



Evaluation **2019** **Plan stratégique** **2020 / 2022**



Evaluation 2019

Plan stratégique 2020 / 2022





SOMMAIRE

• Introduction	4
• Offre médicale et infrastructure.....	6
• Département infirmier	10
• Hygiène hospitalière	16
• “Pay for Performance”	18
• Dossier Patient Informatisé	19
• Gestion des ressources humaines	20
• Département hôtelier	22
• Communication.....	24
• Estimation financière.....	26

Introduction

L'année 2019 est la dernière de notre plan stratégique triennal adopté en Assemblée générale en date du 21 décembre 2016.

Ces trois années ont été particulièrement difficiles tant d'un point de vue financier qu'organisationnel pour le secteur des soins de santé. En effet, de nombreuses économies ont été imposées par le gouvernement, le financement des infrastructures, compétence de l'AVIQ et non plus du spf Santé publique, a été modifié en profondeur, les clusters soins basse variabilité ont été mis en route à partir de janvier 2019, ...

Le moratoire instauré par la loi du 25 décembre 2016 empêchant toute augmentation du nombre de lits, ainsi que du nombre de fonctions hospitalières, sections hospitalières, services hospitaliers, services médicaux, services médico-techniques, programmes de soins et appareils médicaux lourds a exigé une réorganisation des services au sein du CHBA.

Toutes ces matières ont demandé un investissement important de la part de nos équipes et ont été à l'origine de nombreuses réunions avec le corps médical et les représentants des travailleurs.

L'étude annuelle Maha réalisée par Belfius en 2019, sur base des données 2018, met à nouveau en évidence la situation financière fragile des hôpitaux face aux défis à relever.

Comme nous l'évoquions lors de l'évaluation précédente, le montant de l'intervention des Associés dans le déficit du CHBA pour les exercices comptables 2017 et 2018 présentés lors du renouvellement de l'Intercommunale a bien été respecté. Il a été inférieur aux prévisions en 2018.

La situation à fin juin 2019 met en évidence une bonne maîtrise de nombreux postes de charges et de la masse salariale. De même, une nouvelle hausse de l'activité est enregistrée.



Malheureusement, deux postes compensent les éléments positifs cités ci-dessus. En effet, nous assistons d'une part, à une augmentation plus que proportionnelle du coût des spécialités pharmaceutiques par rapport à leur refacturation et d'autre part, le budget des moyens financiers communiqué au 1er juillet 2019, calculé sur base des données RCM 2017, nous attribue un nombre de lits justifiés revu à la baisse. Ce dernier élément impactera le second semestre 2019 et l'année complète 2020 de manière importante puisque nous perdons le financement de 24 lits en raison de la baisse du nombre d'admissions de l'exercice de référence.

Dès janvier 2020, les réseaux hospitaliers locorégionaux devront adopter une forme juridique. Dans ce cadre, une première note d'intention générale a été approuvée le 24 juin par le Conseil d'administration et le 20 juin par le Conseil médical pour l'intégration du CHBA dans le Réseau qui serait constitué par le CHU de Liège, le CHR de la Citadelle, le CHR de Huy, la Clinique André Renard, le CHR Verviers-East Belgium, ISOSL et la Clinique Reine Astrid de Malmédy.

Des réunions seront programmées prochainement afin d'avancer dans ce dossier.

Le nouveau triennat sera donc porteur de changements dans l'organisation de l'offre de soins. La création juridique du réseau locorégional dans lequel sera intégré le CHBA sera l'une de nos premières missions.

Certes, la constitution de réseaux ne va pas résoudre la fragilité financière du secteur qui sera confronté à de nombreuses problématiques comme la réforme du financement, la digitalisation, les soins ambulatoires, les nouvelles économies gouvernementales, les pensions,

Le CHBA devra poursuivre ses efforts afin de pallier à la nouvelle chute de ses ressources financières et respecter tout au moins les budgets présentés aux Communes associées en 2016.

Une attention spécifique sera consacrée à l'évolution de notre trésorerie qui reste très tendue et ce en toute transparence avec les organismes financiers.

Les prévisions 2020 à 2022 reprises dans ce document sont naturellement établies sur base des éléments connus à ce jour. Aucun élément exceptionnel n'a été pris en considération. De même, aucune mesure liée à la constitution du réseau n'a été intégrée. Celles-ci feront l'objet d'une mise à jour régulière.

Réorganisation de l'offre médicale et de l'infrastructure

Différents projets relatifs à la réorganisation de l'offre de soins du CHBA avaient été fixés dans le plan stratégique 2017-2019.

Plusieurs actions ont donc été menées afin de redéfinir les activités présentes sur nos deux sites hospitaliers et être ainsi en mesure de s'inscrire dans un futur réseau locorégional.

Après avoir fermé 30 lits en 2016, nous avons décidé de fermer 5 lits supplémentaires et de poursuivre la reconversion de certains indices. Une demande de reconversion de 7 lits en 5 lits Sp cardio-pulmonaires est toujours en attente.

