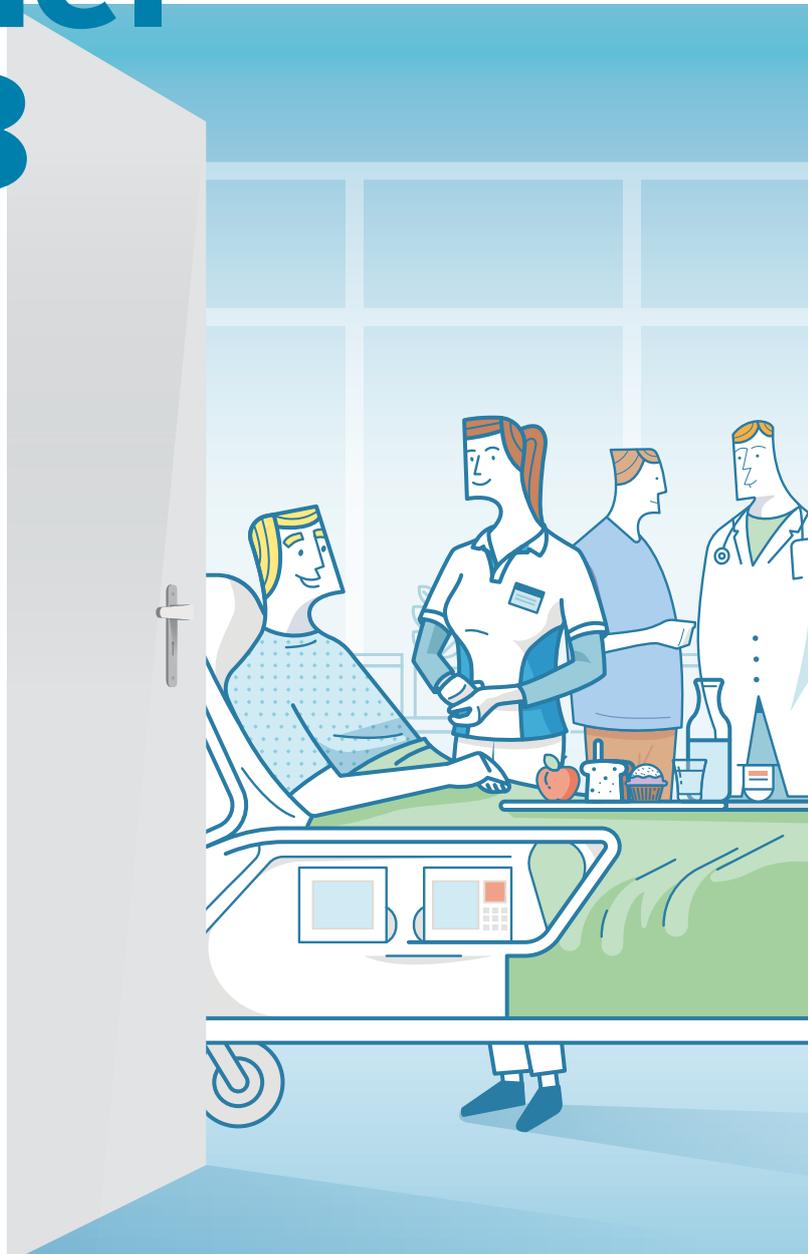




Etablissements Hospitaliers
du Nord Vaudois

Rapport annuel 2018



SOMMAIRE

003

Rapport du président

UNE ANNÉE CHARNIÈRE

005

Organes de direction

006

Corps médical

008

111 communes membres

010

Pilotage

AU PLUS PROCHE
DU TERRAIN

013

Ressources humaines

DE NOUVEAUX PROJETS
EN LIGNE DE MIRE

016

Prestations

L'ART DE S'ADAPTER
AUX CHANGEMENTS

022

Logistique hospitalière

LE FUTUR
PREND FORME

024

Administration et finances

NUMÉRISER POUR
MIEUX SOIGNER

026

Bilan et compte de résultat

EHNV

Rue de Plaisance 2
Case postale 554
1401 Yverdon-les-Bains

CORRECTION

Olivier Bloesch

CONCEPT & ILLUSTRATIONS

superhuit.ch

IMPRESSION

Imprimerie Cornaz
Yverdon-les-Bains

Une année charnière

L'année 2018 aura été une année d'analyses, de changements et de décisions... Comme toutes les années!

Ainsi, l'année dernière, les eHnv ont vécu dans le courant du temps, cherchant des solutions pour répondre, au présent, aux attentes de la population, des patients et des collaborateurs. Les eHnv ont aussi confirmé les choix pris par le passé et que l'on trouve consignés dans le Plan stratégique 2015-2020. Ils ont encore poursuivi leurs travaux préparatoires du « futur », en finalisant les étapes préliminaires de la prochaine concentration des activités hospitalières aiguës sur le site d'Yverdon-les-Bains.

Changer le présent

Les difficultés relevées en 2017 dans la gestion du département des soins ont imposé de changer en profondeur l'organisation de l'ensemble de la direction. En effet, afin d'anticiper le déménagement de certaines activités de Saint-Loup à Yverdon-les-Bains, l'organisation spécifique par site avait été transformée en organisation transverse par filières de métier. Mais si cette réorganisation a permis d'harmoniser les processus, cela du Sentier à Yverdon-les-Bains, en passant par Pompaples, et de profiter ainsi d'échanges de compétences entre les différents sites, elle a également multiplié les niveaux hiérarchiques et les postes administratifs. Les filières se sont muées en silos, isolant les secteurs d'activité qui avaient de plus en plus de difficultés à communiquer entre eux. Et pour les petits services qui ne peuvent



Bertrand Vuilleumier

Président

bien fonctionner que grâce à un personnel loyal et prêt à jouer plusieurs rôles, les principes de l'harmonisation ne pouvaient pas s'appliquer sans dommages importants.

Fort de ce constat, le Comité directeur et la direction générale ont donc revu l'organisation managériale, en simplifiant sa hiérarchie pour se rapprocher de sa base tout en renforçant la prestation aux patients, qu'elle soit médicale, de soin ou hôtelière. Des cadres supérieurs sont partis, de nouveaux ont été nommés. L'atmosphère de travail a changé, donnant un nouvel élan aux changements.

Confirmer les choix passés

D'ailleurs, la capacité d'aborder le changement a toujours fait partie de l'ADN des eHnv. Ainsi, sentant l'évolution des pratiques, nous avons été parmi les premiers, il y a déjà de nombreuses années, à prendre le virage ambulatoire. L'un de nos fleurons est ainsi notre service de chirurgie ambulatoire DaisY, dont la réputation dépasse largement les frontières du Nord vaudois. Mais le virage ambulatoire ne s'arrête pas qu'à la chirurgie, la médecine interne et de premier recours en fait aussi partie. En revanche, dans ce domaine, pour être efficace et éviter hospitalisation ou réhospitalisation, l'hôpital doit s'appuyer sur un réseau de soins efficace et disponible 24 heures sur 24. Un état de fait dont >>

notre direction médicale a pleinement conscience, raison pour laquelle elle a travaillé sur deux axes principaux: la consolidation et le développement de cabinets de médecins généralistes, ainsi que le rapprochement de l'hôpital avec les soins à domicile. Sans oublier une collaboration étroite avec la garde médicale régionale.

Un réseau de prise en charge qui, dans un microcosme comme la vallée de Joux, fait encore plus de sens qu'en plaine. Aussi, sous l'impulsion des eHnv et avec l'appui du Service de la santé publique, les communes de la Vallée se sont engagées dans la création d'un Pôle santé regroupant tous les prestataires de soins, que ce soit l'hôpital, le CMS ou les médecins. Une directrice a été nommée et les travaux avancent bien. Ainsi, dès janvier 2020, le Pôle santé sera autonome et donc séparé des eHnv.

Préparer le « futur »

Un futur que les eHnv devraient désormais pouvoir aborder sereinement. Puisque, après quelques années de réflexions, voire d'hésitations imputables notamment à l'évolution parfois surprenante des besoins en soins (régression de l'activité depuis 2017 non corrigée en 2018) ou des politiques en matière de santé publique – tarification, planification... –, les eHnv, malgré l'importante réorganisation menée, ont pu poursuivre leur feuille de route et poser les bases indispensables à la réalisation du projet du « futur ». Ainsi, le service de chirurgie générale de Saint-Loup a déménagé à Yverdon-les-Bains, les engagements de *case managers* ont permis de diminuer les durées de séjour et de réduire ainsi le nombre de lits, le deuxième étage du Lierre a été transformé en service d'oncologie,

ce qui libère de l'espace dans le bâtiment principal d'Yverdon-les-Bains et, enfin, le programme des locaux a été arrêté. Ce dernier point permettant de lancer le concours d'architecture pour le futur agrandissement de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains.

En résumé, l'année 2018 aura bel et bien été une année charnière dans l'histoire des eHnv, puisqu'elle aura vu la réorganisation managériale, le renforcement des liens avec les réseaux de soins et, en parallèle, la réalisation des actions nécessaires à nos développements. Aussi, si la stabilité n'est jamais véritablement acquise, elle est aujourd'hui suffisante au sein des eHnv pour regarder l'avenir avec sérénité et prétendre, comme le veut l'adage, qu'« on peut le faire »!

