenir. Les HUG réaffirment leur engagement pour l'excellence en soins, en recherche et en formation ainsi que pour une médecine humaine, innovante et durable, avec les patientes et patients et le réseau, dans des parcours de soins et de santé intégrés.



Contexte

Les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) exercent dans un environnement complexe et en constante évolution. Ils sont confrontés à de nombreux défis, mais aussi à des opportunités significatives. Ce contexte stratégique est marqué par plusieurs facteurs clés qui influencent directement l'avenir.

Environnement externe

D'importantes mutations sont en cours dans un contexte géopolitique imprévisible et volatile et de financement de plus en plus contraint. Elles nécessitent que nous adaptions en profondeur notre offre de soins, nos infrastructures, nos équipements, nos ressources humaines et que nous optimisions la coordination avec le réseau de santé.

Défis démographiques et sociétaux

La population suisse et genevoise va poursuivre sa croissance et son vieillissement, conformément aux tendances observées depuis quelques décennies. Au cours des trente prochaines années, la population du canton de Genève devrait augmenter de 22%, le nombre de personnes de plus de 65 ans de 50% et le nombre des plus de 80 ans devrait doubler. Cela entraînera une augmentation et une évolution des besoins de santé de la population dont une hausse prévue des maladies chroniques, des hospitalisations en soins aigus ainsi qu'une complexité accrue des cas liée à la comorbidité, aux troubles cognitifs et à la dépendance.

La dégradation de la santé mentale, notamment des plus jeunes, entraîne également des répercussions sur les prises en charge. Entre 2019 et 2023, le nombre de personnes hospitalisées en Suisse pour des troubles psychiques a augmenté de 7%, tandis que le nombre total d'hospitalisations en soins psychiatriques a progressé de 11%.

Changement climatique

Le changement climatique et les multiples menaces qui en résultent vont impacter la santé avec, notamment, une vulnérabilité accrue des populations les plus fragiles (enfants, personnes âgées), une dégradation de la santé mentale, une augmentation des maladies cardio-vasculaires, des problèmes respiratoires, des allergies et l'accélération

des zoonoses. Près d'un tiers des villes répondant à l'enquête annuelle du *Carbon Disclosure Project*, craignent que leur système de santé ne soit débordé par les impacts du changement climatique.

En parallèle, le système de santé représente 6,7% des émissions totales de gaz à effet de serre en Suisse dont une large part est émise par les hôpitaux. Ils doivent répondre aux attentes de la société envers leur responsabilité environnementale.

Contexte économique et financier

Les dépenses du système de santé en Suisse ne cessent de croître.

En 2023, les coûts de la santé s'élevaient à 94 milliards de francs soit 11,7% du produit intérieur brut (PIB) du pays. En dix ans, les coûts des hôpitaux ont augmenté d'un tiers.

Les différentes mesures prises peinent à enrayer cette hausse des dépenses, avec comme corollaire, l'augmentation des primes et des frictions avec les caisses d'assurance maladie sur le financement des prestations. Le transfert vers l'ambulatoire qui s'accélère depuis 2019 n'a pas non plus freiné l'augmentation des coûts alors même que la rémunération de ces actes ne couvre pas complètement le coût réel de ces prestations. Le nouveau système tarifaire ambulatoire TARDOC qui entrera en vigueur en 2026, ne comporte par ailleurs pas d'incitatifs au virage ambulatoire.

D'importantes transformations sont en gestation pour rationaliser le financement comme l'organisation du système de soins. Au niveau fédéral, les mesures incluent notamment l'instauration, à partir de 2028, d'un financement uniforme des prestations de santé (EFAS), l'adaptation de la loi fédérale sur les professions de la santé (LPSan), notamment pour mieux encadrer le rôle du personnel infirmier de pratique avancée (IPA), ou encore la révision en cours de la loi sur le dossier électronique du patient (LDEP) pour en améliorer la promotion, la diffusion et l'adoption. Du point de vue de l'offre de soins, les mesures structurelles incluent une meilleure coordination entre les prestataires de soins, la recherche d'économies d'échelle ainsi que la réduction du nombre de structures hospitalières, que ce soit de manière délibérée ou en raison de la situation financière précaire de nombreux hôpitaux.

Ces transformations peuvent impacter négativement l'institution dans le court terme, mais représentent aussi une opportunité d'améliorer la prise en charge des bénéficiaires ainsi que de rendre plus robuste le modèle économique des HUG. Elles nécessitent une réflexion approfondie sur la coordination avec le réseau de soins, l'allocation des ressources et des investissements ainsi que les gains de performance et d'efficacité nécessaires.

En tant que plus grand hôpital suisse, nous avons la responsabilité et la capacité d'amplifier notre voix au niveau fédéral et d'agir de manière plus stratégique pour influencer positivement le cadre réglementaire. Les transformations en cours s'opèrent progressivement, bien que des incertitudes subsistent. La stratégie institutionnelle 2026-2030 doit donc anticiper ces évolutions sans en connaître les contours exacts. Cela implique toutefois une opportunité réelle de façonner le cours des événements.

Écosystème de santé

Les relations entre les acteurs du système de santé mêlent collaboration, complémentarité dans les approches, le maillage territorial et les offres ainsi que concurrence pour les talents, les patientes et les patients. Un important enjeu existe pour transformer cette complexité relationnelle en synergies au service de l'efficacité du système et de la qualité des soins pour les bénéficiaires.

Les organisations de santé locales doivent impérativement s'organiser en réseau. Les défis actuels affectent l'ensemble des maillons du réseau de soins, rendant indispensable une collaboration renforcée pour fluidifier les parcours patients. Les HUG ont déjà engagé cette dynamique en nouant de nombreux partenariats, pour n'en citer que quelques-uns: avec l'IMAD dans le cadre de l'itinéraire de la réhabilitation améliorée en chirurgie (itinéraire RAC réseau), avec le Centre de chirurgie ambulatoire (CCA) en collaboration avec le groupe de cliniques privées Hirslanden ou encore avec le Centre d'excellence HUG-CHUV dédié à la cardiologie et à la chirurgie cardiaque pédiatriques.

Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie institutionnelle des HUG 2026-2030, une coordination étroite avec l'IMAD, qui menait parallèlement l'élaboration de son propre plan stratégique, a permis de construire, en collaboration avec l'Office cantonal de la santé (OCS), une feuille de route commune HUG-IMAD.

Ce document stratégique définit les contributions respectives et les synergies entre les deux institutions, dans une logique de complémentarité au service du réseau de santé genevois.

Ces initiatives illustrent notre volonté de contribuer à un écosystème de soins intégré, agile et centré sur les besoins des patientes et des patients.

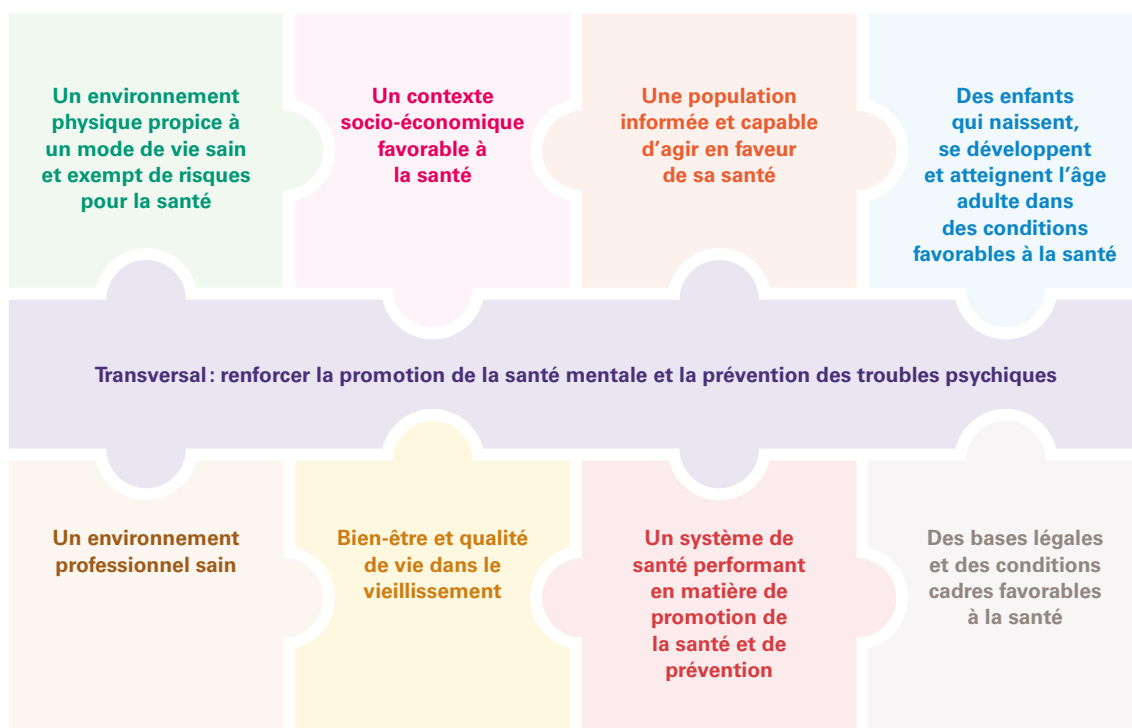
Une intensification de la concurrence est observée avec les établissements privés, notamment pour attirer la patientèle, mais aussi les personnels de santé qualifiés.

D'importants investissements sont annoncés dans le canton et l'arrivée de grands acteurs du secteur dans l'arc lémanique nécessite de renforcer l'attractivité des HUG. Cela est également vrai dans le domaine de la recherche qui fait face à une vive concurrence pour les bourses de financement dans un contexte de tensions relatives aux budgets fédéraux dédiés à la recherche.

Politique cantonale de promotion de la santé et de prévention

Le canton a défini huit orientations claires pour répondre à ces mutations. Ces orientations stratégiques s'inscrivent dans une réflexion cantonale plus large qui appelle d'une part à renforcer la prévention et d'autre part à améliorer la coordination entre les acteurs et actrices du système de santé.

La stratégie 2026-2030 des HUG s'inscrit pleinement dans cette feuille de route.