L'offre en hospitalisation classique actuelle est donc la suivante :

Site de Seraing

- 100 C
- 92 D
- 24 M
- 15 E
- 58 G
- 20 Sp cardio-pul
- 12 Soins Intensifs

Site de Waremme

- 30 C+D
- 45 G
- 25 Sp locomoteurs
- 6 Sp palliatifs

Nous avons également développé l'activité de jour, renforcé l'activité post-partum à domicile dans le cadre du séjour écourté en Maternité et nous nous sommes inscrits dans la politique d'hospitalisation à domicile et plus particulièrement dans le domaine de l'antibiothérapie de longue durée et différents traitements oncologiques.

Une majorité de projets d'investissement programmés pour ce triennat ont été réalisés, d'autres sont en voie de finalisation ou en cours de travaux. La rénovation du service de dialyse et celle des deux unités de chirurgie générale ont été acceptées dans le cadre du plan de construction quinquennal soumis à l'AVIQ.

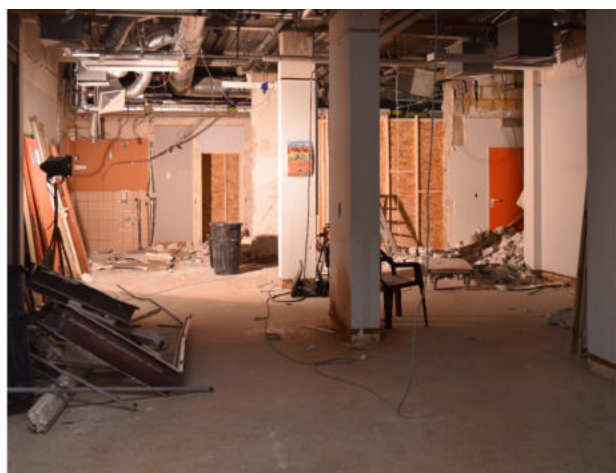
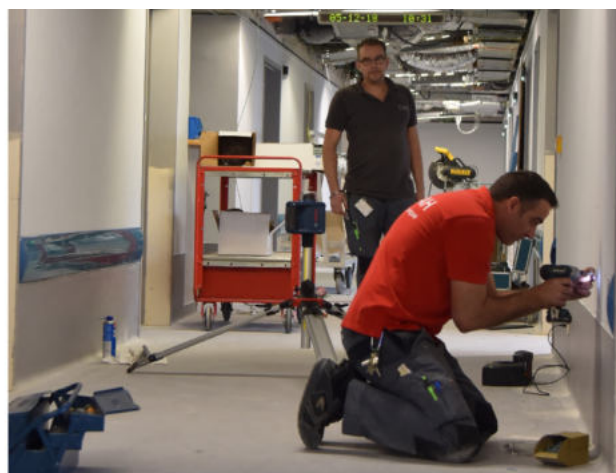
Le CHBA a également réussi à recruter des médecins dans différentes spécialités comme la chirurgie orthopédique, digestive, urologique, ophtalmologique, de la main mais également en gériatrie, cardiologie, néphrologie, oncologie et pneumologie.

Ceci explique notamment l'augmentation du nombre d'admissions que le CHBA enregistre à fin septembre.

L'année 2019 a été marquée par les réalisations suivantes :

- Ouverture du nouveau service Sp cardio-pulmonaire.





- Finalisation :
 1. Des travaux en stérilisation : remplacement du tunnel de lavage par des laveurs-désinfecteurs.
 2. De la seconde phase de la nouvelle salle d'opérations : vestiaire, stockage de matériel, ...
 3. Du local dédié au dispensaire orthopédique.
- Démarrage de la nouvelle chaîne de chimie au laboratoire.
- Réouverture de l'unité complète de pédiatrie.
- Rénovation en cours :
 1. De la seconde unité d'orthopédie
 2. Du Sp locomoteur
- Démarrage des travaux dans le service qui accueillera la médecine nucléaire et la RMN sans oublier l'implantation d'un Spect-CT.
- Démarrage de la procédure d'acquisition d'une nouvelle RMN en cours

Plusieurs projets sont prévus pour le prochain triennat :

- Finalisation des chantiers en cours.
- Démarrage de nouveaux chantiers admis dans le cadre du plan de construction 2019-2023 :
 1. Transformation du plateau de chirurgie générale
 2. Rénovation complète du service de néphrologie
 3. Réorganisation des salles opératoires sur le site de Seraing
- Réaménagement de la clinique de la douleur.

L'intégration dans le réseau s'accompagnera inévitablement d'un redéploiement des activités présentes dans l'ensemble des Institutions hospitalières. Des discussions seront donc menées en collaboration avec le Conseil médical et les Départements concernés.



Département Infirmier

Cette année 2019 a généré une activité intense dans les équipes soignantes. Il en sera de même pour le prochain triennat.

Les objectifs poursuivis sont, de manière générale, structurés **en trois axes** :

1) Axe qualité des soins

Plusieurs projets ont été réalisés :

- En collaboration avec les équipes médicales, les ordres permanents douleur, nausée et utilisation de l'ELMA ont été adaptés.
- Un nombre important de procédures de soins ont été mises à jour.
- Dans le cadre des soins de fin de vie et de l'euthanasie active, une réflexion a été menée de manière pluridisciplinaire conformément à la législation en vigueur.
- Le dossier infirmier en Dialyse a été amélioré.
- Le service 'cocoon' de la Maternité a fêté ses 25 ans. Par leur travail quotidien, les sages-femmes réconfortent, rassurent et apportent les soins nécessaires aux jeunes parents à domicile dès leur sortie de l'hôpital.