CHIFFRES CLÉS



955
NAISSANCES



205,6
MILLIONS DE PRODUIT
D'EXPLOITATION



151 336
CONSULTATIONS
AMBULATOIRES



6
SITES



13 999
SÉJOURS
D'HOSPITALISATION



1820
COLLABORATEURS
(pour 1371 emplois plein temps)

COMITÉ DIRECTEUR



D' Bertrand Vuilleumier
Président



Jeannine Rainaud-Meylan
Vice-présidente



Michel Beetschen



Olivier Bloch



Jean-Daniel Carrard



Vassilis Venizelos



Henri Germond



Isabelle Gay-Crosier



Daniel Develey



Philippe Depraz



Jean-Claude Nicod



Jacques Levailant



Christian Kramer



D' Philippe Hungerbuehler



Catherine Zeiter



Jean-François Cardis
Directeur général



D' Julien Ombelli
Directeur médical



Elisabeth Lacroix
Directrice des soins



Marc Allemann
Directeur des services
aux patients



Nicolas Aubert
Directeur administratif
et financier



Loïc Favre
Responsable
communication



Véronique Devenoge
Responsable planification
et financement



Christian Conrad
Responsable
du programme
des eHnV du futur



Xavier Schueler
Directeur des ressources
humaines



Christophe Habisreutinger
Directeur de la logistique
hospitalière



Pierre-François Gerin
Responsable qualité,
sécurité et risques



José Gil
Responsable du système
d'information et des projets
institutionnels

CONSEIL DE DIRECTION

Corps médical

MÉDECINS-CHEFS ANESTHÉSIOLOGIE

Catherine Chevalley
Michel Dottrens
Sylvain Gander
Pascaline Jolivet
Laurence Perrin Barelli
Maria Trinidad Ross

CHIRURGIE

Nadine Crivelli
Michel Erne
François Irmay
Alexandre Paroz
Denise Vettorel
Cosimo Scarpa
Dorota Teterycz

GYNÉCOLOGIE - OBSTÉTRIQUE

Philippe Brossard
Clarisse de Courten
Anne-Lise Paroz-Benoit
Roger Rytz

MÉDECINE INTERNE

Fabienne Chevaux
Alain Cometta
Stéphanie Dubois
Andreas Groscurth
Jean-Christophe Laurent
Seyed Madani
Laurent Merz
Carole Monney Chaubert
Denis Randin
Konstantinos Sapounakis
Jean-Philippe Zuber

ORTHOPÉDIE - TRAUMATOLOGIE

Christian Berberat
Jean-François Fischer
Olivier Husmann
Richard Jany
Alexandre Lunebourg
Felix Neumayer

PÉDIATRIE

Rafik Bourayou
Isaline Felberbaum
Silke Grupe
Valérie Maghraoui-Slim

RADIOLOGIE

Styliani Archontaki
Isabelle Essinger
Julien Gaude
Sonja Mazzariol
Pierre-Yves Meconi

RÉADAPTATION

Lila Saïah

URGENCES

Julien Ombelli

MÉDECINS ADJOINTS

ANESTHÉSIOLOGIE

Aline Bise

GYNÉCOLOGIE - OBSTÉTRIQUE

Maria Ekatomati

RÉADAPTATION

Marc Delgrange
Jean-Stéphane Luiggi

MÉDECINS ASSOCIÉS PSYCHIATRIE

Daniele Stagno (abC)

PSYCHIATRIE DE LIAISON

Giorgio Maccaferri

MÉDECINS AGRÉÉS ANGIOLOGIE

Christophe Bernard

CARDIOLOGIE

Andrei Forclaz
Vincent Ganiere
Michel Grobety
Régis Menétrey

CHIRURGIE MAXILLO-FACIALE

Ivan Dojcinovic
Rita Gregori
Louis Henri Oeggerli

CHIRURGIE PLASTIQUE ET RECONSTRUCTIVE

Nicolas Chami
Patricia Roggero

GASTROENTÉROLOGIE

Christopher Doerig
Christian Felley
Jürg Hess
Philippe Maerten
Joël Thorens
Paul Wiesel



**GYNÉCOLOGIE -
OBSTÉTRIQUE**

Rima Bazarbachi De Pury
Karine Dubrit
Alexandra Fischer Stoca
Jean-Luc Frobort
Cornelia Garnier
Alexandre Sidorenko
Deerennaidoo Naiken

MÉDECINE - SP OBÉSITÉ

Pauline Coti Bernard
Carmen Muheim Cassard

MÉDECINE DENTAIRE

Lone Neveu
Vanni Pisa

**MÉDECINE PHYSIQUE
ET RÉADAPTATION**

Marc Genty
Catherine Leromain Gaillard

NÉPHROLOGIE

Georges Halabi

NEUROCHIRURGIE

Benoît Jenny
Ali Sajadi

ONCOLOGIE

Stefano Barelli
Bernard Chevaux
Pierre Hoesli
Anne Rosselet
Emmanuelle Tullen

OPHTALMOLOGIE

Guy Chevalley
Johannes Fleischhauer
Federico Mossa
Yves Wimmersberger
Doris Zuercher

ORL

Arido Agrifoglio
Florian Barras
Pierre Grosjean
Christos Ikonmidis
Hansjörg Lang
Marie-Laure Monod

ORTHOPÉDIE

Harold Philippe Eisner
Bertrand Vuilleumier

PNEUMOLOGIE

Philippe Rieder
Laurent Vollenweider

UROLOGIE

Laurence Bastien Pournaras
Urs Fritschi
Alain Mottaz
Durrsim Ramadani

**PERMANENCE
MÉDICALE**

Gwendoline Bessard
Nadia Carità Cambon
Hanga Monigel
Laure Sewer-Burdet
Fabien Saillen

45 MÉDECINS-
CHEFS**04** MÉDECINS
ADJOINTS**02** MÉDECINS
ASSOCIÉS**61** MÉDECINS
AGRÉÉS**26** CHEFS DE
CLINIQUE**83** MÉDECINS
ASSISTANTS

111 communes

MEMBRES DES EHNV

- A** Agiez
Arnex-sur-Orbe
- B** Ballaigues
Baulmes
Bavois
Belmont-sur-Yverdon
Bercher
Bettens
Bioley-Magnoux
Bofflens
Bonvillars
Bournens
Boussens
Bretonnières
Bullet
- C** Chamblon
Champagne
Champvent
Chavannes-le-Chêne
Chavannes-le-Veyron
Chavornay
Chêne-Pâquier
Cheseaux-Noréaz
Chevilly
Concise
Corcelles-près-Concise
Cossonay
Cottens
Cronay
Croy
Cuarnens
Cuarny
- D** Daillens
Démoret
Dizy
Donneloye
- E** Éclépens
Épendes
Essertines-sur-Yverdon
- F** Ferreyres
Fey
Fiez
Fontaines-sur-Grandson
- G** Giez
Gollion
Grancy
Grandevent
Grandson
- J** Juriens
- L** La Chaux-sur-Cossonay
La Praz
La Sarraz
L'Abbaye
L'Abergement
Le Chenit
Le Lieu
Les Clées
Lignerolle
L'Isle
Lussery-Villars
- M** Method
Mauborget
Mex
Moiry
Molondin
Montagny-près-Yverdon
Montanaire
Montcherand
Mont-la-Ville
Mutrux
- N** Novalles
- O** Onnens
Oppens
Orbe
Orges
Orny
Orzens
- P** Pailly
Pampigny
Penthalaz
Penthaz
Pompaples
Pomy
Premier
Provence
- R** Rances
Romainmôtier-Envy
Rovray
Rueyres
- S** Sainte-Croix
Senarclens
Sergey
Sévery
Suchy
Sullens
Suscévaz
- T** Tévenon
Treycovagnes
- U** Ursins
- V** Valeyres-sous-Montagny
Valeyres-sous-Rances
Valeyres-sous-Ursins
Vallorbe
Vaulion
Villars-Épeney
Vuarrens
Vufflens-la-Ville
Vugelles-La Mothe
Vuiteboeuf
- Y** Yverdon-les-Bains
Yvonand

LES ÉTABLISSEMENTS

CHAMBLON

Hôpital de Chamblon

COSSONAY

Permanence médicale

ORBE

Permanence médicale
Hôpital d'Orbe

SAINT-LOUP

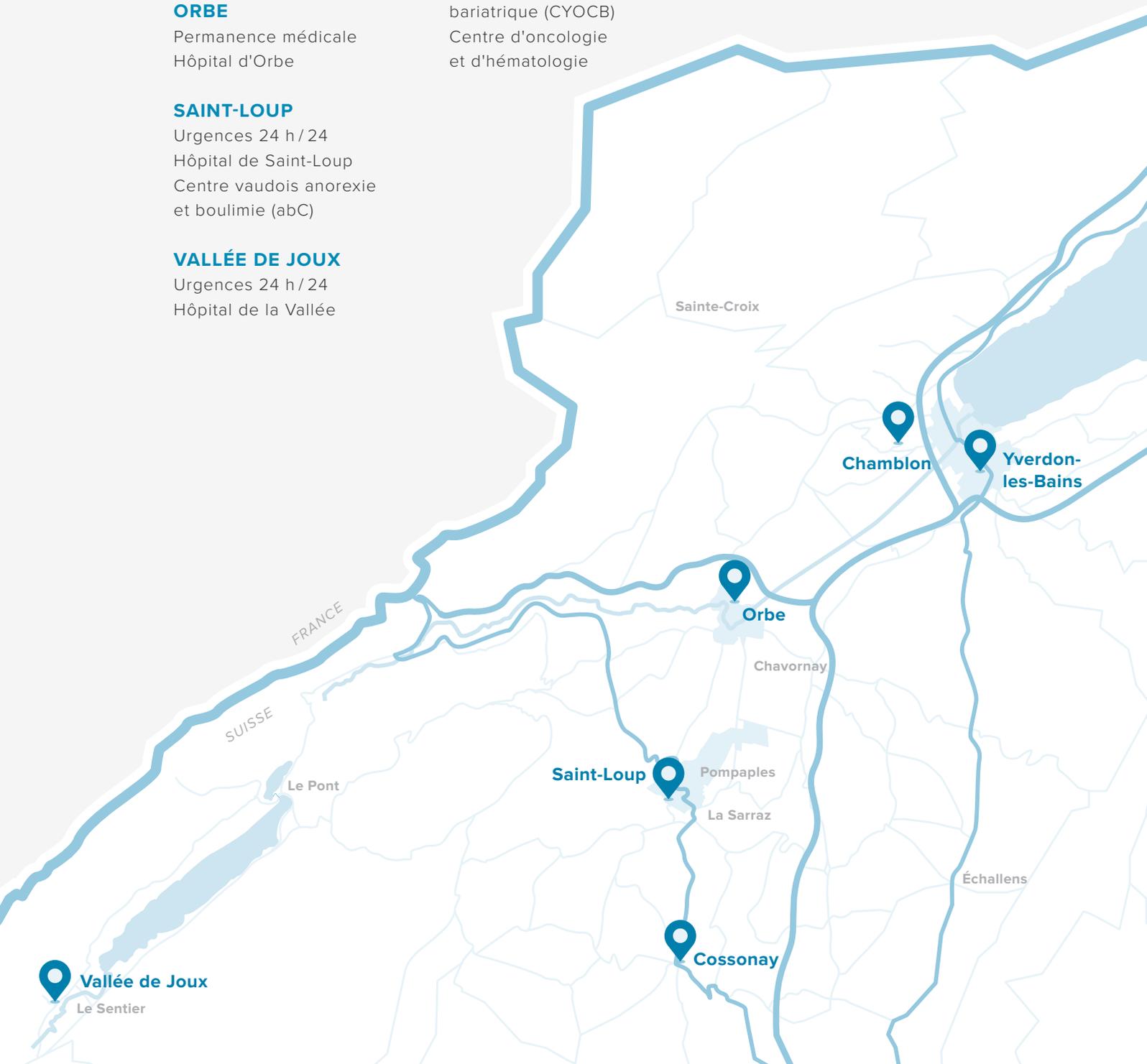
Urgences 24 h / 24
Hôpital de Saint-Loup
Centre vaudois anorexie
et boulimie (abC)