Ressources humaines et attractivité

Un afflux moyen annuel de 500 nouveaux professionnels et professionnelles de santé et d'accompagnement est nécessaire dans le canton pour absorber l'augmentation des besoins et les départs à la retraite. Dix-neuf pour cent des médecins autorisées en 2022 à Genève à pratiquer la médecine sous leur propre responsabilité

ont atteint l'âge AVS à fin 2024. D'ici à 2050, les besoins de relève en personnel de soins et d'accompagnement du canton (16 500 personnes) sont supérieurs à la totalité de ces professionnels et professionnelles actuellement en place (14 000). Cette pénurie représente un défi non seulement pour la mission de formation des HUG, mais également pour maintenir la qualité des soins.

Innovation et révolution numérique

Les innovations thérapeutiques viennent également transformer le secteur de la santé, par exemple dans le domaine de l'immunothérapie ou des maladies rares qui voient apparaître des traitements personnalisés précis et efficaces. Les solutions thérapeutiques deviennent de plus en plus nombreuses et diversifiées. Elles vont permettre une approche intégrée du parcours de soins (du diagnostic au suivi et à l'adaptation du traitement). Le succès de la recherche, de l'innovation et surtout des transferts technologiques repose cependant sur un écosystème ouvert et dynamique qui pourrait être ralenti ou freiné par certains modes de fonctionnement de l'hôpital.

Une autre transformation majeure concerne l'intelligence augmentée (IA). Aujourd'hui, l'IA est mobilisée pour développer de nouveaux traitements, affiner les diagnostics, anticiper les crises, améliorer l'accès aux soins et fluidifier les flux de patients et patientes. Si son potentiel est indéniablement prometteur, elle soulève des enjeux éthiques et de sécurité majeurs. Son intégration exige des investissements substantiels et une appropriation renforcée par les praticiennes et praticiens.

Contexte géopolitique international

Le contexte géopolitique international actuel est profondément marqué par une multiplication des conflits, une instabilité économique persistante et une fragmentation politique croissante. Cette situation fragilise le système multilatéral de gouvernance, engendre des répercussions majeures sur les besoins humanitaires et fait peser le risque d'une récession mondiale. Elle compromet également les financements alloués aux programmes de santé globale, augmentant ainsi la probabilité de résurgence de maladies infectieuses et d'épidémies, notamment dans les régions les plus vulnérables. Ce contexte contribue par ailleurs à accentuer une tendance généralisée à la méfiance envers la science.

Les effets à moyen et à long terme sont encore difficiles à quantifier, mais il est déjà évident que des partenaires essentiels des HUG, tels que les instituts de recherche américains, l'Organisation mondiale de la santé ou les organisations humanitaires subissent les contrecoups de cette situation, ce qui pourrait entraîner des dommages collatéraux aux HUG. Cette situation peut également offrir des opportunités, par exemple sur l'attraction des talents, et renforcer des partenariats scientifiques régionaux.

Environnement interne

Position unique et rayonnement

Nous occupons une position privilégiée en tant que seul hôpital public du canton de Genève. Les HUG bénéficient d'une implantation stratégique au cœur de la cité. Cette situation nous confère un rôle central dans le réseau de soins genevois ainsi qu'une responsabilité particulière envers la population.

Nous sommes l'institution de santé suisse offrant la palette de prestations la plus large, allant des soins somatiques aigus à la réadaptation et la psychiatrie. Les HUG sont également le seul hôpital universitaire suisse à proposer ces prestations de santé à tous les niveaux, primaire, secondaire et tertiaire et pour tous les âges de la vie.

Cette couverture complète est un atout majeur pour la population, mais elle est également source de coûts et de complexité.

Le bassin de population que nous servons, même en incluant la France voisine et les patients et patientes venant du canton de Vaud, est limité en regard des autres hôpitaux universitaires. Cela soulève la question de la masse critique nécessaire pour réellement exceller dans tous nos domaines, en particulier pour la médecine hautement spécialisée.

La valeur ajoutée d'une offre de soins intégrée n'est pas reconnue dans notre mode de financement actuel. Parvenir à une viabilité financière tout en proposant des prestations rendues structurellement déficitaires par les cadres tarifaires fédéraux (TARMED, DRG, etc.) est un véritable défi.

Notre rayonnement dépasse largement les frontières avec, notamment, des partenariats privilégiés avec la France voisine, avec des acteurs clés de la gouvernance mondiale de la santé et de l'action humanitaire et des organismes de recherche de premier plan. Genève et les HUG accueillent nombre de congrès, rencontres et événements internationaux sur la santé, par exemple le *World Hospital Congress 2025*.

Excellence clinique, académique et recherche

Notre approche est intégrée.

Elle combine expertise clinique, formation universitaire en étroite collaboration avec l'Université de Genève, la HES-SO, l'Institut universitaire de formation et de recherche en soins (IUFRS) et la recherche fondamentale, translationnelle et clinique de pointe.

Notre excellence clinique est reconnue.

Nous figurons en bonne position dans les classements internationaux, notamment ceux de *Newsweek* qui nous placent parmi les meilleurs hôpitaux mondiaux dans sept des 12 spécialités évaluées (la chirurgie cardiaque, la neurochirurgie, l'orthopédie, la pneumologie, la gynécologie-obstétrique, la cardiologie et

l'oncologie). Un positionnement national et international qui doit être renforcé. L'évaluation de la qualité des soins par les bénéficiaires nous place également dans la fourchette haute des hôpitaux universitaires suisses. Toutefois, la qualité du dialogue avec les patientes et les patients peut être améliorée ainsi que la coordination et la préparation à la sortie.

Vis-à-vis des autres hôpitaux du canton, notre singularité réside aussi dans l'enseignement et dans notre partenariat avec la Faculté de médecine et les organismes de formation.

En 2024, nous avons accueilli 276 chefs et cheffes de clinique et médecins internes en formation FMH et 1 645 stagiaires dans les professions de santé. Sur 1 934 titres postgrades délivrés en Suisse en 2024, 176 (12%) l'ont été à des stagiaires et internes des HUG.

Le dynamisme en matière d'innovation et de recherche au sein des HUG constitue un atout majeur.

En 2024, la recherche aux HUG s'est distinguée par plus de 210 groupes de recherche, plus de 900 articles publiés dans des revues à politique éditoriale et plus de 90 chercheuses et chercheurs des HUG reconnus comme faisant partie des 2% des scientifiques les plus influents au monde du prestigieux classement de l'Université Stanford/Elsevier. Cependant, il est essentiel d'améliorer la diffusion et l'intégration des résultats de recherche au sein de l'hôpital, et plus généralement, de mieux intégrer la recherche dans les soins.

Pour être compétitifs dans l'obtention de fonds dédiés à la recherche et à l'innovation, nous devons aussi accentuer nos efforts pour dynamiser la recherche, mieux nous insérer dans l'écosystème local de soutien à l'innovation et valoriser la propriété intellectuelle développée par nos chercheurs et chercheuses. Il s'agit également de soutenir le passage à l'échelle ou *scale-up* des innovations. Plus largement, nous devons renforcer notre culture de l'innovation dans toutes nos activités.

Ressources humaines et attractivité

Les HUG, ce sont plus de 13 000 personnes représentant 160 métiers, qui mettent leur talent et leur énergie au service des bénéficiaires de soins. Notre rôle unique dans la formation fait de nous un employeur de choix.

Notre institution fait aussi face à l'enjeu de la pénurie de personnel médico-soignant et de la préparation de la relève de l'hôpital et du canton.

Cette situation est exacerbée par une concurrence accrue du secteur privé pour attirer et retenir les talents et par un cadre légal strict qui limite la marge de manœuvre en matière de gestion des ressources humaines. Nous devons développer des stratégies innovantes pour améliorer l'attractivité des métiers de la santé et fidéliser le personnel qualifié.

Nous sommes confrontés à un phénomène de fatigue au travail, de manque de reconnaissance ressenti par le personnel et au risque de désengagement croissant des professionnels et professionnelles de santé. Réduire les taux d'absences est devenu un enjeu majeur. Nous devons mieux équiper nos cadres de proximité pour les mettre en position de relever ces défis.

D'un point de vue organisationnel, le modèle décentralisé manque encore de maturité et notre taille est une source d'inefficacité dans les processus, les prises de décisions et les priorisations. Le poids de la hiérarchie et la lourdeur de la charge administrative absorbent une grande partie du temps et de l'énergie de nos collaborateurs et collaboratrices, les éloignant de leur cœur de métier. Le fonctionnement en silos et sa rigidité limitent la collaboration, ce qui entraîne frustration tant chez les collaborateurs et collaboratrices que chez les patientes et patients. Le récent renouvellement des différents niveaux de gouvernance apporte une ambition nouvelle et représente une occasion d'améliorer notre fonctionnement.

Infrastructures et modernisation

Les infrastructures des HUG, bien qu'idéalement situées, sont vieillissantes et parfois peu adaptées à certaines exigences opérationnelles ou de durabilité. Cette situation contraint notre capacité à offrir un cadre de travail efficace et des soins de qualité.

De plus, les limites de capacité d'expansion des infrastructures actuelles interrogent dans un contexte de hausse et de transformation de la demande en soins. Pour leur développement, les HUG peuvent s'appuyer sur le schéma directeur des infrastructures validé par le Grand Conseil. La stratégie d'investissement dans les infrastructures, alignée sur les priorités stratégiques des HUG, doit cependant être redéfinie pour répondre aux évolutions de la demande, aux besoins des bénéficiaires de soins et aux attentes des collaborateurs et collaboratrices et aux normes en vigueur.

Les HUG disposent d'équipements cliniques modernes et d'outils numériques performants qui améliorent l'efficacité clinique et le quotidien des équipes. La création d'un pôle IA et neuromodulation au Campus Biotech est également prometteuse. Cependant, l'hôpital fait face à un besoin croissant d'accélérer sa transformation numérique pour rester à la pointe de l'innovation médicale et améliorer l'efficacité opérationnelle. Si nous voulons capitaliser pleinement sur les opportunités offertes par l'IA, nous devons aussi améliorer la gouvernance des données afin de les structurer et les gérer de manière utile et responsable.