A court terme, il s'agira de :

- Poursuivre, en collaboration étroite avec le coordinateur qualité sécurité, la politique qualité dans les soins au patient et en particulier, la satisfaction patients, l'hémovigilance, l'identitovigilance et la matériovigilance.
- Assurer la qualité des soins infirmiers et leur évaluation grâce à la poursuite des audits du département sur des sujets liés directement ou indirectement à la qualité des soins infirmiers.
- De garantir le suivi et la promotion du travail sur le terrain des équipes de seconde ligne et le soutien des projets de celles-ci :
 - plaies, manutention, soins palliatifs, stomathérapie, algologie, unité transversale nutritionnelle, liaison gériatrique et coordination en oncologie.
- Analyser la qualité des soins par la mise en place progressive de tableaux de bord destinés aux infirmiers en chef et relatifs à l'hygiène hospitalière, aux escarres et à la nutrition,
- Développer un système d'appel du « VIM interne » modernisé, en collaboration avec les Départements technique et médical.

2) Axe patient

- Un livre destiné à expliquer aux enfants l'euthanasie d'un de leurs proches a été édité grâce, notamment, à l'implication de l'une de nos psychologues.
- Le projet 'voitures électriques' a été mis en place. Grâce à la collaboration entre les services de Pédiatrie, Hôpital de jour chirurgical et Bloc opératoire, les enfants ont la possibilité de conduire ou d'être conduits vers la salle d'opération dans une petite voiture téléguidée.
- L'ouverture sur le site de Waremmé d'une nouvelle série d'auto-dialyse les mardis, jeudis et samedis a été proposée aux patients de ce service.
- Dans le cadre d'une convention, les patients peuvent continuer à bénéficier de l'implantation d'un neurostimulateur. Une consultation infirmière a été ouverte dans la foulée dans le cadre de l'éducation du patient en la matière.
- Réponses positives aux appels à projet rentrés dont celui de Belfius pour l'Oncologie en musique' et la Fondation contre le cancer pour la mise en place des sacs thérapeutiques pour l'Espace Enfants et Ados.
- Organisation d'une Journée Bien-Etre à l'initiative d'une de nos esthéticiennes pour les patients suivis en oncologie et pour le secteur gériatrique, une porte ouverte "Rester en forme après 75 ans, c'est possible pour moi !" .



Les nouveaux projets seront les suivants :

- Politique de management des unités de soins axée sur la satisfaction des patients.
- Dynamique d'amélioration continue de l'accueil du patient.
- Accompagnement des projets des unités directement liés au patient (éducation, accueil, bien-être, soirée d'information, ...).
- Formation à l'accueil du patient et à la gestion du stress et de l'agressivité des équipes de soins les plus sollicitées.
- Développement de l'empowerment du patient.



3) Management des équipes et qualité de vie professionnelle

Une politique de gestion centrée sur les acteurs a été menée :

- Poursuite de la politique d'encadrement des nouvelles infirmières directement sur le terrain.
- Suivi des équipes en crise par la technique 'd'écoute diagnostique' et d'autres méthodes de management.
- Maintien de la politique d'aide et de collaboration entre les services.
- Les infirmiers en chef ont bénéficié d'une formation sur l'intergénérationnel mais également sur les thèmes de gestion d'équipes, des conflits, du temps.
- Les études d'infirmières ont été allongées de 6 mois à un an selon les filières. C'est la raison pour laquelle des stages personnalisés ont été organisés dans la plupart des unités afin de participer activement à l'acquisition des compétences requises et de favoriser le recrutement en ces temps de pénurie.
- Le projet API a également été finalisé. Ce programme de formation des infirmières des urgences ou du SMUR a pour objectif de pallier les difficultés ressenties par un collègue lors d'une intervention particulièrement choquante. Deux infirmières sont formées en cette matière pour venir en aide à leurs collègues.
- Création et révision de monographies de fonction.

Les futures initiatives seront :

- Poursuite de la politique de formation continue des infirmiers en chef, infirmiers en chef-adjoints et infirmiers chefs de service en technique leadership clinique et management des équipes.
- Diffusion et appropriation par les équipes du code de déontologie infirmier et de la posture professionnelle des agents.
- Annonce d'une grossesse : analyse du risque spécifique à chaque service avant l'écartement pour garantir la protection de la femme enceinte tout en alliant la nécessité d'un délai pour assurer la continuité des soins, en collaboration avec le service du personnel et la Médecine du travail.
- - Fournir des outils et des formations aux équipes de soins sur la gestion du stress et de l'agressivité dans leurs relations professionnelles.
- - Accompagnement des infirmiers en chef à la gestion des horaires de travail et la maîtrise des lois sociales en collaboration avec le Département ressources humaines. Audits internes de contrôle des horaires et feed-back aux infirmiers en chef dans un but d'amélioration continue.
- Renforcement de la culture d'entreprise et de la collaboration entre les équipes de soins.
- Formation permanente : développement des capacités professionnelles des collaborateurs et favoriser le transfert des compétences acquises en formation par les collaborateurs au sein des équipes ou des réunions d'infirmiers en chef.
- Développement de l'e-learning en interne et de capsules vidéo de présentation des unités à destination du personnel soignant et des stagiaires infirmiers en collaboration avec la Cellule Communication.