VALLÉE DE JOUX

Urgences 24 h / 24
Hôpital de la Vallée

YVERDON-LES-BAINS

Urgences 24 h / 24
Urgences pédiatriques 24 h / 24
Hôpital d'Yverdon-les-Bains
Centre de chirurgie ambulatoire (DaisY)
Centre d'obésité et de chirurgie
bariatricque (CYOCB)
Centre d'oncologie
et d'hématologie



Au plus proche du terrain



Daisy

Entre une réorganisation de notre structure managériale – exercice qui a non seulement permis une essentielle autocritique, mais également de répondre aux attentes légitimes de nos collaborateurs – et la poursuite de la réalisation de notre Plan stratégique, l'important travail opéré en 2018 nous permet d'aborder 2019 avec sérénité.



Jean-François Cardis

Directeur général

L'année dernière, sous le titre «Reconstruire un climat de confiance», j'usais de l'espace qui m'est attribué, ici, chaque année, pour prendre l'engagement de tout mettre en œuvre afin de rétablir l'esprit de collaboration au sein des Établissements hospitaliers du Nord vaudois et d'opérer un rapprochement entre les collaborateurs et la direction, ainsi qu'entre le médical et le paramédical. Confiant, car convaincu – ce que je suis par ailleurs toujours – de pouvoir compter «sur des collaborateurs attachés à la qualité des soins qu'ils apportent à la population, passionnés par leur métier et compétents», je terminais alors par ces mots : à nous aussi de nous montrer dignes de leur formidable engagement.

Vers plus d'efficacité

Ainsi, au début de l'année 2018, la décision du Comité directeur de se séparer de l'ancienne direction des soins – événement loin d'être anodin dont les impacts auraient pu être bien plus importants sans l'incroyable travail réalisé par les cadres de soins et en particulier M^{mes} Élisabeth Lacroix et Caroline Delgrange –, la perspective de l'arrivée d'un nouveau directeur des ressources humaines ainsi qu'un essentiel travail d'autocritique ont conduit à la décision de revoir l'organisation managériale des eHnv. Une résolution encouragée, notamment, par le constat que l'organisation par filières – étape importante dans un dessein d'harmonisation des pratiques et de partage des compétences au sein des

eHnv – avait atteint ses limites et, après s'être avérée un temps bénéfique, se devait d'évoluer. Aussi, après plusieurs mois de travail qui ont impliqué l'ensemble des départements, cette transformation, présentée au Comité directeur puis aux collaborateurs en novembre 2018, a pu être mise en place au 1^{er} janvier 2019. Conformément aux exigences, mais surtout aux attentes, cette dernière se veut plus proche du terrain, plus simple et plus efficace.

Une nouvelle organisation

Concrètement, cela se traduit, notamment, par une disparition des cadres intermédiaires dans les soins. Des soins dont la direction est désormais regroupée avec la direction médicale et une nouvelle direction des services aux patients, au sein d'un département unique des prestations. Un département qui peut s'appuyer sur le second département de la nouvelle organisation managériale, celui du soutien, qui inclut la direction logistique, la direction des ressources humaines ainsi que la direction administrative et financière. Les eHnv sont ainsi passés de cinq à deux départements.

Des entités toujours dirigées par Julien Ombelli pour la partie médicale, Nicolas Aubert pour l'administration et les finances et Christophe Habisreutinger pour la logistique. Ceux-ci ayant été rejoints en cours d'année par Xavier Schueler, directeur des >>

Taux de satisfaction des parents d'enfants en soins aigus (pédiatrie)

Que pensez-vous des soins que votre enfant a reçus à l'hôpital ?

Basé sur l'enquête nationale de satisfaction, sur une échelle de 0 à 10

2016	2017	2018	
8,67	8,70	8,72	SUISSE
9,00	8,63	8,44	EHNV

Taux de satisfaction des patients en réadaptation

Comment évaluez-vous la qualité de la prise en charge par l'équipe (personnel médical et thérapeutique, personnel infirmier, service social) ?

Pourcentage des réponses correspondant aux catégories : Excellente et Très bonne

2018

80,1%	SUISSE
83,3%	EHNV

Taux de satisfaction des patients en soins aigus (YV, SL, LV)

Comment évaluez-vous la qualité des soins (des médecins et du personnel infirmier) ?

Pourcentage des réponses correspondant aux catégories : Excellente et Très bonne

2016	2017	2018	
83,3 %	84,5 %	84,3 %	SUISSE
75,9 %	85,5 %	80,7 %	EHNV

ressources humaines depuis le 1^{er} juin 2018, Élisabeth Lacroix, ancienne responsable de pôle au sein des eHnv et nouvelle directrice des soins depuis le 1^{er} novembre 2018, et Marc Allemann, ancien responsable hôtelier aux eHnv qui a été nommé directeur des services aux patients depuis le 1^{er} janvier 2019.

Une nouvelle équipe qui a ma pleine confiance et avec laquelle je me réjouis de collaborer, dont le principal objectif de l'année à venir consistera à concrétiser sur le terrain la vision arrêtée sur le papier. Un défi ambitieux que, j'en suis certain, ils sauront relever, au regard de leurs nombreuses compétences et des résultats déjà obtenus.

C'est donc peu dire que l'année 2018 aura été particulièrement dense pour les eHnv. En effet, en

plus d'avoir dû pallier le départ de la direction des soins et d'avoir élaboré une nouvelle organisation managériale, les différentes équipes, tous niveaux hiérarchiques et tous départements confondus, ont continué non seulement à assurer l'opérationnel, à fournir des prestations de qualité à nos patients, mais ont également maintenu le cap quant à la réalisation des étapes nécessaires à la réalisation des objectifs de notre Plan stratégique 2015-2020.

L'heure du bilan

Ainsi, comme le mentionne notre président dans son rapport, le gros projet qu'est celui de la création du Pôle de santé de la vallée de Joux devrait aboutir, comme prévu, au 1^{er} janvier 2020. Les eHnv ont poursuivi leur déve-

loppement avec, notamment, l'ouverture d'un nouveau centre d'oncologie et d'hématologie dans le bâtiment du Lierre et le programme d'agrandissement de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains qui est respecté, puisque le concours d'architecture sera lancé dans le courant du premier semestre. Autant de réussites qui, une fois encore, sont les fruits de l'incroyable travail de l'ensemble de nos collaborateurs que je tiens à remercier chaleureusement.

Tout cela nous permet donc d'aborder l'année 2019 avec confiance avant de vous retrouver, en mai 2020, pour tirer le bilan du Plan stratégique 2015-2020 et de, déjà, vous soumettre celui des cinq prochaines années.

De nouveaux projets en ligne de mire

2018 a été une année charnière dans la vie du département des ressources humaines. L'arrivée d'un nouveau directeur au mois de juin a permis de repositionner les RH ainsi que d'étoffer leur offre.

Notre département a fait face à une forte évolution des demandes et a apporté une plus grande valeur ajoutée à la gestion des facteurs humains, tout en considérant la gestion du capital humain dans sa globalité. Cela a impliqué un travail de renforcement du pôle administratif tout en positionnant le rôle des gestionnaires RH au plus près des collaborateurs et des cadres des eHnv.

Vers de nouvelles prestations

Deux services ont rejoint le département RH en 2018 : en mars, le service « accès badge », auparavant rattaché à la direction de la logistique hospitalière, et, en octobre, le service des « ressources internes », précédemment sous la houlette de la direction des soins. Ces deux transferts avaient pour objectif d'augmenter le niveau des prestations fournies grâce à des échanges d'informations facilités et des partages accrus des connaissances.

Regard vers l'avenir

Par ailleurs, une série de réflexions ont été mises en mouvement ; les fruits se récolteront sur les années à venir. Les différentes idées couvrent de nombreuses thématiques, telles que l'implémentation d'un système d'information de gestion des ressources humaines

(SIRH), la gestion des talents, la rétention de nos collaborateurs, notre réputation en tant qu'employeur et le développement de notre marque, la formation ainsi que notre organisation. La liste n'est pas exhaustive et chaque thématique mentionnée comprend différents sous-projets et des étapes variées pour arriver à leur finalité.

La formation est et reste un axe capital, nous permettant de réduire les potentiels impacts négatifs de deux principales tendances : premièrement, la possible pénurie de personnel qualifié et, deuxièmement, l'évolution rapide de certains métiers qui nécessite une mise à jour régulière afin de pouvoir continuer à effectuer les tâches de la manière la plus adéquate possible pour le bien et la sécurité de nos patients.