Quatre enjeux stratégiques pour les Hôpitaux universitaires de Genève

1

Défis démographiques et financiers

- Vieillesse de la population (+50% de plus de 65 ans d'ici 30 ans), complexification des besoins de santé et impact du changement climatique sur la typologie des pathologies ;
- Contraintes budgétaires croissantes dans un système de santé représentant 11,7% du PIB suisse ;
- Des évolutions substantielles du cadre réglementaire ;
- Nécessité d'adapter l'offre de soins, de travailler les complémentarités avec les autres acteurs et actrices du système de santé et d'améliorer notre efficacité.

2

Relève et gestion des ressources humaines

- Besoins de 500 nouveaux professionnels et professionnelles de santé par an dans le canton tout en assurant la relève interne à l'hôpital ;
- Enjeux humains comme la fatigue professionnelle, le bien-être du personnel, la reconnaissance et la réduction du taux d'absence ;
- Difficulté de recrutement et concurrence accrue du secteur privé pour attirer et retenir les talents.

3

Transformation organisationnelle et numérique

- Optimisation des parcours patients et renforcement du fonctionnement en réseau ;
- Nécessité d'améliorer l'agilité et de réduire un fonctionnement en silos ;
- Accélération de la transformation numérique et développement de l'intelligence augmentée.

4

Modernisation et adaptation aux nouveaux défis

- Modernisation des infrastructures vieillissantes tout en maintenant la qualité des soins ;
- Préservation du leadership des HUG en matière de recherche et d'innovation face à la concurrence ;
- Adaptation aux défis environnementaux et réponse aux attentes sociétales.

La stratégie institutionnelle 2026-2030 des HUG



Mission, vision, valeurs

Vision



Excellence en soins, en recherche et en formation :

Les HUG incarnent une médecine humaine, innovante et durable, avec les patients, les patientes et le réseau, dans des parcours de santé intégrés.

Missions

- Soigner
- Enseigner
- Chercher

Valeurs institutionnelles

- La qualité
- L'innovation
- Le service
- La responsabilité

Valeurs relationnelles

- Confiance
- Respect
- Esprit d'équipe
- Reconnaissance
- Équité et inclusion

Notre mission

Notre mission désigne le rôle clé que nous devons jouer dans le canton de Genève et guide notre action. Elle est encadrée par la loi sur les établissements publics médicaux (LEPM – K 2 05) et s'organise en trois axes principaux.

Loi sur les établissements publics médicaux (LEPM), extrait rsGE K 2 05 :

Art. 2 But

Les établissements fournissent à chacun les soins que son état requiert. Leurs activités sont :

- a) Diagnostic et traitement des malades
- b) Formation et recherche
- c) Prévention
- d) Aide aux malades sur le plan social
- e) Soins palliatifs dispensés aux patients selon une approche globale, intégrant notamment les aspects sociaux et psychologiques dans les soins
- f) Exploitation d'un centre d'expertises médicales

Art. 3 Fonctionnement des établissements

Les établissements dispensent des soins hospitaliers et peuvent avoir une activité destinée à des malades traités ambulatoirement.

Soigner

Les HUG sont au centre du dispositif de soins hospitaliers du canton.

- Nous répondons aux besoins d'une communauté de plus de 500 000 personnes, ainsi qu'à ceux de bénéficiaires d'autres régions suisses, de France voisine et de l'étranger ;
- Nous proposons une médecine de pointe et des prestations universitaires hautement spécialisées tant en stationnaire qu'en ambulatoire ;
- Nous agissons comme centre de référence pour les pathologies rares ou complexes et les prises en charge multidisciplinaires ;
- Nous assurons les missions d'intérêt général (MIG) qui nous sont confiées par le canton.

Former

En collaboration avec la Faculté de médecine de l'Université de Genève, la HES-SO et les écoles professionnelles, nous formons les médecins, les professionnels et professionnelles de la santé, des stagiaires, apprentis et apprenties.

Chercher

En lien étroit avec la Faculté de médecine, nous menons une activité de premier plan et contribuons activement aux progrès de la science par une recherche de haut niveau portant sur les disciplines médicales ainsi qu'à sa traduction en amélioration de la qualité, de la sécurité et de l'efficacité des soins. Il en est de même avec l'IUFRS pour les professions soignantes.

Notre vision

Excellence en soins, en recherche et en formation : les HUG incarnent une médecine humaine, innovante et durable, avec les patientes, les patients et le réseau, dans des parcours de santé intégrés.

Notre vision reflète notre perspective sur ce que les HUG souhaitent atteindre à long terme. Elle dessine le cap à suivre pour notre institution.

Excellence en soins, en recherche et en formation

Nous remplissons les missions de soins, d'enseignement et de recherche qui nous sont confiées avec un haut niveau de qualité. Nous voulons être perçus comme un leader et un modèle d'excellence dans ces domaines.

Les HUG

Nous sommes le plus grand hôpital universitaire Suisse et premier employeur du canton de Genève. Les plus de 13 000 personnes qui y travaillent représentent 160 métiers répartis sur 11 sites hospitaliers et plus de 20 lieux de soins. Elles bénéficient d'un environnement de travail attractif et motivant.

Une médecine humaine, innovante et durable

Nous voulons pratiquer une médecine humaine, innovante et durable.

- Humaine : nous mettons le patient et la patiente et leurs proches au centre d'une démarche qui privilégie l'individualisation et l'empathie.
- Innovante : nous avons une ambition d'innovation et de rayonnement national et international.
- Durable : nous nous adaptons en continu pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et de demain. Nos pratiques médicales sont socialement responsables, respectueuses de l'environnement et économiquement viables.

Avec la patientèle et le réseau

Nous sommes partenaires des patients, patientes, de leurs proches et des autres acteurs et actrices du réseau de santé. Nous articulons nos activités dans un écosystème connecté (médecine de ville, hôpitaux privés, IMAD, organisations de soins et d'aide à domicile (OSAD), CHUV, établissements médico-sociaux (EMS), etc.). Nous nous engageons dans la collaboration au bénéfice des patients et patientes.

Dans des parcours de santé intégrés

Nous faisons évoluer les patientes et les patients dans un parcours de santé intégré.

- Parcours intégrés : avec le réseau de santé, nous collaborons, fluidifions et facilitons une prise en charge optimale et personnalisée des bénéficiaires.
- Parcours de santé (et non parcours de soins) reflète la définition de la santé telle que formulée par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), à savoir « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité ». Cela inclut aussi le bien-être et implique un rôle dans la prévention, en cohérence avec la stratégie de santé cantonale.



Nos valeurs

Les valeurs d'une institution façonnent son identité. Aux HUG, quatre valeurs institutionnelles rassemblent les collaborateurs et collaboratrices autour d'une même mission.

Valeurs institutionnelles

Qualité

L'ambition commune du personnel des HUG est d'offrir une qualité de service exceptionnelle, tant au niveau médical, soignant, administratif que logistique.

Innovation

Les HUG recherchent l'innovation, l'excellence et la performance dans tous leurs domaines qu'ils soient cliniques, scientifiques ou académiques.

Service

Les bénéficiaires de soins sont la raison d'être des HUG. L'organisation et le fonctionnement sont adaptés en fonction de leurs besoins de prise en charge.

Responsabilité

Les HUG veulent promouvoir l'enthousiasme et la créativité. Ils encouragent leurs équipes à être responsables et à relever les défis de manière solidaire.

À ces quatre valeurs, les HUG ont ajouté cinq valeurs relationnelles, choisies pour mieux travailler ensemble au service des patients et patientes.

Valeurs relationnelles

Confiance

Accorder sa confiance est un acte fort. La confiance se construit dans le lien qui unit les personnes entre elles et avec les patientes et les patients.

Respect

Les HUG valorisent le respect entre les membres du personnel, la patientèle et leurs proches.

Esprit d'équipe

Le personnel des HUG valorise l'esprit d'équipe. Il fait de la place à l'autre, qu'il s'agisse d'un patient, d'une patiente ou d'un ou d'une collègue.

Reconnaissance

Les HUG reconnaissent et valorisent les compétences et le travail quotidien de chacun et chacune.

Équité et inclusion

Les HUG défendent l'équité et rejettent les violences et les discriminations. Ils estiment que les différences sont une richesse.

Cadre stratégique

Cadre stratégique

Le cadre stratégique définit les axes de travail et les actions à entreprendre pour atteindre nos ambitions à moyen et long terme.

Cinq axes stratégiques ont été définis pour guider notre mission et réaliser notre vision. Ces axes correspondent d'une part aux grandes missions qui fondent les HUG et d'autre part à leurs leviers d'action. Chacun de ces axes a été décliné en termes d'ambition, d'enjeux, d'orientations stratégiques, de réalisations phares et une liste préliminaire d'indicateurs de succès. Ces indicateurs seront confirmés et affinés dans le plan de mise en œuvre. Un témoignage fictif a aussi été imaginé pour illustrer de manière plus concrète comment l'ambition pour chaque axe pourrait se manifester du point de vue de différentes parties prenantes.

Quatre priorités transversales complètent ces axes. Elles constituent des principes structurants qui s'appliquent à l'ensemble des axes stratégiques pour guider notre action. Elles visent à garantir que notre stratégie institutionnelle 2026-2030 est mise en œuvre de manière systématique et cohérente. Pour chacune d'entre elles, une description de leur justification, de leur contenu, de leurs principes directeurs et une indication du type d'indicateurs de mesure du succès sont fournis.

Les axes stratégiques et les priorités transversales sont interdépendants.

Ils fonctionnent en système et se renforcent mutuellement. À titre illustratif, atteindre l'excellence clinique et mieux intégrer les parcours de soins et de santé (axe 1) nécessite un personnel hautement motivé et engagé (axe 2) et une bonne organisation (axe 4). De même, le pilotage par les données (axe 1) ne peut fonctionner que s'il se fonde sur une infrastructure solide (axe 5) et une gouvernance des données efficace (axe 3).




Ce cadre stratégique a été construit, testé et affiné de manière itérative.

De nombreux ateliers, consultations et interactions ont permis d'en tester la pertinence, d'identifier les ajustements et de valider sa cohérence. Ce travail collectif a bâti un cadre partagé, mais surtout donné un outil pertinent pour la réalité opérationnelle de chacun et chacune, tout en étant utilisable par l'ensemble des métiers.