Durant cette journée Bien-être divers ateliers sont organisés.
Vous avez la possibilité de participer à deux ateliers sur réservation
Service communication : ☎ 04/338.79.40.

- Soins esthétiques : 30 minutes à 9h30/ 10h15/ 11h/ 11h45/ 13h15 /14h /14h45
- Activités physiques «Moovéo» : 30 minutes à 9h30/ 11h/ 13h30/ 15h
- Sophrologie : 1h30 à 9h30/ 11h30/ 14h

Les autres animations et stands sont en libre accès.

Adresse du jour :
Centre Hospitalier Bois de l'Abbaye
Site de Seraing (4^{ème} étage - Plateau d'Oncologie) - Rue Laplace, 40 - 4100 Seraing

Journée Bien-être



Vous êtes suivi(e) en oncologique au
CHBA, cette invitation est pour vous

BA
Centre Hospitalier
Bois de l'Abbaye

Samedi 16 novembre 2019
JOURNÉE BIEN-ÊTRE

Hygiène Hospitalière

Pour l'année 2019, les actions suivantes ont été menées :

- En décembre 2018, le CHBA a organisé un GLEM avec les gériatres et les microbiologistes de la région. Le sujet initié par le CHBA portait sur les pratiques quant au dépistage des patients porteurs de MDRO (Multi Drug Resistant Organism). Suite à cette réunion, une mise à jour de nos pratiques a été réalisée pour le secteur de la gériatrie en collaboration étroite avec le médecin chef de service.
- Notre Institution a participé à la campagne nationale d'hygiène des mains 2018-2019.
- Le comité d'hygiène a commencé à travailler sur un protocole qui permettra aux patients accompagnés d'un chien d'assistance de se rendre en consultation ou en visite dans les unités.
- Dans le cadre de la campagne de vaccination contre la grippe, une importante campagne d'information a été organisée en collaboration avec la cellule communication (folders, affiches, courriers). Une formation a tout particulièrement été prévue pour le service de gériatrie afin d'augmenter la compliance à la vaccination du personnel.
- Nous avons effectué une rétro information des résultats relatifs aux audits de process qui se sont révélés très positifs. Cette démarche sera renouvelée durant le dernier trimestre de cette année.
- Dans le courant du premier trimestre, 191 agents ont été formés aux précautions additionnelles avec un focus particulier sur les CPE, MRSA et Clostridium Difficile.
- Fin du dernier trimestre 2019, 51 nouvelles infirmières auront été formées aux précautions générales et additionnelles à mettre en œuvre lors de la prise en charge d'un patient porteur d'une bactérie multi-résistante.
- Participation du CHBA au global PPS (surveillance internationale à la prescription d'antibiotiques).



Ce suivi sur base de données chiffrées combiné à la réalisation d'audits va permettre d'encore améliorer la prévention de la transmission des bactéries multi-résistantes.

Le programme d'action sera le suivant :

- Etablir des tableaux de bord trimestriels des infections nosocomiales afin de les transmettre aux médecins responsables des unités.
- Réaliser des études spécifiques permettant d'obtenir des tendances et ainsi adapter nos procédures (ex: MRSA).
- Poursuivre la mise en place des audits en responsabilisant l'infirmière en chef et son référent en hygiène hospitalière. Ces audits devraient se réaliser tout au long de l'année sous forme d'auto-contrôle relatifs aux procédures suivantes :
 - o La surveillance des cathéters centraux
 - o La surveillance des cathéters vésicaux
 - o La préparation cutanée des patients en pré-opératoire
 - o Les précautions complémentaires en cas d'isolement d'un patient
 - o Le dépistage des organismes infectieux multi-résistants
 - o La prévention du risque infectieux lié à la ventilation invasive (USI)
 - o La désinfection des endoscopes (polyclinique)

Ceci nous permettra ainsi de répondre aux obligations d'enregistrement des indicateurs qualité de Sciensano et de nous assurer de la prise en charge qualitative des patients au cours de l'année.

Il conviendra également de poursuivre les formations relatives aux précautions générales et complémentaires en rapport avec les patients infectés. Pour atteindre un public cible (Ex. : médecins, kinésithérapeutes, brancardiers, etc..), il est désormais essentiel de compléter la formation par de l'E-Learning. L'EOHH souhaite donc développer cet outil à intégrer dans l'Intranet de l'Institution.

Le CHBA participera à nouveau aux campagnes d'hygiène des mains nationales et réalisera une fois par an un audit « absence de port de bijoux, hygiène des mains et port des gants ».

Enfin, dans le cadre des différents travaux réalisés dans notre Institution, notre équipe en collaboration avec le service technique, poursuivra l'amélioration du protocole permettant le suivi des aspects relatifs à l'hygiène depuis l'élaboration du chantier jusqu'à sa conclusion.