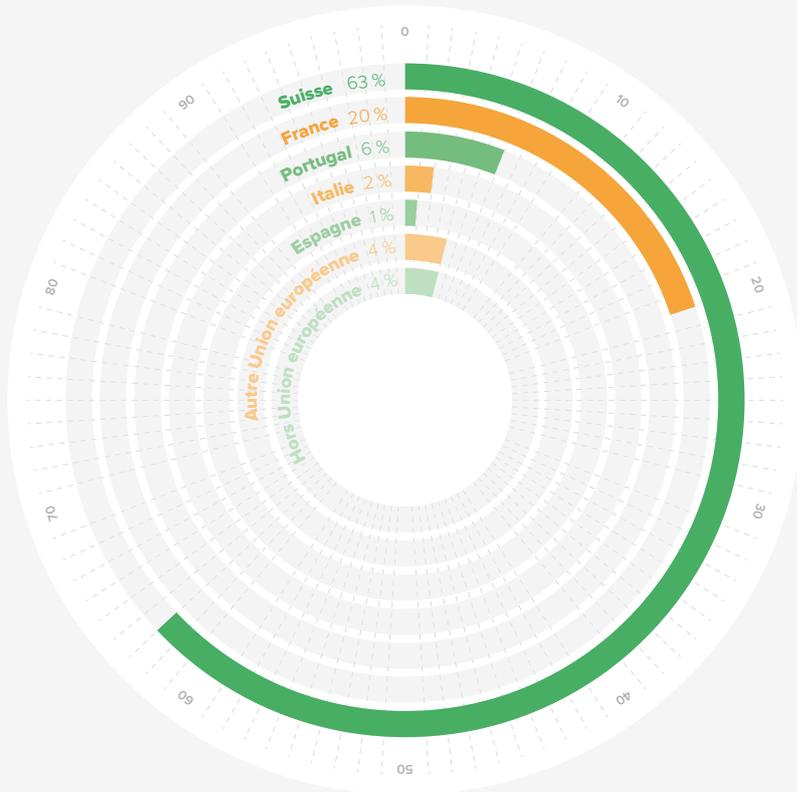
2019 se profile déjà comme une année riche en défis et en implémentations de prestations revues, améliorées ou nouvelles, pour le bien de nos collaborateurs et de nos patients, et à leur service.

Xavier Schueler

Directeur des ressources humaines

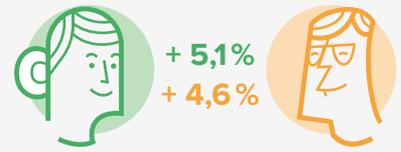
Répartition des collaborateurs par nationalité

55 nationalités différentes



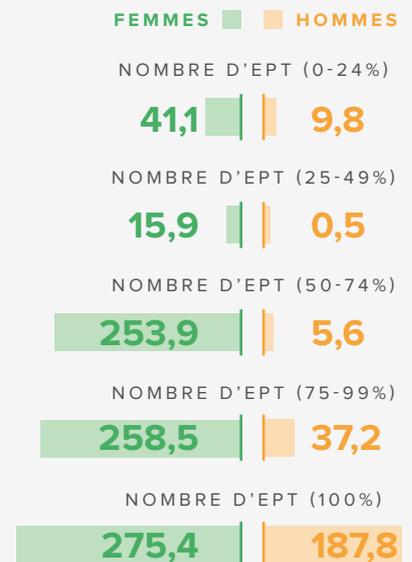
Évolution des EPT*

par genre de 2014 à 2018

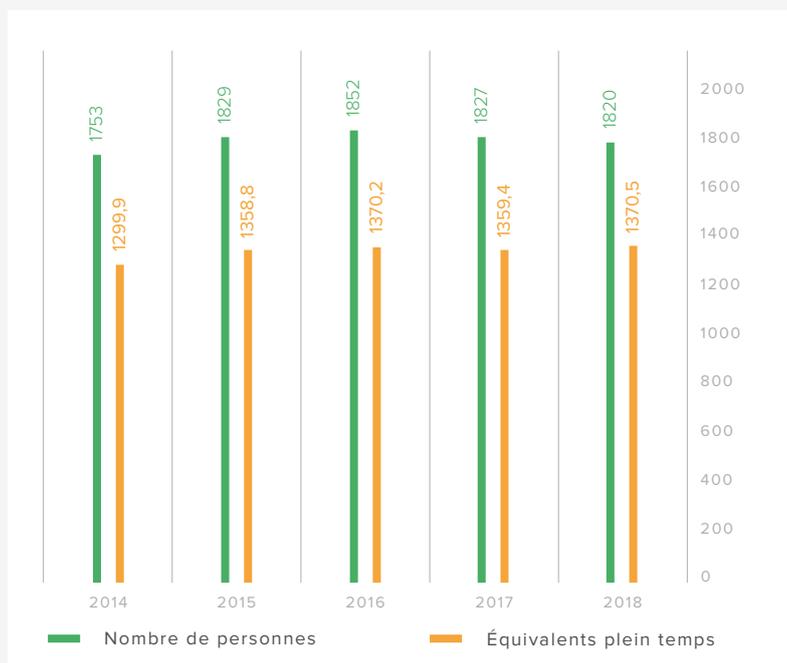


Répartition des EPT selon le taux d'activité

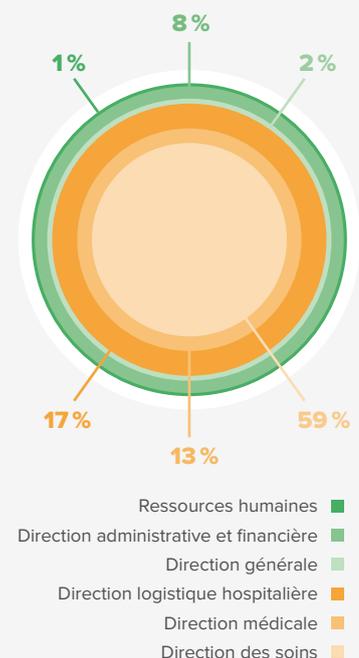
Collaborateurs permanents uniquement



Évolution des effectifs



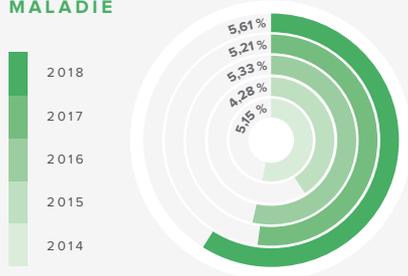
Répartition des EPT par département



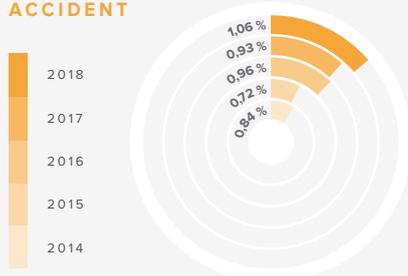
* EPT : équivalents plein temps

Taux global d'absence

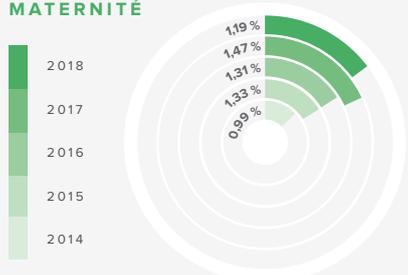
MALADIE



ACCIDENT

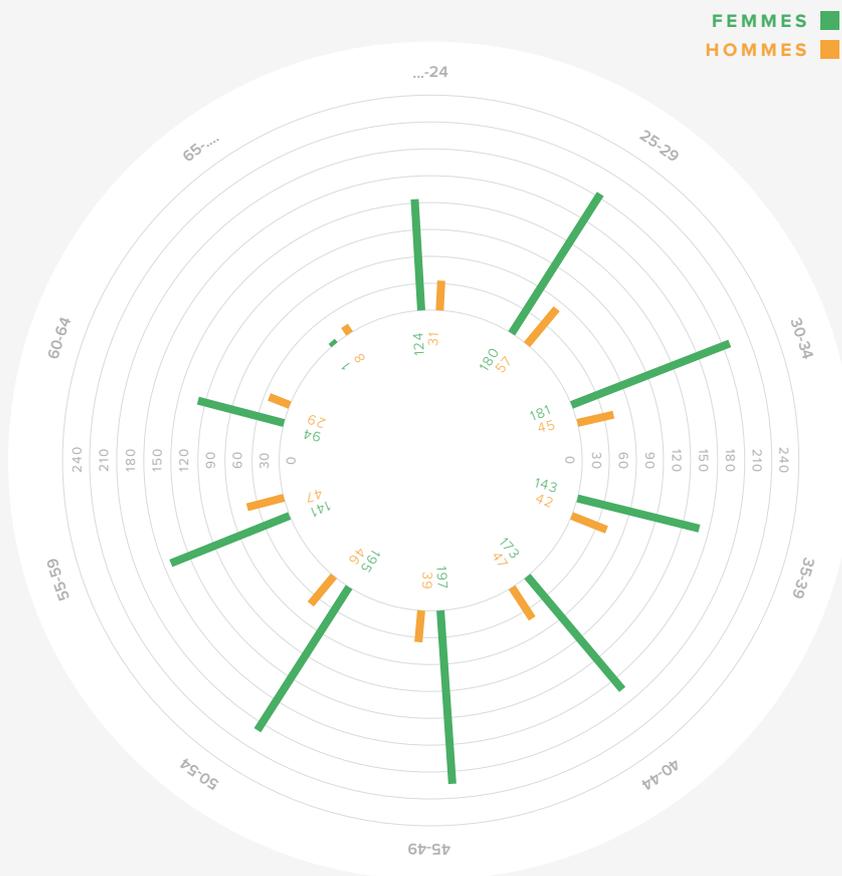


MATERNITÉ

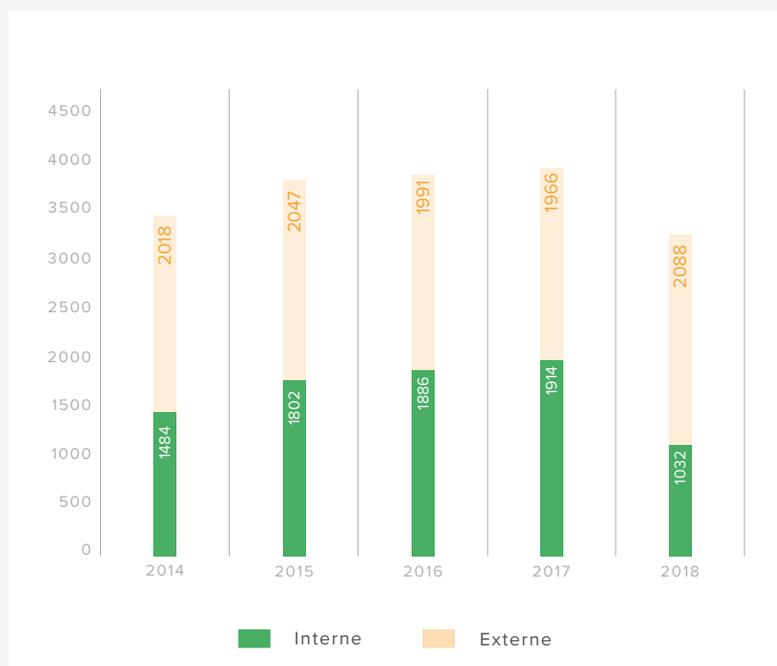


Répartition des âges

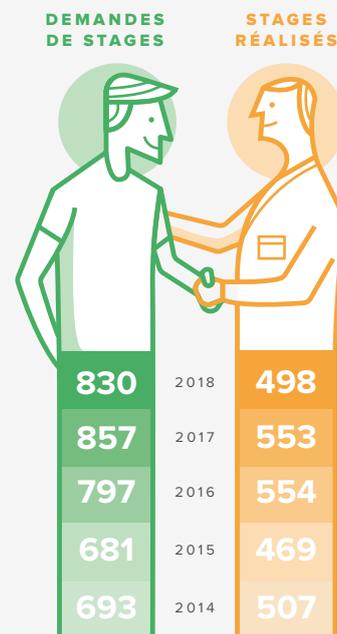
1429 femmes et 391 hommes, pour un total de 1820 employés