Axes stratégiques

5 AXES STRATÉGIQUES

Renforcer nos missions

 <p>Axe 1 – Patientes et patients</p>	 <p>Axe 2 – Capital humain</p>	 <p>Axe 3 – Recherche et innovation</p>
<p>Renforcer la satisfaction des patientes et patients par l'excellence clinique dans un parcours de soins intégré</p>	<p>Attirer, former, motiver, fidéliser, développer la relève</p>	<p>Dynamiser la recherche, l'innovation et la transformation numérique</p>
<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorisation du portefeuille de prestations • Déploiement des parcours patients et patientes • Pilotage de l'excellence clinique par les données 	<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation de la relève interne et cantonale • Mise en place d'une académie de leadership et management • Amélioration de la qualité de vie au travail 	<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programme de soutien à la recherche translationnelle • Déploiement de l'IA Factory • Lancement des grands défis d'innovation

Agir sur nos leviers

<p>Axe 4 – Organisation</p> 	<p>Axe 5 – Infrastructures</p> 
<p>Rendre notre organisation plus collaborative, résiliente et efficiente</p>	<p>Construire et pérenniser les infrastructures et équipements d'un hôpital de pointe</p>
<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en cohérence de la gouvernance interne • Simplification et réduction de la charge administrative • Coordination des flux hospitaliers 	<p>Réalisations phares d'ici 2030</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer un schéma directeur immobilier aligné sur les besoins • Développer la mise en service des infrastructures ambulatoires • Investir dans la mise en conformité des points critiques immobiliers

4 PRIORITÉS TRANSVERSALES

Prioriser nos prestations, nos investissements et nos efforts

- Méthodologie rigoureuse
- Courage managérial
- Communication transparente et engagement des parties prenantes

Promouvoir une culture de l'intégrité et de la performance

- Garantir un cadre de travail éthique, respectueux et sécurisant
- Ancrer l'exemplarité, le leadership et la responsabilisation à tous les niveaux
- Développer une culture d'amélioration continue et de performance

Développer les réseaux et partenariats

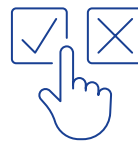
- Priorisation des partenariats clés
- Gestion institutionnelle des partenariats clés
- Approche collaborative

Répondre aux enjeux de durabilité

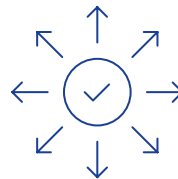
- Climat et santé
- Diversité, équité et inclusion
- Consommation et production durables
- Pérennité financière

PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE

Sélectivité dans la définition des initiatives stratégiques



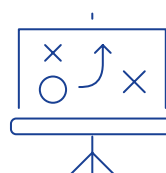
Mise en œuvre décentralisée



Suivi régulier par les différents niveaux de gouvernance



Adaptation en fonction des résultats





603

604

605





Renforcer la satisfaction des patientes et patients par l'excellence clinique dans un parcours de soins intégré



Les HUG coordonnent parfaitement les actions entre mon médecin de famille et les différents spécialistes. Les informations qui me sont communiquées sont claires. L'hôpital prend en compte mes préférences et s'adapte à mes besoins, me permettant de combiner consultations en face à face, téléconsultations et interventions en ambulatoire. Cela m'évite de passer trop de temps loin de ma famille. Avec l'espace numérique mis à ma disposition, je peux mieux maîtriser ma prise en charge, m'organiser et retrouver facilement mes informations. Les sorties sont aussi très fluides et le passage de témoin avec les infirmiers et infirmières à domicile se passe de manière fluide. Je suis véritablement satisfaite de ma prise en charge, à l'hôpital comme en ville.

Marie*, 67 ans

Souffrant d'une maladie chronique qui nécessite un suivi régulier

* Personnage et témoignage fictifs conçus pour illustrer concrètement les résultats attendus de cet axe.

Notre ambition

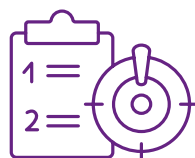
Améliorer la satisfaction et la confiance des bénéficiaires de soins grâce à des parcours de soins et de santé intégrés, centrés sur la qualité des soins et la valeur ajoutée, dans un processus d'amélioration continue de l'excellence clinique et de son efficacité.

Les enjeux



Renforcer la qualité des soins

dans un contexte d'évolution démographique et de nouveaux besoins de la patientèle.



Définir nos priorités en matière d'offre de prestations.



Renforcer la continuité du parcours patient

en se coordonnant avec l'ensemble des acteurs et actrices internes et externes, en cohérence avec la stratégie de santé du canton qui met l'accent sur la prévention et le travail en réseau.



Renforcer les approches centrées sur le ou la patiente,

de la prévention aux soins.

Orientations stratégiques

1

Définir collectivement et viser l'excellence clinique, grâce à des indicateurs robustes et partagés qui incluent les notions de qualité, de valeur ajoutée pour la patientèle, d'efficacité et d'amélioration continue. Alors que la mesure de l'excellence clinique doit suivre une méthodologie commune, les cibles à atteindre doivent quant à elles être différenciées par domaine.

2

Aligner nos prestations sur l'évolution des besoins et objectiver les décisions par des critères clairs liés notamment aux capacités, spécificités vis-à-vis du réseau et à la masse critique nécessaire pour assurer l'excellence clinique.

3

Accélérer le développement et le déploiement des parcours patients en travaillant avec le réseau externe, en mettant en place les itinéraires cliniques et administratifs en interne et en améliorant la fiabilité et la disponibilité de l'information à disposition.

4

Continuer de renforcer l'implication des patients et des patientes ainsi que de leur entourage (proches aidants et aidantes) tout au long du parcours de soins et mieux prendre en compte leurs perspectives dans l'amélioration de notre fonctionnement en encourageant et promouvant l'éducation thérapeutique avec le patient ou la patiente.

5

S'engager dans une stratégie ambulatoire volontariste autour d'un cadre légal de financement incitatif et de services ambulatoires performants. Pour ce faire, travailler avec les autres acteurs et actrices du système de santé pour sensibiliser le législateur sur la nécessaire évolution du cadre financier des prestations ambulatoires et proposer des solutions de financement innovantes en partenariat entre l'État et les assureurs. Également tirer les enseignements des premières années de fonctionnement du Centre de chirurgie ambulatoire développé avec Hirslanden.

6

Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de prévention du canton, sans nous substituer au rôle des autres acteurs et actrices du réseau, en intégrant de façon plus systématique la prévention dans les soins et en privilégiant la prévention liée à nos activités propres (prévention des morbidités secondaires, des réhospitalisations et des risques médicamenteux).

Réalisations phares d'ici 2030

Priorisation du portefeuille de prestations

Nous passerons en revue l'ensemble des prestations offertes par les HUG afin de confirmer leur adéquation avec les besoins de la population, de nous assurer que nous disposons de la masse critique pour assurer ces prestations avec le niveau d'excellence requis et nous assurer de leur valeur ajoutée en comparaison avec celles des autres acteurs et actrices du réseau. En s'appuyant sur des critères objectifs et en consultation avec les parties prenantes impactées, nous déterminerons les prestations qu'il convient de renforcer, celles à maintenir et celles qui devraient être transférées à des partenaires ou encore abandonnées. Sur cette base, nous établirons une collaboration étroite avec le réseau de santé local, régional (CHUV par exemple) jusqu'au Grand Genève pour rationaliser l'offre de soins. De même, le cadre des missions d'intérêt général (MIG) confiées aux HUG par le Canton sera revu, consolidé, en étroite collaboration avec l'Office cantonal de la santé (OCS) qui le définit.

Déploiement des parcours patients

Un programme commun permettra d'accélérer le déploiement des parcours patients avec l'ensemble du réseau et en interne, par les itinéraires cliniques. En collaboration avec le réseau, l'effort portera sur un meilleur partage de l'information via le dossier patient intégré + (DPI+) et le dossier électronique du patient (DPE). En interne, l'effort portera sur l'accélération de la mise en place des itinéraires cliniques et la recherche de plus grandes synergies entre les initiatives existantes.

Pilotage de l'excellence clinique par les données

Nous poserons une définition partagée de ce que nous entendons par excellence clinique et proposerons une méthodologie de calcul harmonisée. Cette méthodologie prendra en compte les indicateurs de mesure spécifiques à chaque composante de l'excellence clinique, par exemple les PROMs (*Patient Reported Outcome Measures*) et les PREMs (*Patient Reported Experience Measures*) et la nécessaire pondération entre ces indicateurs. Sur cette base, nous fournirons un reporting régulier aux départements et services afin qu'ils puissent mieux piloter l'excellence à leur niveau, avoir des bases de comparaison fiables et identifier les améliorations nécessaires pour tendre vers l'excellence.



Indicateurs de notre succès

Thématiques	Indicateurs
Satisfaction des patientes et patients	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction issus des enquêtes et des PREMs.
Intégration des parcours	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de patientes et patients ayant suivi un itinéraire clinique (tels que définis dans la méthodologie DÉCLIC) intégré avec le réseau.
Qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de mesures <i>smarter medicine</i> implémentées. • Taux de réadmission potentiellement évitables (EDS groupés).





Attirer, former, motiver, fidéliser, développer la relève



J'ai été formée puis recrutée par les HUG il y a dix ans maintenant. Je me sens épanouie dans un environnement de travail stimulant et bienveillant qui valorise réellement notre métier et nos aspirations. Grâce à des perspectives de carrière claires et des formations continues adaptées, j'ai gravi les échelons tout en développant mes compétences professionnelles. Le travail est exigeant et tous les jours ne sont pas roses, mais les initiatives mises en place pour améliorer ma qualité de vie telles que la flexibilité horaire et le soutien managérial, font des HUG un lieu où je me vois évoluer encore longtemps.

Julie*, 32 ans

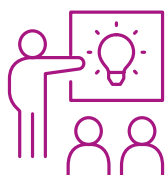
Infirmière

* Personnage et témoignage fictifs conçus pour illustrer concrètement les résultats attendus de cet axe.