Programme « Pay for Performance » P4P



Le contrat Qualité-Sécurité des patients qui était d'application antérieurement a été arrêté par l'Autorité fédérale et remplacé par le programme P4P.

Celui-ci comprend des indicateurs à l'échelle de l'hôpital (55 points dont 25 pour l'accréditation) et d'autres liés à des pathologies (25 points). Chaque Institution peut obtenir un maximum de 80 points.

Le CHBA n'a pas encore adhéré à un processus d'accréditation internationale et perd d'office 25 points. Par contre, il obtient un 15/15 pour le critère lié à la satisfaction des patients.

Une procédure de marché sera prochainement lancée afin d'initier la procédure d'accréditation. Ce projet va demander la mise en place de ressources humaines supplémentaires.

Par ailleurs, en concertation avec la société BSM, nous continuons à évaluer les expériences de satisfaction de patients dans de multiples services, et désirons continuer les tours de sécurité ainsi que le développement du système d'identitovigilance avec acquisition de nouveaux bracelets de reconnaissance des patients.

D'autres dossiers seront menés, à savoir :

- Le dossier VIM interne
- L'implémentation de la check-list en salle d'opérations en concertation avec le développement DPI
- La distribution des médicaments et le développement d'un système évaluant les interactions médicamenteuses au niveau du DPI.

Dossier patient informatisé (DPI)

Contexte

Le CHBA s'est engagé dans la voie de la dématérialisation des dossiers des patients afin de permettre aux prestataires autorisés d'une part, d'accéder, à partir d'un même portail, à tous les éléments médicaux, infirmiers et administratifs préexistant du dossier du patient, et, d'autre part, d'y intégrer de manière structurée, assistée et conviviale tous les nouveaux éléments qu'il jugera utile d'y ajouter et qui relèvent de sa compétence.

Pour ce faire, les supports papiers existants sont convertis en documents numériques (scannage) et une solution de Dossier Patient Informatisé (DPI) est configurée et déployée. Elle concerne aussi bien la pratique médicale que la pratique infirmière et paramédicale.

Mise en œuvre à ce jour

Une procédure de scannage de tous les éléments papiers, qu'ils soient anciens ou nouveaux, a été déterminée et mise en place. Le scannage systématique a débuté en 2014.

Pour rappel, le CHBA a opté pour l'acquisition d'un logiciel spécifique plutôt que de le développer en interne. Le logiciel Dx Care a été acquis, paramétré et progressivement déployé dans l'ensemble des unités de médecine interne, de gériatrie et de pédiatrie.

Le service Soins palliatifs, la polysomnographie et les soins intensifs (pour les prescriptions médicamenteuses des patients transférés dans un premier temps) disposeront également en décembre de Dx Care. Pour rappel, ce logiciel est également utilisé en consultations (oncologie, ORL, ophtalmologie et dermatologie).

D'ici la fin de l'année, des fonctionnalités supplémentaires importantes seront disponibles, dont les ordonnances électroniques (Recip-e), la gestion des interactions médicamenteuses, la reconnaissance vocale et l'intégration des résultats de laboratoire.

De plus, la priorité a été donnée aux fonctionnalités exigées dans le plan accélérateur DPI du Spf Santé publique (BMUC). Il en ressort notamment des avancées en termes d'unification des identifiants des utilisateurs.

Objectifs stratégiques 2020 – 2022

Le processus de scannage continue et concerne une part toujours accrue de patients. Les archives en papier diminuent sans cesse, réduisant toujours plus la place réservée à ceux-ci et la manutention liée à un support physique. Au terme de la période considérée, les dossiers papiers de l'ensemble des patients se présentant à l'hôpital seront numérisés.

Le DPI doit continuer son développement tant en termes de déploiement qu'en termes de fonctionnalités. De plus, le plan de financement des projets de DPI par le SPF Santé publique impose précisément des contraintes de fonctionnalités à atteindre, et de seuils d'utilisation. Le CHBA s'inscrit dans celles-ci et entend y satisfaire dans les délais imposés.

Durant le premier semestre 2020, l'objectif est que le DPI soit déployé dans toutes les unités d'hospitalisation, toutes spécialités confondues. S'en suivront les urgences, et tous les passages ambulatoires. Au terme de la période, nous aurons alors un dossier unique complet, partagé par tous les prestataires.

Gestion des ressources humaines



Nouveaux horaires

La mise en place des nouveaux horaires ainsi que leur paramétrage dans Sp expert ont été finalisés en 2019. Un logiciel de pointage des temps de table a été installé sur un ou plusieurs ordinateurs dans les différents services, ce qui permet d'avoir un traçage du temps de repos.

Un contrôle systématique des heures complémentaires et supplémentaires a été mis en place et cette vigilance a porté ses fruits. Nous avons vu la courbe des heures supplémentaires et complémentaires diminuer et ne plus augmenter lors des périodes critiques. Une cellule transversale de contrôle a également été installée et le travail mené en collaboration avec le service du personnel et des salaires nous permet d'analyser plus finement les prestations des agents.