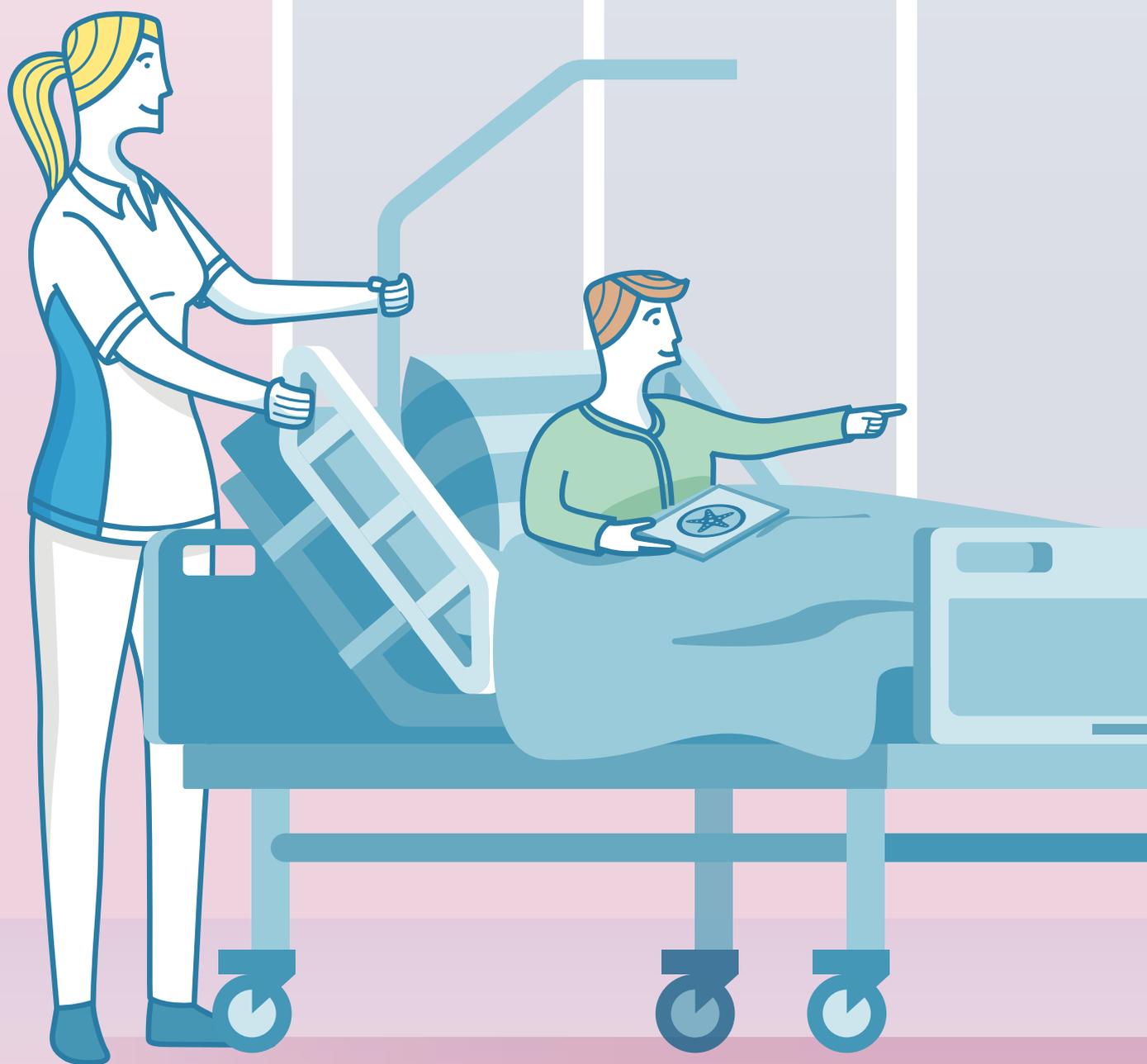
Formation interne et externe



Stages au sein des eHnv



L'art de s'adapter aux changements



L'évolution du contexte légal et du mandat de prestations confié aux eHnv par le Département de la santé et de l'action sociale (DSAS) implique de trouver de nouvelles solutions pour accroître notre productivité et maintenir la qualité des prestations.

Alors que le nombre d'habitants augmente et que les besoins en matière de santé se complexifient, un certain nombre de réorganisations opérationnelles et administratives sont nécessaires pour optimiser la prise en charge de notre patientèle. Ces efforts d'adaptation sont rendus possibles par la coordination des différents corps de métier et la coopération entre les différents sites.

Transfert de la chirurgie générale stationnaire de Saint-Loup à Yverdon-les-Bains

Au 1^{er} janvier 2018, l'activité de chirurgie générale stationnaire réalisée à l'hôpital de Saint-Loup a été transférée à l'hôpital d'Yverdon-les-Bains. Ce transfert a eu différentes implications sur les activités médico-soignantes, telles que la réorientation des patients chirurgicaux par les ambulances aux urgences d'Yverdon-les-Bains, par exemple. Le service de chirurgie générale, auparavant composé de quatre médecins-chefs, à savoir les D^{rs} Erne, Irmay, Paroz, et Vettorel, a été complété en 2018 par l'arrivée des D^{rs} Scarpa et Teterycz. Il a par ailleurs été complété de quatre lits supplémentaires. Cette étape

du Plan stratégique 2015-2020 a permis de diminuer sensiblement le nombre global de lits et de fermer l'une des trois salles d'opération de Saint-Loup aujourd'hui sous-exploitées. L'hôpital de Saint-Loup dispose toujours d'un service d'orthopédie et conserve ses consultations chirurgicales, qui ont lieu deux demi-journées par semaine.

Transfert de l'activité ambulatoire sur DaisY

La modification de la structure tarifaire TARMED en début d'année, l'anticipation d'une future introduction d'une liste obligatoire des interventions devant être réalisées en ambulatoire et la prévision du transfert de la chirurgie générale stationnaire de Saint-Loup à Yverdon-les-Bains nous ont contraints à revoir notre organisation ainsi que la répartition de nos plages opératoires. Ainsi, il a été décidé qu'à compter du 1^{er} avril 2018, les opérations ambulatoires seraient réalisées au centre de chirurgie ambulatoire DaisY, et ce pour tous les adultes et les enfants de plus de 9 ans. Cet âge a été défini en prenant en compte les nombreux investissements, tant humains que financiers, consentis afin d'offrir à nos jeunes patients du site >>

d'Yverdon-les-Bains des mesures d'accompagnement uniques en Suisse, en particulier l'Appli du Cœur, une application qui les accompagne de leur chambre à la salle de réveil. Cette nouvelle organisation a par ailleurs permis de réserver une salle du bloc opératoire d'Yverdon-les-Bains aux opérations urgentes.

La modification du flux des patients orientés au centre de traitement et de réadaptation (CTR) d'Orbe en 2018 a permis d'optimiser le taux d'occupation des lits et d'améliorer l'accueil des patients.

Réduction du nombre de lits

La durée moyenne de séjour (DMS) des patients a fortement diminué ces dernières années dans les hôpitaux suisses, permettant d'augmenter la rentabilité de l'hôpital. La modification du flux des patients orientés au centre de traitement et de réadaptation (CTR) d'Orbe en 2018 a permis d'optimiser le taux d'occupation des lits et d'améliorer l'accueil des patients. Cela a eu pour résultat d'augmenter l'activité du centre et de réduire la durée moyenne de séjour. Sur le site de Saint-Loup, cette diminution, à la suite notamment de l'introduction des *case managers* au début de l'année 2017, a permis de libérer un certain nombre de lits et de réduire l'espace nécessaire à l'exercice des activités de médecine interne. Grâce à cet effort, les activités de médecine interne du deuxième étage du bâtiment Germond (GM2) ont été concentrées au premier étage (GM1) dès le 1^{er} août 2018. Ce réaménagement, en créant une pression en matière de gestion du flux des patients, a permis d'optimiser l'espace

disponible et l'organisation des soins sans réduire le volume d'activités et la qualité de la prise en charge. Cette opération s'est soldée par une réussite, puisqu'elle n'a engendré aucun licenciement et a permis huit nouveaux projets professionnels.