Notre ambition

Être un hôpital de référence qui attire, développe et fidélise les collaborateurs et collaboratrices de nos 160 métiers ainsi que la relève cantonale, grâce à un environnement de travail attractif et porteur de sens pour ceux et celles qui font vivre l'excellence des HUG.

Les enjeux



Allier excellence dans notre mission d'enseignement

pour préparer la relève cantonale tout en répondant à nos besoins propres en ressources humaines.



Attirer et fidéliser le personnel

dans un contexte de pénurie et de compétition.



Développer les compétences et la culture managériales.



Réduire le taux d'absence

en répondant mieux aux attentes du personnel, notamment en améliorant la qualité de vie au travail.



Accompagner le changement

en priorisant le renforcement de la formation continue et le développement de la culture numérique et du soutien managérial.



Satisfaire notre responsabilité sociale en tant qu'employeur.

Orientations stratégiques

- 1 Aligner la gestion de l'emploi et des compétences sur nos besoins et ceux du canton.** D'une part en collaborant avec les acteurs du domaine de la formation et de la santé pour réduire le risque de pénurie dans les soins infirmiers et en médecine humaine, conformément à l'engagement du Conseil d'État. D'autre part en poursuivant la cartographie des filières et des compétences clés des HUG, en structurant un plan de relève et à travers des dispositifs de suivi des besoins internes et cantonaux.
- 2 Définir et déployer des stratégies de recrutement et de rétention différenciées** selon les filières et adaptées à l'évolution du secteur (par exemple la clause du besoin), en collaborant avec les autres organisations du secteur de la santé, en intégrant les attentes de la relève et des nouveaux profils, en renforçant notre marque employeur et en proposant des conditions de rémunération et de reconnaissance attractives.
- 3 Fournir des perspectives aux équipes par une approche intégrée de formation et d'évolution professionnelle,** en structurant des parcours de carrière clairs, favorisant la mobilité interne et externe, les partenariats académiques ainsi qu'en protégeant le temps dédié à la recherche et la formation.
- 4 Développer les compétences et harmoniser les pratiques en leadership et management** en clarifiant les attentes en termes de compétences humaines à chaque niveau hiérarchique et en adaptant notre offre de développement pour accompagner les équipes dans leur montée en compétence.
- 5 Favoriser l'épanouissement professionnel à travers des dispositifs qui améliorent la qualité de vie au travail (QVT) et le bien-être du personnel, en plaçant le dialogue social au cœur de la démarche.**

Réalisations phares d'ici 2030

Anticipation de la relève

Nous finaliserons nos plans de relève et affinerons nos instruments de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, pour nous assurer de l'adaptation continue de nos ressources humaines aux besoins des patientes et patients. Ce faisant, nous travaillerons de concert avec les acteurs de formation (Université de Genève, HES-SO) pour promouvoir les métiers de santé tout en nous assurant de l'alignement de l'offre de formation avec les besoins du canton et de l'hôpital à court, moyen et long terme.

Mise en place d'une académie de leadership et management

Nous renforcerons la formation continue de notre personnel cadre qu'il soit de proximité, intermédiaire ou supérieur, par la création d'une académie HUG de leadership et de management. Celle-ci sera fondée sur un référentiel harmonisé de leadership aux HUG, un curriculum et des programmes de développement managériaux adaptés à nos besoins et permettant de promouvoir une culture managériale et de leadership commune. L'académie sera développée en partenariat avec une école de management reconnue.

Amélioration de la qualité de vie au travail

Nous fournirons un soutien institutionnel à l'amélioration de la qualité de vie au travail, entendue comme une démarche globale d'amélioration des conditions concrètes de travail visant à favoriser l'épanouissement et le bien-être professionnel. Cette démarche proposera un cadre et des méthodes communes tout en laissant une large part à la construction par les acteurs et actrices de terrain, à l'expérimentation et à la contextualisation.



Indicateurs de notre succès	
Thématiques	Indicateurs
Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de couverture des besoins de relève interne et cantonale.
Qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Indice agrégé de qualité de vie au travail. • Nombre de signalements d'incidents avérés liés aux violations du code éthique (harcèlement, discrimination, etc.).
Présence et équité	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absence hors maternité. • Taux de parité chez les cadres supérieurs.

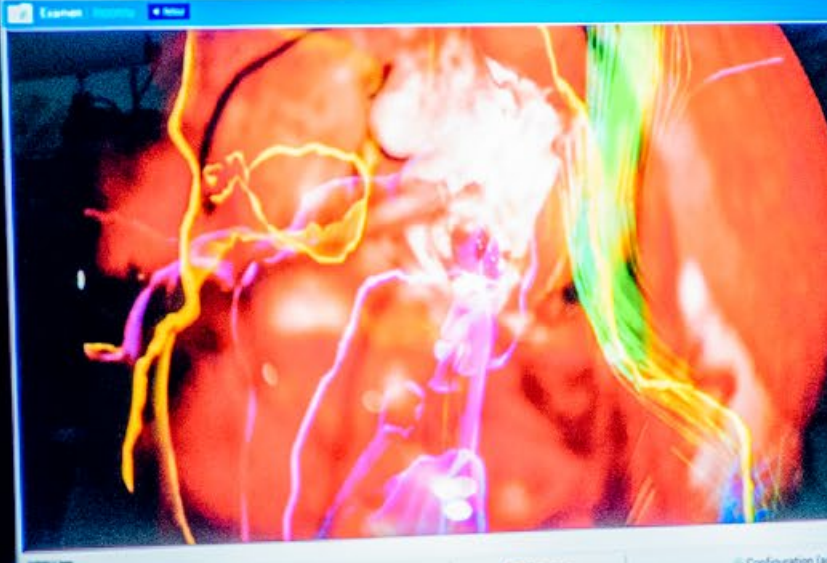


Su



LEICA 4

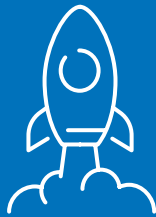
MOT DE PASSE admin



En direct Fluorescence Examen Configuration (d)

LEICA 4

Axe stratégique 3 – Recherche et Innovation



Dynamiser la recherche, l'innovation et la transformation numérique



J'ai la chance d'avoir bénéficié d'un temps protégé pour mon doctorat en sciences de trois ans. Le soutien de mon département m'a permis de réaliser mes travaux de recherche en toute sérénité et de contribuer à mon développement personnel pour avoir un plan de carrière clair qui me corresponde. J'ai reçu de l'aide du Centre de recherche clinique, du Centre de l'innovation et travaillé avec le Campus Biotech. L'un de mes projets, intégrant l'intelligence augmentée pour améliorer le diagnostic précoce, est maintenant utilisé dans les services cliniques. C'est hypergratifiant de voir l'impact de mon travail sur la vie des patientes et patients.

Bastien*, 39 ans

Médecin assistant

* Personnage et témoignage fictifs conçus pour illustrer concrètement les résultats attendus de cet axe.

Notre ambition

Renforcer « l'hôpital apprenant » centré sur le patient et la patiente ainsi que leurs proches, l'apprentissage par les données, où les projets de recherche et les innovations se traduisent en améliorations concrètes au service du soin et du personnel.

Les enjeux



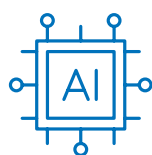
Remplir la mission de recherche

dans un contexte d'innovation médicale dynamique et de compétition accrue pour les financements.



Favoriser une culture de l'innovation

pour transformer les idées en solutions concrètes.



Piloter la transformation numérique des HUG

notamment en intégrant de façon éthique et responsable les outils d'IA.

Orientations stratégiques

1

Mettre en place un cadre stimulant la recherche

par l'institutionnalisation et la valorisation du temps de recherche, le renforcement des mécanismes d'incitations et de reconnaissance, un meilleur appui institutionnel par exemple via le Centre de recherche clinique (CRC) et un meilleur soutien à la recherche de financements et de partenariats.

2

Orienter la recherche pour des améliorations concrètes dans les soins

- Fournir un terrain d'expérimentation pour la recherche clinique et fondamentale, sur la base des pôles d'excellence de l'institution et des axes prioritaires définis par les HUG et la Faculté de médecine.
- Mettre une priorité sur les activités de recherche translationnelle avec une attention particulière portée à la diffusion à large échelle et à la mise à disposition des bénéficiaires de soins.
- Renforcer l'académisation des soins en améliorant le volume et la qualité de la recherche scientifique appliquée dans le domaine des soins. Cela passe par l'implication des médecins, des soignants et soignantes, des patients et de leurs proches, et par la priorisation des travaux sur la base des priorités remontant du terrain.

3

Développer une culture de l'innovation et de l'expérimentation

en intégrant l'ensemble des métiers, en instaurant des incitations y compris financières, pour résoudre nos « grands défis » et en valorisant la prise de risque et l'entrepreneuriat interne.

4

Renforcer l'intégration et le rôle du Centre de l'innovation dans le passage de la recherche à l'incubation par un accompagnement fort des projets innovants de l'essai à la transition vers l'entrepreneuriat.

5

Mettre en place une gouvernance et une infrastructure des données au sein des HUG.

Ce travail exige un engagement interne conséquent, tant sur le plan organisationnel que technologique, pour garantir la qualité, la sécurité et l'interopérabilité des données. Il s'agit de structurer leur collecte, leur fiabilisation, leur traitement et leur partage, tout en développant les outils et les compétences en intelligence augmentée (IA) nécessaires à leur exploration et à leur exploitation, à des fins cliniques, de recherche et d'efficacité opérationnelle. Parallèlement, les HUG contribueront activement aux efforts régionaux, nationaux et internationaux, notamment à travers les registres cliniques et les biobanques, dans le respect des exigences éthiques et légales.

6

Déployer l'IA dans les processus cliniques, administratifs et opérationnels, ainsi que la télémédecine, en formant et accompagnant les équipes aux nouvelles technologies pour améliorer la prise en charge et optimiser les flux et parcours de soins.

Réalisations phares d'ici 2030

Programme de soutien à la recherche translationnelle

Nous lancerons une initiative visant à renforcer le soutien institutionnel à la recherche, en particulier la recherche translationnelle. Elle couvrira la protection du temps consacré à la recherche, un meilleur soutien pour l'obtention de financements, la diffusion et la protection des résultats ainsi qu'un appui pour le passage de la recherche à l'essai. La coordination entre les différents acteurs et actrices institutionnels d'appui à la recherche sera également renforcée.