Ces prochaines années, nous allons persister à nous attacher à la maîtrise de la masse salariale et au monitoring des ETP à l'aide des tableaux de normes interne sortis mensuellement.

La gestion des heures complémentaires et supplémentaires continuera à retenir toute notre attention. Les formations à la manipulation du logiciel Sp expert et à la confection d'horaires cohérents seront encore données à tout nouveau responsable mais aussi à tout chef qui en fait la demande.

Inspection du bien-être au travail

Dans le cadre de l'inspection du bien-être au travail, les fiches de postes ont été établies et soumises au CCB. Celles-ci feront l'objet d'une discussion avec les représentants syndicaux.

Ces fiches contiennent une analyse fine de chaque poste de travail :

informations générales, mesures de surveillance de la santé, analyse des risques courus par le travailleur et les mesures à mettre en place pour les pallier.

Plusieurs assemblées générales du personnel ont été réalisées afin d'informer les agents sur le pointage, l'analyse des risques psycho-sociaux, les réseaux locaux, ... Ces entrevues ont connu un réel succès et seront réitérées au cours des prochaines années.

Trois assemblées générales ont été organisées afin de répondre aux agents auxquels nous avons demandé de poser les trois questions qui leur tenaient le plus à cœur. Le questionnaire de satisfaction anonyme distribué après les réunions témoigne de la réussite de cette initiative.

IF-IC

La mise en place de l'IF-IC (Institut de classification de fonctions) se traduira en 2019 par l'attribution en fin d'année d'une prime de 236 euros bruts pour un travailleur à temps plein. Des institutions pilotes dans le secteur public sont en train d'implanter ce système afin d'en mesurer les implications.

Ce dossier va absorber une grande partie du temps du service de ressources humaines dans les prochaines années. Nous aurons très vite un retour via Santhea de l'expérience en cours dans les cinq institutions wallonnes qui testent ce projet.

CAPELO

CAPELO (Carrière Publique Electronique) permet aux agents statutaires du secteur public d'obtenir une estimation de leur future pension à tout moment s'ils en font la demande et automatiquement à l'âge de 55 ans.

Le site de la sécurité sociale indique que nous avons au total 1.553 attestations à créer (agents statutaires et contractuels). Cependant, puisque nous ne devons encoder les données historiques qu'en ce qui concerne les agents statutaires, il nous reste 506 attestations à créer. Nous encodons en priorité les attestations des agents qui sont porteurs d'un diplôme relevant de l'enseignement supérieur.

Actuellement, 150 attestations ont été complétées et validées. La majorité des dossiers des agents statutaires de plus de 55 ans ont été validés également. Quelques-uns sont toujours en cours de validation ou en réexamen.

Le défi de ces trois prochaines années sera d'enrichir au plus vite cette banque de données, travail dont le SPF nous avait tout d'abord dispensés.

Manutention des charges

Précédemment, nous avons choisi pour la formation en manutention des charges le principe du « formé-formateur ». Nous avons dû constater que cette formule était difficile à mettre en place car le formateur était trop souvent détourné de la formation par le travail à accomplir.

Dans le courant de l'année 2020 et suivantes, nous confierons ce travail à l'ergothérapeute de la SPMT- Arista. Le formateur, après avoir dispensé une approche théorique, se rendra dans les services pour observer au quotidien la manière dont les agents au travail se positionnent lorsqu'ils doivent supporter des charges. L'ergothérapeute pourra ainsi donner ses conseils sur le vif, de façon pragmatique et personnalisée.

Département hôtelier



Cette année a été celle de la stabilisation de l'activité avec l'ensemble des partenaires.

Un groupe de travail a été mis en place avec le CHU de Liège afin d'optimiser la collaboration et d'améliorer encore le service rendu aux patients. Celui créé avec la CSD a permis notamment de parfaire l'étiquetage des repas destinés aux bénéficiaires à domicile.

La confection des menus d'été 2020 devrait être finalisée dans le courant du dernier trimestre.

Dans le cadre du projet pilote "repas gratuits pour les maternelles", notre cuisine centrale se charge de la production de trois écoles pour la commune de Herstal qui a adhéré à notre Intercommunale.

L'utilisation de la nouvelle operculeuse, disponible depuis peu, permettra à court terme d'alléger la charge de travail des agents.

Il est important de rappeler que la capacité maximale de production n'a pas encore été atteinte au terme du triennat. Nous espérons toujours l'approcher à moyen terme.

L'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion de stock et des commandes aux fournisseurs sera finalisée en 2020.

La réduction de l'utilisation de plastique et l'optimisation de la gestion des déchets feront partie des objectifs de notre cuisine centrale.