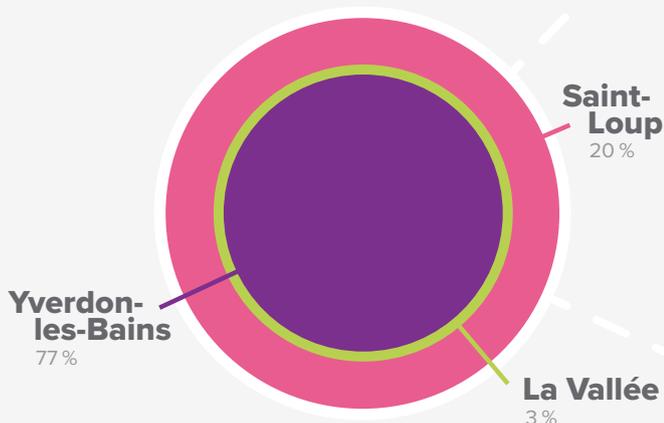
Nouvelle CCT des médecins assistants

Une nouvelle convention de travail a été adoptée et mise en vigueur par le CHUV dès le 1^{er} juillet 2017, puis par l'ensemble des établissements de la Fédération des hôpitaux vaudois (FHV) en 2018. Cette convention modifie le système de l'horaire de travail des médecins en formation et introduit un horaire fixe, dans le but d'améliorer les conditions de travail et de diminuer les heures supplémentaires. Ainsi, il est stipulé que les heures effectuées au-delà des 46 heures (et qui n'excèdent pas le maximum légal des 50 heures) sont considérées comme des heures supplémentaires. L'Association suisse des médecins assistants et chefs de clinique, section Vaud (ASMAV), a mis en place des contrôles afin de veiller à l'application de cette nouvelle convention. Les eHnv ont pris différentes mesures afin de s'adapter à ce nouvel accord et de diminuer la charge de travail des médecins assistants. Une organisation différente a été mise en place dans le service de médecine interne, notamment en rapatriant les secrétaires médicales au sein des services hospitaliers, ce qui a abouti à une réduction draconienne des heures supplémentaires. L'utilisation d'un outil de gestion des heures de travail fondé sur un système de timbrage a par ailleurs facilité la mise en œuvre de la nouvelle CCT aux eHnv. >>

Répartition de l'activité

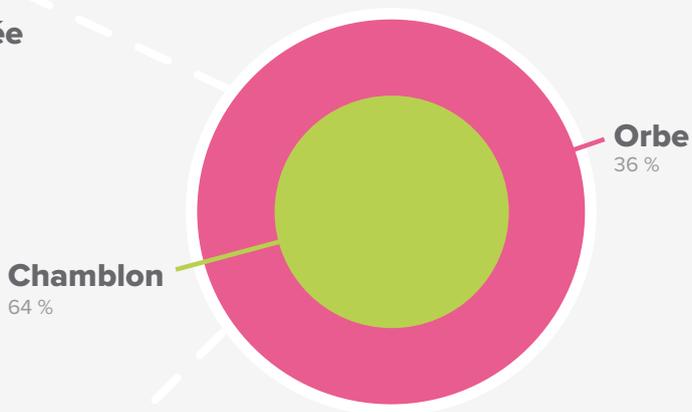
Soins aigus

12 229 cas*



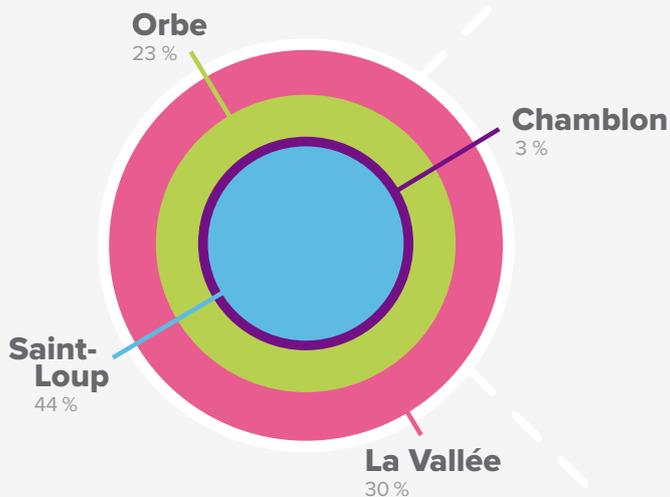
Réadaptation

31 402 journées



Hébergement

43 775 journées



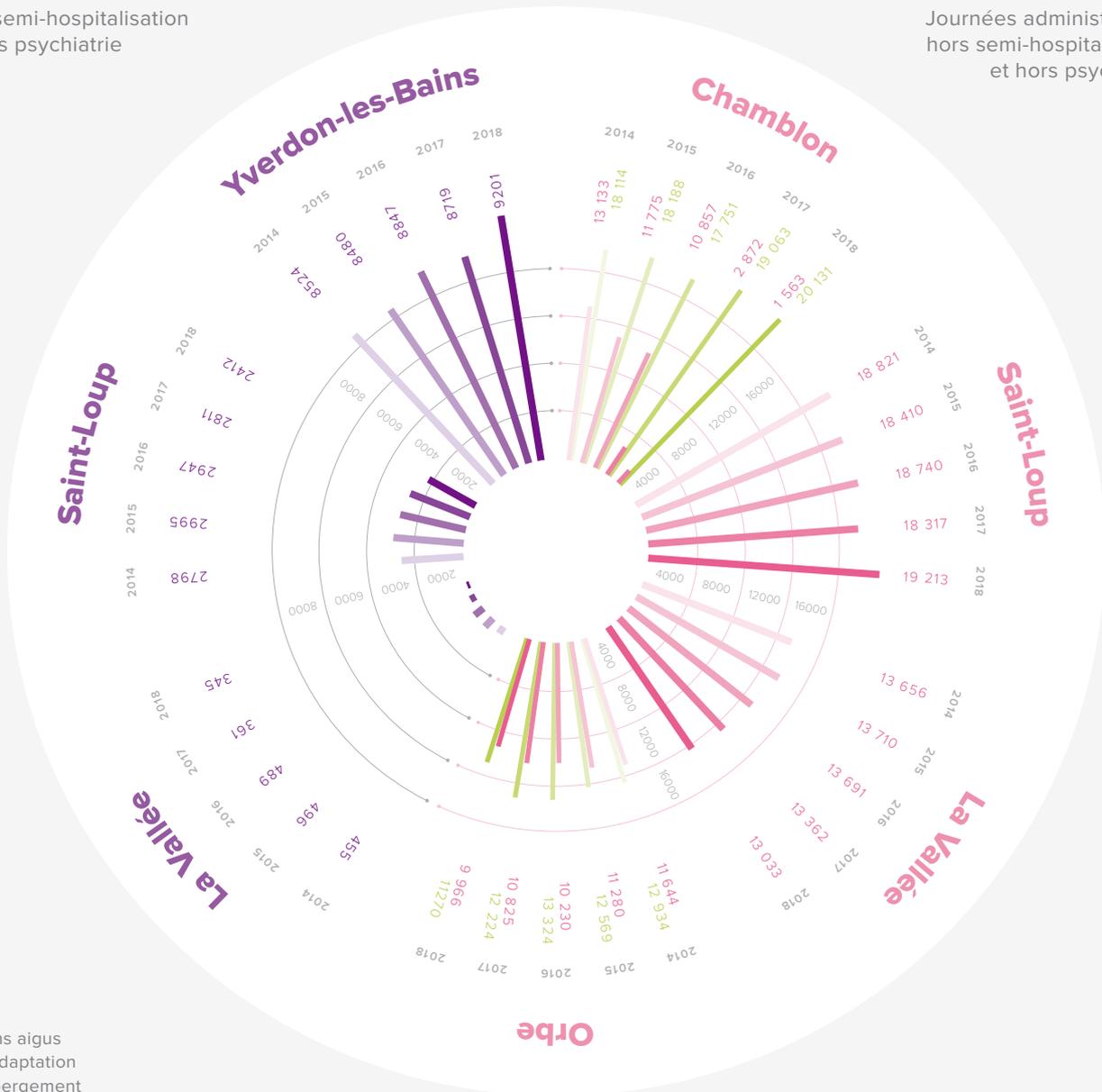
* Cas sortis hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie

Évolution du nombre de cas sortis par site et filière

Hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie

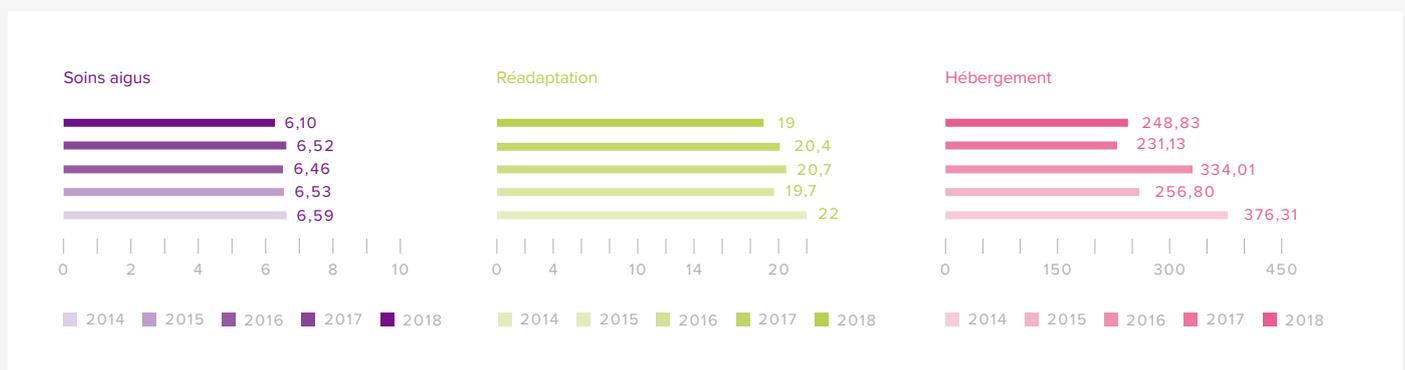
Évolution du nombre de journées par site et filière

Journées administratives hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie



- Soins aigus
- Réadaptation
- Hébergement

Durée moyenne des séjours (en jours)



Rapatriement des secrétaires médicales au sein des services hospitaliers

L'augmentation des demandes de rapports d'assurances a eu un impact négatif sur la charge administrative des médecins, tout comme l'introduction du dossier médical informatisé. L'enregistrement des temps de travail des médecins assistants a conduit à mieux mesurer leur charge de travail effective, mais également à trouver des solutions de soutien. Au cours du premier semestre 2017, les directions médicale et administrative ont décidé de prendre des mesures pour rapprocher ces deux corps de métier en les réunissant au