Déploiement de l'IA Factory

Pour soutenir les projets d'IA, nous mettrons en place l'IA Factory. Cette plateforme technique et organisationnelle offrira des services pour accueillir les projets d'IA qu'ils soient médico-soignants ou de supports. Elle facilitera le développement de l'utilisation de l'IA dans l'institution tout en maîtrisant les risques associés. L'IA Factory fournira les infrastructures d'hébergement et de gouvernance des données, les modèles d'intégration de l'IA dans les processus et outils métiers ainsi que les conditions cadres en termes de sécurité, de confidentialité, de respect des critères éthiques et d'accompagnement au changement.

Lancement des grands défis d'innovation

Cette initiative reposera sur trois piliers :

- La formulation de cinq grands défis d'innovation répondant aux besoins ou problématiques liées à la patientèle ou au personnel. Ces défis seront formulés via une gouvernance assurant une représentation des différentes disciplines et métiers. Elle lancera les appels à projets, évaluera les propositions et allouera les ressources.
- Une allocation de moyens permettant de financer des appels à projets innovants.
- Des structures d'appui opérationnel, notamment via le Centre de l'innovation.



Indicateurs de notre succès

Thématiques	Indicateurs
Recherche	<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage de patientes et patients participant à une étude clinique.
Innovation	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de projets d'innovation déployés à large échelle sur 12 mois.
Transformation numérique	<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage de temps passé par les cliniciens et cliniciennes sur les tâches administratives.





Rendre notre organisation plus collaborative, résiliente et efficiente



Ces dernières années, je passais plus de 60% de mon temps dans mon bureau plutôt qu'auprès des patientes et patients. Aujourd'hui, ce temps est largement réduit grâce à la meilleure interconnexion des outils informatiques et de l'intelligence augmentée. Mon temps de coordination et dédié à l'administratif a été considérablement réduit pour gérer les entrées, notes de suivi et sorties. Par exemple, les demandes de consultations partent automatiquement après ma visite.

Sophie*, 32 ans

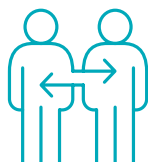
Médecin interne

* Personnage et témoignage fictifs conçus pour illustrer concrètement les résultats attendus de cet axe.

Notre ambition

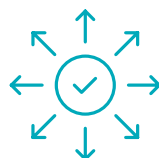
Faire évoluer notre modèle organisationnel pour mieux répondre aux défis actuels, au bénéfice des patientes, patients, des équipes et de l'ensemble du réseau.

Les enjeux



Favoriser la collaboration transversale

à l'interne et dans le réseau.



Consolider et mettre en cohérence la gouvernance décentralisée.

Simplifier les flux de décisions et clarifier les rôles pour gagner en agilité, en rapidité et en résilience.



Optimiser les processus cliniques et administratifs.

Orientations stratégiques

1

Renforcer la collaboration interdisciplinaire et interprofessionnelle, pour l'ensemble des fonctions, en clarifiant les rôles et responsabilités (directions, départements, services, unités).

2

Clarifier, structurer et formaliser les périmètres décisionnels respectifs des fonctions centrales et des départements hospitaliers, en définissant un cadre d'autonomie qui allie agilité locale, cohérence institutionnelle et en alignement entre responsabilités et expertises.

3

Repenser les modèles d'encadrement en allégeant les structures hiérarchiques, simplifiant les lignes décisionnelles, renforçant la redevabilité et la posture managériale des cadres de proximité, intermédiaires et supérieurs et en accompagnant les équipes avec de l'expertise clinique.

4

Déployer une culture de la performance collective, centrée sur le meilleur soin au meilleur coût, structurée autour d'objectifs partagés à tous les niveaux, d'indicateurs dédiés et portée par une logique d'entraide et d'amélioration continue.

5

Optimiser les flux hospitaliers, y compris entre départements, en déployant une structure de coordination transverse capable de s'appuyer sur l'ingénierie des flux et des outils d'aide à la décision afin de contribuer à la résolution des problématiques systémiques telles que les transferts de patients et patientes dans le réseau, la planification des blocs opératoires, les lits de soins de maintien, l'hospitalisation sociale ou encore la gestion des urgences cantonales.

6

Renforcer la résilience organisationnelle en intégrant durablement les enseignements de la crise liée à la pandémie Covid-19 dans les pratiques quotidiennes, tout en consolidant les dispositifs de gestion des risques, de continuité d'activité et de préparation aux situations critiques.

Réalisations phares d'ici 2030

Mise en cohérence de la gouvernance interne

Nous harmoniserons notre modèle d'organisation interne pour le rendre plus clair et performant. Il s'agira d'abord de clarifier la notion d'autonomie des départements en définissant explicitement l'étendue de leurs responsabilités et compétences décentralisées, ainsi que les mécanismes d'escalade et d'arbitrage en cas de divergence ou de décision impactant le reste de l'hôpital. Cela inclura notamment une meilleure distinction entre les responsabilités décentralisées et celles relevant des services centraux. Les principes seront de rapprocher la prise de décision au plus près des compétences et de l'expertise nécessaire, de gérer nos ressources de manière efficiente et de favoriser la bonne coordination et circulation de l'information entre les différents métiers et départements.

Simplification et réduction de la charge administrative

Nous mettrons en œuvre le programme «Vers plus de simplicité» et augmenterons son potentiel grâce au déploiement de l'intelligence augmentée au service de la réduction de la charge administrative. L'accent sera initialement mis sur la libération du temps médico-soignant, sur la meilleure prise en main du dossier patient intégré (DPI) par les utilisateurs et utilisatrices, sur la simplification de la documentation clinique et sur la réduction des circuits de validation en appliquant le principe de deux validations maximum (hors obligation légale).

Coordination des flux hospitaliers

Nous mettrons en place une structure de coordination des flux hospitaliers – Centre de coordination hospitalier (CCH) – qui permettra de superviser, d'organiser, de visualiser et d'anticiper les flux internes des patientes et patients. Une nouvelle direction centralisée des blocs opératoires sera en place dès 2026 et les approches de *lean management* et d'ingénierie des flux seront au centre de nos développements.



Indicateurs de notre succès

Thématiques	Indicateurs
Flux et efficacité	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de jours d'écart avec la durée moyenne cible (soins aigus).• Indice d'optimisation des vacances (indice intégrant le temps d'attente et le taux d'utilisation des vacances).• Coût par composante de chaque point stationnaire facturé (DRG).





Construire et pérenniser les infrastructures et équipements d'un hôpital de pointe



Je suis très fier d'avoir participé à ce chantier de rénovation, en redonnant couleurs et éclat aux chambres individuelles destinées aux patientes et patients. Grâce à ce travail, nous avons pu offrir des espaces modulables et confortables. Aujourd'hui, ces environnements reflètent l'excellence des HUG : lumineux, harmonieux et durables, ils contribuent autant au soin qu'au bien-être. Une patiente m'a confié s'être tout de suite sentie à l'aise en découvrant sa chambre, où elle retrouvait confort et intimité. C'est ce que nous voulons : faire des infrastructures hospitalières un véritable soutien à l'expérience de soins et à la dignité de chaque personne.

Laurent*, 38 ans

Peintre

* Personnage et témoignage fictifs conçus pour illustrer concrètement les résultats attendus de cet axe.

Notre ambition

Mettre en place une gouvernance des infrastructures qui offre des environnements de soins dignes, durables, modulables, ergonomiques et adaptés aux besoins de la patientèle et des équipes. Cette gouvernance vise également à renforcer la maîtrise des risques opérationnels, financiers et de conformité tout au long du cycle de vie de ces infrastructures.

Les enjeux



Adapter et moderniser nos infrastructures et équipements

pour répondre à l'augmentation de la demande et à la complexité des prises en charge



Prioriser et arbitrer nos investissements

en cohérence avec les besoins des bénéficiaires de soins et du personnel.



Garantir la conformité, la durabilité et la résilience des installations existantes au regard des exigences réglementaires et environnementales.



Mettre en place une gouvernance et des outils de pilotage

pour coordonner les projets immobiliers et d'équipements lourds.

Orientations stratégiques

1

Développer une stratégie immobilière, reposant sur une vue consolidée des besoins à court, moyen et long terme, afin de garantir une planification alignée sur les besoins de la patientèle et des équipes ainsi qu'une transparence sur la priorisation des projets et une gestion optimale des financements.

2

Mettre en place un cadre de gouvernance clair et structurant pour les infrastructures, en articulant l'autonomie des départements dans l'expression de leurs besoins avec une gestion centralisée des projets, de l'exploitation et de la maintenance des équipements et infrastructures.

3

Améliorer les outils de pilotage des projets d'infrastructure et renforcer les compétences internes, en s'appuyant sur un schéma directeur immobilier, des indicateurs de suivi clairs et des outils d'analyse permettant de faciliter la prise de décision, d'évaluer les impacts organisationnels et de professionnaliser la conduite des projets.

4

Intégrer la durabilité et la modularité comme standards dans tous les projets, en favorisant les rénovations progressives, les infrastructures flexibles et mutualisables et en inscrivant la transition écologique au cœur des cahiers des charges, notamment grâce à un renforcement des compétences en architecture hospitalière.

5

Traiter en priorité un certain nombre de points critiques immobiliers pour assurer des conditions d'accueil conformes à la réglementation et respectueuses de la dignité des patients et patientes.

6

Concrétiser les mises en service d'infrastructures phares prévues entre 2026 et 2030, qu'il s'agisse de l'hôpital « dans nos murs » ou des dispositifs numériques « hors de nos murs » (cybersanté, gestion numérique des équipements, etc.).

Réalisations phares d'ici 2030

Schéma directeur immobilier aligné sur les besoins

Nous produirons un schéma directeur immobilier consolidant les besoins et initiatives d'infrastructures et orchestrant leur mise en œuvre sur le court, moyen et long terme. Ce plan fera l'objet d'une consultation auprès des parties prenantes internes et du canton afin d'en valider la pertinence et d'anticiper les implications opérationnelles et financières sur les décennies qui viennent.