“ L'utilisation de la nouvelle operculeuse
permettra à court terme d'alléger la charge de
travail des agents ”

Communication



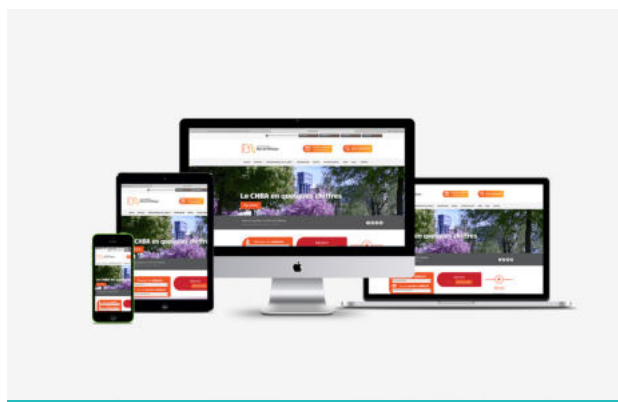
La cellule communication crée, centralise et adapte au quotidien :

- Les Brochures patients, flyers, documents institutionnels, les différents affichages papiers, menus, cartes de visite, badges, etc.
- L'organisation de l'ensemble des événements, réunions scientifiques, colloques, journées « portes ouvertes », journées « bien-être », Journées Mondiales officielles (rein, diabète, tabac, etc.) ou encore les différentes journées sportives (jogging, marathon, beachvolley, etc.), etc.
- Les campagnes de sensibilisation (vaccination grippe, identitovigilance, hémovigilance, etc.)
- La signalétique
- Les capsules vidéos
- Les réseaux sociaux
- Le site internet / intranet / visites virtuelles 360°
- Les écrans disposés dans les différents endroits de passage
- Les relations avec la presse
- Les relations avec les différentes ASBL et ONG dans le cadre de la vie associative et caritative de l'Institution. (Croix rouge, médecins sans frontière, Make a Wish, Oxfam, Fieri Féeries, Télévie, Opération Pièces Rouges, etc.)
- Le graphisme
- etc.

Les besoins en communication de nos patients, visiteurs et internautes évoluent constamment. Les contenus et supports doivent donc sans cesse s'adapter et se moderniser.

En parallèle des différentes tâches quotidiennes précitées, la cellule communication a donc poursuivi en 2019 le développement de ses principaux outils.

A l'avenir, et après avoir créé ou refondu tous les outils de communication externes lors de ces trois dernières années, une attention particulière sera portée à la communication interne, avec notamment un nouvel outil intranet, de l'e-learning, ou encore de nouvelles expériences de « Rencontres avec la Direction », initiées en 2018 avec beaucoup de succès.



Estimation financière

HOPITAL hors Site de Flémalle et Intersénioris				
	Reel 2018	Renouvellement Intercommunale 2019	Previsions du CA de fevrier 2019	Nouvelles Previsions 2019
Chiffre d'affaires	139.882.165,06	142.557.555,15	144.788.655,56	143.501.983,97
Production immobilisee	789.452,24	1.200.000,00	1.200.000,00	900.000,00
Autres produits d'exploitation	27.103.049,50	28.625.082,86	28.079.159,44	28.211.804,67
PRODUCTION TOTALE	167.774.666,80	172.382.638,01	174.067.815,00	172.613.788,64
Achats et variations de stocks	-37.424.853,90	-36.961.826,41	-38.862.651,35	-39.892.343,18
Services exterieurs	-43.033.105,25	-45.113.908,29	-44.606.043,03	-44.134.586,63
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-80.457.959,15	-82.075.734,70	-83.468.694,38	-84.026.929,81
VALEUR AJOUTEE	87.316.707,65	90.306.903,31	90.599.120,62	88.586.858,83
Frais de personnel	-81.535.745,79	-82.094.127,71	-83.419.431,63	-82.686.004,84
Autres charges	-67.586,54	-78.733,24	-62.852,36	-71.465,73
RESULTAT	5.713.375,32	8.134.042,36	7.116.836,63	5.829.388,26
Amort, réductions de valeur, provision	-7.956.003,39	-9.786.847,49	-8.864.520,45	-7.436.532,08
BENEFICE D'EXPLOITATION	-2.242.628,07	-1.652.805,13	-1.747.683,82	-1.607.143,82
Produits financiers	672.755,87	678.189,93	684.309,73	627.720,62
Charges financieres	-2.511.812,60	-2.338.960,80	-2.140.229,64	-2.013.396,25
RESULTAT FINANCIER	-1.839.056,73	-1.660.770,87	-1.455.919,91	-1.385.675,63
RESULTAT COURANT	-4.081.684,80	-3.313.576,00	-3.203.603,73	-2.992.819,45
Produits exceptionnels	3.306.710,12	784.558,71	1.081.454,33	417.552,07
Charges exceptionnelles	-530.891,50	0,00	0,00	-671.668,36
RESULTAT EXCEPTIONNEL	2.775.818,62	784.558,71	1.081.454,33	-254.116,29
RESULTAT HOPITAL	-1.305.866,18	-2.529.017,29	-2.122.149,40	-3.246.935,74