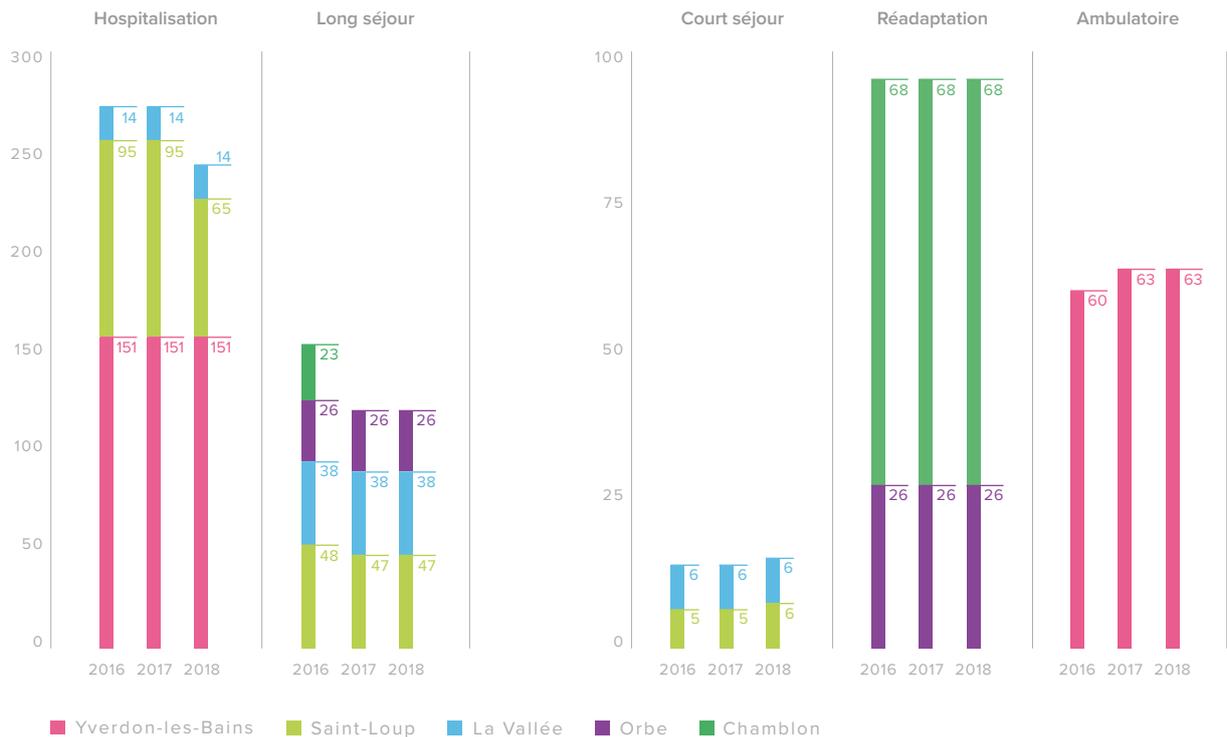
sein des mêmes services hospitaliers. L'un des principaux objectifs était d'adapter notre organisation pour que celle-ci soit conforme à la mise en place de la nouvelle convention, et notamment au passage à 46 heures par semaine, et de déléguer une partie des tâches administratives des médecins. Dans le courant 2017, le service de médecine de

L'un des principaux objectifs était d'adapter notre organisation pour que celle-ci soit conforme à la mise en place de la nouvelle convention, et notamment au passage à 46 heures par semaine, et de déléguer une partie des tâches administratives des médecins.

l'hôpital d'Yverdon-les-Bains a été retenu pour la conduite d'une phase pilote, ce qui a depuis été étendu aux services de chirurgie et de chirurgie orthopédique.

Élisabeth Lacroix
Directrice des soins
D' Julien Ombelli
Directeur médical

Évolution du nombre de lits par type de prestation



Le futur prend forme

Les nouvelles missions données aux eHnv, qui visent notamment à l'amélioration de la capacité d'accueil et du confort des patients, impliquent des changements structurels et organisationnels importants, qui vont d'une politique d'achat plus responsable à la construction de nouvelles entités, en passant par des travaux d'aménagement intérieur, répondant à des attentes et des obligations exigeantes sur les plans légal, économique et sociétal.

Le service des infrastructures et techniques a œuvré en 2018 pour franchir de nouvelles étapes dans la mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2020. Comme celui-ci le stipule, les infrastructures mobilières, immobilières et technologiques des eHnv doivent être développées dans une optique de croissance et d'efficacité des activités.

Un nouvel hélicoptère pour le site d'Yverdon-les-Bains

Tout d'abord, à travers la rénovation du nouvel hélicoptère du site d'Yverdon-les-Bains pour répondre à la mise en conformité demandée par la Garde aérienne suisse de sauvetage (REGA) et l'Office fédéral de l'aviation civile (OFAC). La piste d'atterrissage et de décollage a été rehaussée et se trouve désormais sur une plate-forme métallique, surplombant de 11 mètres l'ancien

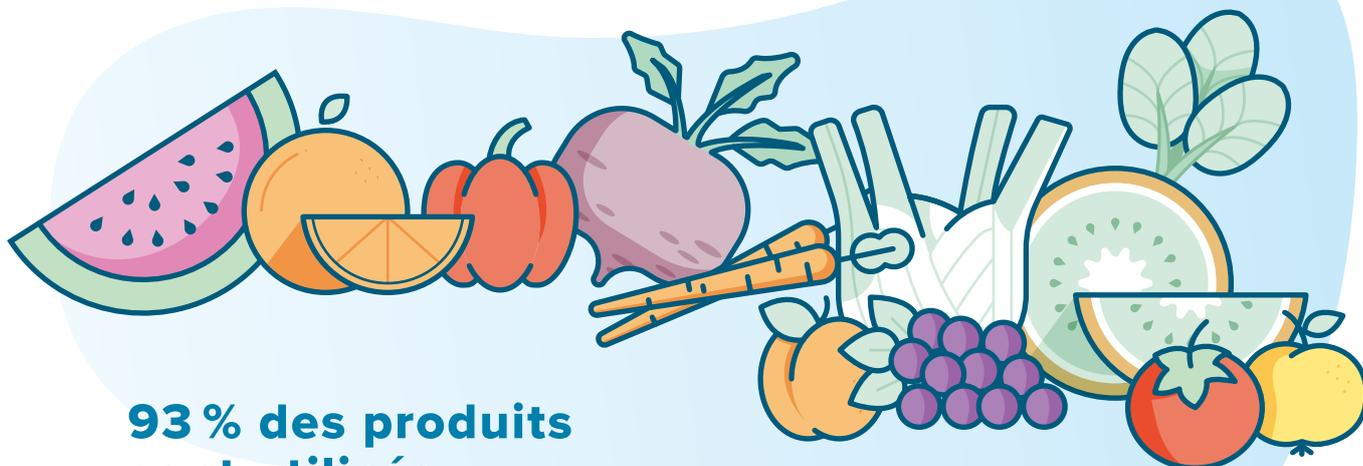
hélicoptère. Lors de l'agrandissement de l'hôpital, la plate-forme sera ensuite désolidarisée de sa structure pour être posée sur la nouvelle construction.

Un nouveau centre ambulatoire d'oncologie et d'hématologie

Les activités de l'unité de traitement ambulatoire oncologique et des consultations en oncologie réalisées à l'hôpital d'Yverdon-les-Bains ont été transférées au deuxième étage du bâtiment Le Lierre, qui abrite également le centre de chirurgie ambulatoire DaisY et un cabinet de chirurgie maxillo-faciale. La création du centre d'oncologie et d'hématologie, qui s'inscrit dans la stratégie du futur, a nécessité des travaux d'aménagement importants qui ont été réalisés dans les délais.

Mettre en place le futur

Le Plan stratégique 2015-2020 prévoit d'arrêter l'exploitation des sites de Chamblon et d'Orbe au profit d'un nouveau centre de traitement et de réadaptation qui sera construit à Orbe, et plus précisément à Saint-Éloi, d'ici à 2026. Un certain nombre de démarches sont entreprises pour permettre la valorisation du site de Chamblon en vue de sa vente à moyen terme. Le projet de création d'un nouveau centre nécessite également des démarches préparatoires, notamment pour sa construction, en étroite concertation avec la commune d'Orbe. De même, les premières phases



93 % des produits sont utilisés conformément à la saison

(100 % durant la saison d'été)

du projet d'agrandissement de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains ont été entamées. Les besoins en surface ont ainsi été identifiés pour chaque secteur d'activité et le concours d'architecture est en préparation. Il sera lancé courant 2019 et le lauréat sera désigné avant l'été 2020.

Un moment de plaisir pour les papilles

Durant l'année 2018, les cuisines des eHnv ont produit plus de 630 000 moments de plaisir. Entendez par là des repas. Plus de cent collaborateurs se mobilisent quotidiennement pour les produire au sein des cinq cuisines, conduites par cinq chefs. 2018 a vu arriver deux nouveaux responsables au sein de nos cuisines : Didier Joannes à l'hôpital d'Orbe et Pascal Ebener à celui de Chamblon. Si la diminution des durées moyennes de séjour a de multiples impacts, elle en a aussi au sein des cuisines. En effet, les cuisinières et cuisiniers en diététique des CTR voient arriver au sein de la production des régimes spéciaux qui étaient

jusque-là destinés aux soins aigus. Un défi pour ces équipes qui travaillent de concert avec le service nutrition et diététique.

De bonnes pratiques d'achats alimentaires

Les eHnv s'engagent afin de travailler de manière responsable, dans le respect des bonnes pratiques d'achat. Nous avons mené une étude en utilisant l'indicateur Beelong®, qui donne des informations sur l'impact environnemental des denrées alimentaires achetées. Il en ressort que 53% des produits achetés proviennent de notre pays. De plus, les cuisines travaillent 65% de produits bruts et 93% de l'ensemble des produits sont utilisés conformément à la saison (100% durant la saison d'été).

Christophe Habisreutinger

Directeur de la logistique hospitalière

Numériser pour mieux soigner

Face à l'augmentation des tâches administratives qui incombent au personnel administratif et médico-soignant, de nouvelles stratégies doivent être mises en œuvre. La numérisation des processus et des données et la centralisation des activités administratives sont autant d'outils permettant de réduire les coûts et de faciliter la prise en charge des patients.