Mise en conformité des points critiques immobiliers

Une campagne de mise à niveau d'une sélection de « points critiques » de nos infrastructures sera également lancée afin d'une part, d'assurer des conditions d'accueil dignes pour les séjours hospitaliers et d'autre part, de sécuriser et mettre en conformité les infrastructures présentant le plus de risques. Cette campagne ne sera que la première étape d'un plan de plus long terme.

Mise en service des infrastructures ambulatoires

En 2026, nous mettrons en activité le Centre de chirurgie ambulatoire. Les plateaux de consultation ambulatoires des bâtiments Klein et Prévost seront aussi rénovés sur la période 2026-2029. La réflexion sur les projets d'envergure de la Zone Nord sera menée en parallèle de ces réalisations.

Indicateurs de notre succès	
Thématiques	Indicateurs
Adéquation aux besoins	<ul style="list-style-type: none">Taux de satisfaction des patientes et patients sur les conditions d'accueil (issu des enquêtes et des PREMs).
Conformité, sécurité	<ul style="list-style-type: none">Taux d'espaces conformes aux normes réglementaires / taux de vétusté (m²).Indice de maturité numérique (cybersécurité, résilience, souveraineté, compétences des usagers et usagères etc.).
Durabilité	<ul style="list-style-type: none">Émissions de gaz à effet de serre totales (bilan carbone selon GHG Protocol) (en tonnes de CO₂-eq).

Priorités transversales

Prioriser et assumer nos choix

Pourquoi?

Le diagnostic et le retour d'expérience sur les stratégies précédentes nous enseignent que bien souvent, nous ne savons pas dire non. Nous avons tendance à résoudre nos problèmes en ajoutant des ressources humaines ou en initiant de nouveaux projets et nos ambitions dépassent souvent nos capacités qu'elles soient humaines, financières ou de mise en œuvre. Par conséquent, nous avons du mal à atteindre le niveau d'excellence auquel nous aspirons. Nous ne menons pas nos initiatives à leur terme et nos équipes sont surchargées.

Prioriser : c'est nous donner les moyens de concentrer nos ressources là où leur impact est le plus important et de gérer notre effort sur la durée. Face à la hausse des besoins, à la pénurie de personnel et à des ressources toujours plus contraintes, nous devons effectuer des choix clairs et assumés.

Quoi?

Le besoin de priorisation est général et concerne :

- Les prestations que nous proposons à la population et la manière dont elles sont mises en œuvre ;
- Les initiatives que nous entreprenons et les investissements que nous faisons ;
- Nos efforts au quotidien et l'allocation de nos ressources opérationnelles.

Principes directeurs

Mieux fixer les priorités requiert une méthodologie rigoureuse, un courage managérial affirmé et une communication transparente avec toutes les parties prenantes pour expliquer et soutenir ces choix.

Méthodologie rigoureuse :

nous prioriserons sur la base de processus clairs et de critères objectifs prenant en compte notamment l'alignement stratégique, la valeur ajoutée, notre capacité de mise en œuvre, la qualité et la bonne gestion des risques. La délégation de prestations hors HUG ne se fera qu'avec l'assurance que ces dernières seront exécutées dans de meilleures conditions par un tiers.

Courage managérial : la capacité à prendre des décisions difficiles et à les appliquer et les communiquer doit être renforcée. L'adoption d'une culture de la priorisation partagée implique de former les cadres et de créer un climat de confiance propice à des arbitrages clairs et compris.

Communication transparente et engagement des parties prenantes :

les décisions seront prises en concertation avec les parties prenantes, communiquées, expliquées et assumées.

Développer les réseaux et partenariats

Pourquoi?

Nous ne pouvons relever seuls les défis complexes qui sont les nôtres. Pour améliorer la qualité des soins, dynamiser l'innovation et la recherche, accroître le rayonnement de notre institution, attirer les talents ou préparer la relève, il est essentiel de renforcer et de développer nos réseaux et nos partenariats. C'est la condition de notre succès. Nos ressources financières, humaines et nos infrastructures sont sous pression. Une collaboration plus stratégique avec nos partenaires est indispensable pour concentrer nos efforts là où nous apportons le plus de valeur ajoutée.

Quoi?

Les partenariats aux HUG couvrent toutes les facettes de notre activité et varient grandement en termes de sophistication. Ils vont de partenariats formalisés dans les instruments législatifs, comme celui avec la Faculté de médecine, à des collaborations institutionnelles larges, comme les conventions établies avec la France voisine, en passant par des collaborations ponctuelles.

Principes directeurs

Notre principe général sera d'adopter une approche plus stratégique dans la sélection, le développement, la gestion et l'évaluation de nos partenariats, sur la base notamment de la priorisation de notre portefeuille de prestations.

- Au niveau local, le développement de partenariats concerne surtout les soins primaires et s'inscrit dans le cadre de la politique transversale du Département de la santé et des mobilités, de réseau de compétences. Il concerne aussi les

missions de formation, de recherche et d'innovation où la proximité avec l'Université de Genève, la Haute école de santé (HEdS) ainsi que l'écosystème local de soutien à l'innovation sera mise à profit.

- Au niveau régional et national, les partenariats avec des acteurs tels que le CHUV, des hôpitaux universitaires suisses ou d'autres hôpitaux des cantons romands et avec la France voisine (rayon géographique de 70 km actuellement) sur la médecine spécialisée doivent permettre une meilleure valorisation, répartition et recherche de masse critique sur ces prestations ainsi qu'une facilitation des échanges d'expérience et d'expertises.
- Concernant les activités internationales, les partenariats avec la Genève internationale, les acteurs clés de la santé mondiale et la Direction du développement et de la coopération (DDC) doivent favoriser le rayonnement et la pertinence de la contribution des HUG.

Gestion institutionnelle des partenariats clés :

une gestion au plus haut niveau de l'organisation sera mise en place afin de structurer les accords, piloter les engagements, assurer un suivi régulier des risques et effectuer des revues d'impact des conventions de collaboration.

Approche collaborative :

nous aborderons les partenariats dans une logique de respect, de coconstruction et de gains mutuels.

Priorité transversale 3 – Culture

Promouvoir une culture de l'intégrité, de la gestion des risques et de la performance collective

Pourquoi ?

Pour mériter la confiance de nos équipes, des bénéficiaires de soins ainsi que plus largement, de la communauté, nous devons incarner nos valeurs et donner du sens à nos actions. Cela implique de renforcer notre culture organisationnelle fondée sur l'exemplarité de nos comportements, la recherche de l'excellence dans nos missions ainsi qu'une gestion proactive des risques.

Quoi ?

Cet impératif transversal vise à responsabiliser chacun et chacune vis-à-vis de nos valeurs, de l'atteinte des objectifs que nous nous fixons, de l'utilisation de nos ressources et de nos actions au quotidien.

Principes directeurs

Nous chercherons à mieux ancrer les principes et la culture d'intégrité et de performance dans les pratiques quotidiennes, les dispositifs de soutien individuels et les suivis institutionnels.

Garantir un cadre de travail éthique, respectueux et sécurisant : le respect de chaque collaboratrice et chaque collaborateur fait partie de nos valeurs fondamentales. Nous continuerons à lutter contre le harcèlement sous toutes ses formes et les discriminations, avec un accent particulier mis sur la création d'un climat de travail propice à l'engagement personnel et à la performance individuelle et collective.

Incarner l'exemplarité, le leadership et la responsabilisation à tous les niveaux : nous encouragerons une culture managériale fondée sur la responsabilité, le leadership inclusif et l'écoute. Une attention particulière sera portée à la formation des cadres.

Développer une culture d'amélioration continue et de performance :

la mise en place d'indicateurs partagés, d'objectifs clairs et d'un suivi régulier de la performance créera un environnement au service de l'excellence que nous visons dans nos missions, de la qualité des conditions de travail pour nos collaboratrices et collaborateurs et de la viabilité économique. Pour favoriser cette culture, nous mettrons en place des dispositifs d'évaluation transparents, d'encouragement du feedback continu, de reconnaissance formelle et informelle des contributions. Cela contribuera également à améliorer la qualité des conditions de travail, mais également à renforcer l'excellence des HUG.

Gestion dynamique des risques :

nous nous engageons à mettre en œuvre une gestion dynamique des risques, essentielle pour anticiper et répondre rapidement aux menaces d'un environnement toujours plus complexe. Cela implique une conformité stricte aux réglementations, ainsi qu'à nos normes éthiques et nos valeurs. Nous adopterons une approche systématique pour identifier, évaluer et atténuer les risques, incluant des processus de contrôle rigoureux et une formation continue, garantissant ainsi que notre organisation soit toujours préparée et réactive face aux défis.

Répondre aux enjeux de responsabilité sociale et environnementale

Pourquoi?

En tant que premier employeur du canton, principal prestataire de soins et grand consommateur de ressources, les HUG se doivent d'accomplir leurs missions de manière responsable tant au niveau social, qu'environnemental et économique. Répondre à ces enjeux, c'est préserver notre capacité à remplir nos missions dans la durée et répondre aux attentes de la patientèle comme du personnel.

Quoi?

Les HUG s'engagent depuis de nombreuses années en faveur de la responsabilité sociale et environnementale. En 2009, nous avons été le premier hôpital européen à effectuer un écobilan. En 2025, nous sommes devenus la première institution hospitalière européenne et la seconde au monde à recevoir la certification *Healthcare Sustainability* du *Joint Commission International (JCI)*. Cette distinction salue notre politique environnementale, sociale et de gouvernance. Enfin, la stratégie de durabilité des HUG s'inscrit dans les priorités 2030 adoptées par la Confédération et par le canton de Genève dans son concept cantonal de développement durable 2030. Elle se fonde également sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Principes directeurs

Climat et santé: nous nous engageons à tendre vers la neutralité carbone des activités hospitalières et à prendre en compte les impacts du changement climatique sur notre activité en renforçant la transition écologique dans les soins.

Diversité, équité et inclusion: en cohérence avec notre mission et nos valeurs, nous nous engageons à garantir l'équité pour toutes et tous, en respectant la diversité et les différences des patientes, patients, collaborateurs et collaboratrices.

Consommation et production

durables: nous réduisons l'impact socio-environnemental de nos achats et de notre production alimentaire. Nous nous engageons dans la transformation numérique responsable.