HOPITAL hors Site de Flémalle et Intersénior			
	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires	146.373.572,65	147.808.466,93	150.358.285,11
Production immobilisée	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00
Autres produits d'exploitation	28.561.256,65	29.688.280,47	32.170.542,52
PRODUCTION TOTALE	176.034.829,30	178.596.747,40	183.628.827,63
Achats et variations de stocks	-40.203.129,30	-40.774.530,81	-43.210.673,72
Services extérieurs	-44.680.799,92	-45.429.700,28	-45.870.927,71
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-84.883.929,22	-86.204.231,09	-89.081.601,43
VALEUR AJOUTEE	91.150.900,08	92.392.516,31	94.547.226,20
Frais de personnel	-84.956.503,53	-85.687.140,27	-88.008.042,97
Autres charges	-72.895,04	-74.352,94	-75.840,00
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	6.121.501,51	6.631.023,10	6.463.343,23
Amort, réductions de valeur, provision	-7.454.028,39	-8.578.928,94	-8.380.906,83
BENEFICE D'EXPLOITATION	-1.332.526,88	-1.947.905,84	-1.917.563,60
Produits financiers	655.496,69	645.167,66	629.415,25
Charges financières	-2.100.112,67	-2.196.837,34	-2.120.354,48
RESULTAT FINANCIER	-1.444.615,98	-1.551.669,68	-1.490.939,23
RESULTAT COURANT	-2.777.142,86	-3.499.575,52	-3.408.502,83
Produits exceptionnels			
Charges exceptionnelles			
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0,00	0,00	0,00
RESULTAT HOPITAL	-2.777.142,86	-3.499.575,52	-3.408.502,83

Commentaire

Chiffre d'affaires :

Les honoraires médicaux enregistrent bien une progression par rapport à l'exercice précédent. Comme évoqué dans l'introduction, le nouveau budget des moyens financiers impacte de manière négative le second semestre. La facturation des spécialités pharmaceutiques est également à la hausse.

Autres produits d'exploitation :

La facturation des repas n'a pas atteint le niveau de recettes escompté lors des premières prévisions budgétaires. Le recul de l'hospitalisation classique et le développement de l'hôpital de jour explique le tassement des recettes de la cuisine centrale.

Achats et variations de stocks :

L'augmentation est majoritairement justifiée par la hausse du coût des spécialités et de l'énergie.

Services extérieurs :

La variation de cette rubrique repose en fait sur l'augmentation moindre du taux d'abandon global des honoraires compensée partiellement par le recours plus important à l'intérim pour le personnel soignant.

Masse salariale :

La croissance de 0.85 % de la masse salariale est liée notamment aux mesures mises en place suite au contrôle de l'Inspection des lois sociales. De plus, le nombre d'index appliqué au cours du triennat est plus élevé que celui prévu dans les prévisions réalisées en 2016.

Amortissements :

Les investissements ont été moins rapides que prévus compte tenu de notre trésorerie tendue et des enveloppes d'emprunts obtenues auprès de Belfius

Résultats
Le résultat d'exploitation est proche de celui budgétisé. Aucun élément d'exercice antérieur n'a été pris en considération à ce stade puisque nous ne connaissons toujours pas quel sera l'impact financier des révisions des données 2013 et 2014 sur lesquelles travaille actuellement l'Administration du Spf Santé publique.

Estimation financière

Site de Flémalle					
	Reel 2018	Previsions 2019	Previsions 2020	Previsions 2021	Previsions 2022
Chiffre d'affaires	3.658.787,72	3.561.261,02	3.835.833,64	3.899.665,76	3.964.581,25
Production immobilisée	10.739,37	8.475,44	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Autres produits d'exploitation	224.622,52	254.991,38	177.387,72	182.229,81	187.220,52
PRODUCTION TOTALE	3.894.149,61	3.824.727,84	4.025.221,36	4.093.895,57	4.163.801,77
Achats et variations de stocks	-250.253,64	-236.192,64	-254.927,20	-258.397,80	-261.917,81
Services extérieurs	-2.225.943,96	-2.197.722,83	-2.334.048,01	-2.374.252,94	-2.415.164,80
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-2.476.197,60	-2.433.915,47	-2.588.975,21	-2.632.650,74	-2.677.082,61
VALEUR AJOUTEE	1.417.952,01	1.390.812,37	1.436.246,15	1.461.244,83	1.486.719,16
Frais de personnel	-1.207.965,22	-1.229.586,19	-1.260.871,24	-1.277.964,16	-1.290.624,35
Autres charges	-118,00	-120,36	-122,77	-125,23	-127,73
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	209.868,79	161.105,82	175.252,14	183.155,44	195.967,08
Amort, réductions de valeur, provision	-172.728,31	-199.386,15	-203.179,87	-192.677,32	-183.759,34
BENEFICE D'EXPLOITATION	37.140,48	-38.280,33	-27.927,73	-9.521,88	12.207,74
Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	-27.109,84	-25.618,53	-23.316,09	-20.920,38	-18.500,89
RESULTAT FINANCIER	-27.109,84	-25.618,53	-23.316,09	-20.920,38	-18.500,89
RESULTAT COURANT	10.030,64	-63.898,86	-51.243,82	-30.442,26	-6.293,15
Produits exceptionnels	12.010,17	4.141,08	0,00	0,00	0,00
Charges exceptionnelles	-11.255,54	-13.147,99	0,00	0,00	0,00
RESULTAT EXCEPTIONNEL	754,63	-9.006,91	0,00	0,00	0,00
RESULTAT HOPITAL	10.785,27	-72.905,77	-51.243,82	-30.442,26	-6.293,15



Evaluation
2019
Plan stratégique
2020 / 2022