La pérennité financière: l'équilibre et la bonne gestion des ressources financières est une condition indispensable pour maintenir dans la durée un haut niveau de qualité et d'accès aux soins. Cela se fera dans les prochaines années dans un contexte économique contraint.



Mise en œuvre et suivi

Mise en œuvre et suivi

Un plan de mise en œuvre et de suivi est en cours d'élaboration. Il sera diffusé ultérieurement. Il s'articule autour des éléments ci-dessous.

Principes généraux de mise en œuvre



Les principes structurants qui guideront la mise en œuvre de la stratégie institutionnelle 2026-2030 sont : une meilleure sélection et définition des réalisations stratégiques suivies au niveau institutionnel, une mise en œuvre décentralisée du cadre stratégique et une approche stratégique plus dynamique effectuée par un suivi régulier de nos différents niveaux de gouvernance et par des adaptations en fonction de l'évolution du contexte et de nos résultats.

Gouvernance de la mise en œuvre



Le plan définit l'organisation du pilotage stratégique et des réalisations stratégiques, notamment les rôles et responsabilités des différents échelons de gouvernance ainsi que la fréquence et les modalités des revues stratégiques par le Conseil d'administration et par le Comité de direction.

Feuille de route



Trois phases générales sont envisagées : en 2026, la concrétisation des initiatives déjà lancées et la mise en chantier de nouvelles ; entre 2027-2029, le déploiement de l'essentiel des réalisations ; en 2030, la pérennisation des réalisations stratégiques et l'évaluation de la stratégie. Le plan décrit dans le détail les réalisations phares et séquence leur mise en place dans une feuille de route.

Plan financier



Les enjeux financiers qui accompagneront la stratégie des HUG seront majeurs dans un contexte de resserrement des financements publics et privés. Le pragmatisme sera de rigueur. La stratégie devra se déployer dans le cadre existant du plan financier quadriennal 2026-2029 (PFO) déjà restreint par rapport à ce qui était prévu dans le contrat de prestations 2024-2027 et dans celui du plan d'intention des investissements 2026-2035 (Pii). Le plan de mise en œuvre présente les grands postes budgétaires liés au pilotage de la stratégie (fonctionnement global et actions ponctuelles (*one-offs*) ainsi qu'aux réalisations spécifiques, en distinguant les éléments déjà financés de ceux à activer. Un « fonds d'impulsion » sera mis en place pour financer les réalisations.

Indicateurs de suivi



Deux types d'indicateurs seront utilisés. D'une part, les indicateurs mesurant l'atteinte de nos ambitions. D'autre part, les indicateurs spécifiques de suivi des réalisations, plus opérationnels. Les valeurs actuelles et cibles, les sources et fréquence de mesure ainsi que les responsables de la production des indicateurs seront spécifiés ultérieurement.

Conduite du changement et engagement des parties prenantes



D'importantes transformations vont avoir lieu en vue de la réalisation de notre vision. Une approche systématique de la conduite du changement est donc nécessaire. Le plan de mise en œuvre précise les impacts à gérer, les mesures d'accompagnement à envisager, les parties prenantes à engager et les principes généraux de communication.

Gestion et maîtrise des risques



Les principaux risques dans la mise en œuvre réussie de la stratégie ont été identifiés avec une estimation de leur probabilité et de leur impact potentiel ainsi que les mécanismes de mitigations à envisager. Ces risques feront l'objet d'un monitoring continu.



Annexes – Sources – Lexique

Notre stratégie institutionnelle 2026-2030 : une démarche collective

Nous avons conçu la stratégie institutionnelle des HUG 2026-2030 grâce à un processus participatif et inclusif, placé sous le signe de la co-construction. Nous avons fait le choix d'associer étroitement l'ensemble des acteurs et actrices qui font vivre les HUG au quotidien pour bâtir ensemble, une vision ambitieuse et réaliste.

Un diagnostic partagé pour identifier nos enjeux (jusqu'à mars 2025)

Pour poser les bases de notre stratégie, nous avons mené un diagnostic approfondi, fondé sur la contribution active de plus de 300 collaboratrices et collaborateurs. Les filières métiers, les instances, les organes consultatifs, les membres des groupes de travail des précédentes stratégies ainsi que les patientes et patients partenaires ont participé à des ateliers collaboratifs, des entretiens individuels et des consultations en ligne. Ces échanges nous ont permis d'identifier nos forces, nos faiblesses ainsi que les opportunités et les défis qui se présentent à nous.

Nous avons également réalisé un *benchmark* international avec neuf institutions hospitalières de référence pour nous inspirer des meilleures pratiques et affiner notre réflexion. Les résultats de cette phase ont été discutés et validés lors d'un séminaire avec le Comité de direction et d'un atelier avec le Conseil d'administration, garantissant que les enjeux stratégiques reflètent les remontées du terrain.

Une priorisation collective de nos orientations (printemps 2025)

Nous avons ensuite travaillé à prioriser les axes stratégiques qui guideront notre action. Pour cela, nous avons de nouveau sollicité l'ensemble des équipes, en organisant des espaces de dialogue permettant à chacun et chacune de s'exprimer et de contribuer à la

clarification de nos priorités. L'implication de tous et toutes a permis de dégager des consensus, de mieux cerner nos objectifs et de nous assurer que les choix retenus répondaient bien aux attentes. Cette démarche a renforcé notre engagement commun en faveur d'une stratégie ambitieuse, mais réaliste.

Une formalisation pour concrétiser notre vision (été 2025)

Enfin, nous avons élaboré et renforcé nos orientations stratégiques. Chaque axe a été décliné en objectifs précis, assortis d'indicateurs de suivi et de moyens adaptés. Nous avons veillé à ce que cette stratégie soit pragmatique et incarnée, en intégrant les retours de chacun et chacune. Des réunions de travail et des points d'étape réguliers ont permis d'ajuster nos propositions, afin de garantir que notre stratégie soit applicable, mesurable et porteuse d'impact.

En impliquant systématiquement le personnel et les instances clés à chaque étape, nous avons fait de cette stratégie un projet collectif et fédérateur. Elle reflète notre engagement à offrir des soins d'excellence, innovants et centrés sur les besoins des patientes et patients tout en prenant en compte les réalités cantonales, nationales et internationales. Notre stratégie institutionnelle 2026-2030 est une feuille de route vivante, que nous mettrons en œuvre ensemble, avec détermination et fierté.



IA

Nécessité de la bifurcation de financement

Financement

↓ SUBJETS

Pression politique

Pour répondre aux attentes sans en plus

Difficultés à gérer les talents

Fuite du personnel qualifié
MANQUE DE RESSOURCES

Manque de personnel

Cher quel sera AOS

Transition

nouveau format

DESEQUILIBRE FINANCIER PUBLIC

finances

Rôle des banques



Sources

Thématiques	Liens
Défis démographiques et sociétaux	<ul style="list-style-type: none"> • OFSP, Scénario de référence 2025-2055, 2025 • Taux d'hospitalisation en soins aigus, psychiatrie et réadaptation, Obsan, 2024 • Taux d'hospitalisation pour maladies psychiques, Obsan, 2024
Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • The 2024 report of the Lancet Countdown on health and climate change: facing record-breaking threats from delayed action, 2024 • « Health Care's Climate Footprint », Health Care Without Harm, 2019
Contexte économique et financier	<ul style="list-style-type: none"> • OBSAN, Coûts du système de santé, 2023
Politique cantonale de promotion de la santé et de prévention	<ul style="list-style-type: none"> • Plan cantonal de promotion de la santé et de prévention (2024-2028) • Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil sur la planification sanitaire du canton de Genève, 2025-2028
Ressources humaines et attractivité	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil sur la planification sanitaire du canton de Genève, 2025-2028 • Rapport annuel, HUG, 2023
Position unique et rayonnement	<ul style="list-style-type: none"> • Listes hospitalières VD, GE, ZH, BS, BE, 2024
Excellence clinique, académique et recherche	<ul style="list-style-type: none"> • World's Best Hospitals, Newsweek, 2022-23-24 • Rapport annuel, HUG, 2023

Lexique

AVS: Assurance-vieillesse et survivants

CCA: Centre de chirurgie ambulatoire

CCH: Centre de coordination hospitalier

CHUV: Centre hospitalier universitaire vaudois

CICR: Comité international de la Croix-Rouge

CRC: Centre de recherche clinique

DDC: Direction du développement et de la coopération

DPE: Dossier patient électronique

DRG: *Diagnosis Related Groups* (groupes apparentés par diagnostic)

DSM: Département de la santé et des mobilités (canton de Genève)

EFAS: Financement uniforme des prestations de santé

EMS: Établissements médico-sociaux

FMH: Fédération des médecins suisses

GHG: Greenhouse Gas (gaz à effet de serre)

GHG Protocol: Protocole pour le calcul des émissions de gaz à effet de serre

HES-SO: Haute école spécialisée de Suisse occidentale

IMAD: Institution genevoise de maintien à domicile

IPA: Infirmière et infirmier de pratique avancée

IUFRS: Institut universitaire de formation et de recherche en soins

LEPM: Loi sur les établissements publics médicaux

LDEP: Loi sur le dossier électronique du patient

LPSan: Loi fédérale sur les professions de la santé

MIG: Missions d'intérêt général

MSF: Médecins sans frontières

OCS: Office cantonal de la santé

OMS: Organisation mondiale de la santé

OSAD: Organisations de soins et d'aide à domicile

PIB: Produit intérieur brut

PREMs: *Patient Reported Experience Measures* (Mesures de l'expérience rapportée par les patients et patientes)

PROMs: *Patient Reported Outcome Measures* (Mesures des résultats rapportés par les patients et patientes)

QVT: Qualité de vie au travail

RAC: Réhabilitation améliorée en chirurgie

RAC Réseau: Réhabilitation améliorée en chirurgie et en réseau

TARMED: Tarif des prestations médicales ambulatoires

TARDOC: Tarif des prestations médicales ambulatoires et de la documentation

La stratégie institutionnelle 2026-2030 a été adoptée par le Conseil d'administration des HUG le 23 septembre 2025.

Parution : Septembre 2025