Grâce à l'engagement des collaborateurs et à l'excellente collaboration entre les services, la nouvelle structure tarifaire TARMED, impliquant la mise à jour de 109 feuilles de prestations, a été mise en œuvre avec succès dans tous les services ambulatoires des eHnv. Les ajustements réalisés lors du premier semestre ont permis d'effectuer toutes les facturations de l'année dans les délais habituels.

Certification REKOLE® pour la comptabilité

Les eHnv sont le premier établissement non universitaire du canton de Vaud à obtenir le label de qualité REKOLE® pour leur comptabilité de gestion. Le label de qualité REKOLE® certifie que le plan comptable et les groupes de comptes des eHnv sont conformes et harmonisés avec le plan comptable obligatoire d'H+, association faîtière de la branche des hôpitaux et cliniques. Le label

REKOLE® confirme la haute fiabilité des données et permet de comparer les coûts des prestations des eHnv avec ceux des autres hôpitaux certifiés. Il représente un gage de transparence qui renforce la position des eHnv dans leurs négociations tarifaires avec les assureurs.

Projet de réception de factures électroniques « e-facture »

Chaque année, la comptabilité des eHnv traite 30 000 factures de 1500 fournisseurs différents. Plus précisément, 80% des factures reçues proviennent des 209 fournisseurs les plus importants. L'e-facture apporte une valeur ajoutée aux eHnv de deux manières: d'une part, elle diminue les coûts en limitant les traitements manuels et les erreurs, la centralisation des factures et l'archivage électronique, et, d'autre

part, elle permet d'augmenter la productivité grâce à la mise en place de processus automatisés. En 2018, l'échange dématérialisé de factures a été testé avec cinq fournisseurs pilotes, et pour 250 e-factures.

Création du bureau des assurances

Jusqu'en 2017, ce sont les secrétariats des eHnv qui répondaient aux diverses demandes des assurances. Depuis février 2018, sur le site de Saint-Loup, les demandes sur des cas d'assurance LAMal, LAA et LCA sont gérées par le bureau des assurances. En 2018, le bureau des assurances a géré plus de 5000 demandes en fournissant aux assureurs de nombreuses analyses, copies

de certificats et autres documents. La mise en place d'un bureau des assurances a permis de réduire le temps de réponse et de professionnaliser le contenu des réponses, laissant ainsi aux médecins davantage de temps pour la prise en charge des patients. Ce fonctionnement est progressivement déployé sur les autres sites des eHnv.

Union des réceptions de Saint-Loup et d'Yverdon-les-Bains

En 2018, les deux équipes des réceptions des hôpitaux de Saint-Loup et d'Yverdon-les-Bains ont fusionné en une seule. Ce rassemblement facilite non seulement les échanges, mais favorise également la mise en œuvre des « bonnes pratiques » dans les réceptions.

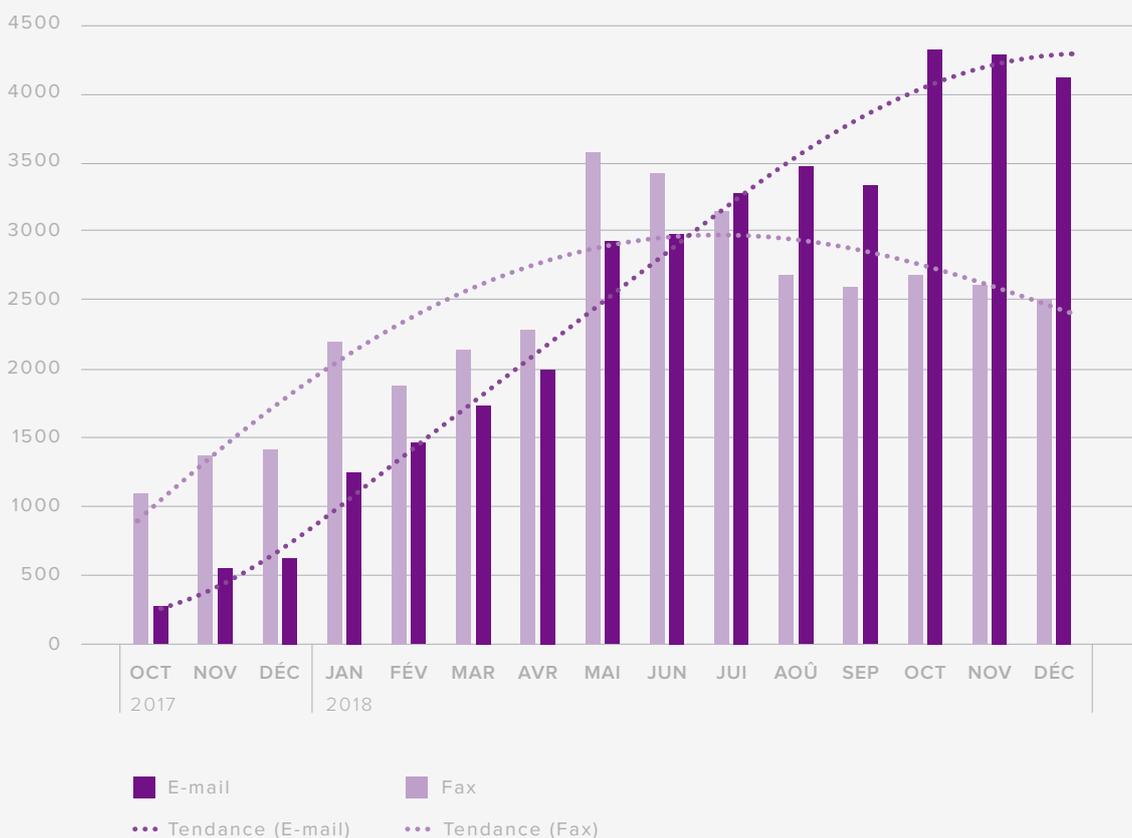
Mise en place de MEDEX dans les secrétariats médicaux

Jusqu'en octobre 2017, les documents médicaux tels que les rapports de consultation, les lettres de sortie et les protocoles opératoires étaient transmis sous forme de courriers aux médecins installés, souvent lents et réalisés à un rythme hebdomadaire. Dorénavant, les secrétariats médicaux envoient les documents médicaux validés par les médecins des eHnv de manière automatisée par fax, e-mail sécurisé ou e-Health. Cette gestion améliorée des envois favorise la réduction des délais de transmission et la traçabilité des envois.

Nicolas Aubert

Directeur administratif et financier

Évolution des quantités d'envois par fax et e-mail



Rester tenace

Les états financiers 2018 montrent un résultat d'exercice déficitaire, mais qui est en revanche meilleur que ceux du budget 2018 et de l'exercice 2017. La cause de cette meilleure situation provient, d'une part, d'une activité globalement supérieure aux prévisions et à l'activité de 2016 et, d'autre part, d'une bonne gestion d'exploitation en 2018, en particulier du matériel médical.

La mise en place en 2017 de divers indicateurs financiers pour suivre finement l'évolution des activités et des charges d'exploitation a permis d'améliorer la gestion opérationnelle et d'apporter des impacts financiers positifs en 2018. Ces outils de gestion permettront également d'améliorer les exercices futurs. Les impacts des changements tarifaires survenus au 1^{er} janvier 2018 ont été moins sévères

qu'anticipé, cela grâce notamment à l'excellente préparation des tarifs et à la collaboration entre les équipes médico-soignantes et administratives.

La trésorerie est également meilleure qu'en 2017, essentiellement grâce à une réduction des investissements sur des immobilisations corporelles. Elle reste toutefois un sujet de préoccupation pour la réalisation des grands projets à venir.

S'il fallait rester vigilant en 2018, il nous faut, en 2019, poursuivre la stratégie avec opiniâtreté.

Nicolas Aubert

Directeur administratif
et financier

Bilan

ACTIFS	Montants en CHF	PASSIFS	Montants en CHF
CIRCULANTS		CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME	
Liquidités	5 481 840,47	Dettes résultant de livraisons et de prestations	11 329 579,57
Créances livraisons & prestations de services	37 268 505,76	Dettes financières à court terme	4 791 872,69
Autres créances à court terme	2 469 343,89	Autres dettes à court terme	5 177 388,30
Stocks et prestations de services non facturés	3 871 128,82	Comptes de régularisation	7 758 378,82
Comptes de régularisation	751 405,28	Provisions à court terme	4 143 628,26
IMMOBILISÉS		CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME	
Immobilisations financières	402 904,20	Dettes financières à long terme	88 408 589,90
Participations	42 000,00	Fonds affectés	17 986 272,49
Immo. corporelles financées par l'État	12 881 183,39	CAPITAUX PROPRES	
Immo. corporelles financées par des tiers	4 053 684,27	Capital lié	32 294 366,93
Immo. corporelles financées par fonds divisions C	865 065,84	Résultat de l'exercice	- 1 126 520,72
Immo. corporelles autofinancées	94 073 362,21	Résultat provenant de bénéfices	- 1 723 568,13
Immo. corporelles hors exploitation	6 879 563,98		
Total de l'actif	169 039 988,11	Total du passif	169 039 988,11

Compte de résultat

	Montants en CHF
Produits d'exploitation avant investissements	205 681 914,22
Charges d'exploitation avant investissements	- 207 608 926,11
Résultat d'exploitation avant investissements	- 1 927 011,89
Produits d'investissement	14 244 607,41
Charges d'investissement	- 11 789 296,71
Résultat d'investissements	2 455 310,70
Résultat d'exploitation	528 298,81
Produits financiers	673 942,99
Charges financières	- 102 984,10
Résultat financier	570 958,89
Variations du fonds d'entretien et de rénovation	- 1 014 915,55
Variations du fonds de réserves spécifiques	- 1 516 612,55
Variations des fonds affectés	76 217,40
Résultat des fonds affectés	- 2 455 310,70
Résultat ordinaire	- 1 356 053,00
Résultat hors exploitation	113 073,80
Résultat exceptionnel	116 458,48
Résultat avant variation des réserves réglementaires libres	- 1 126 520,72
Attribution aux réserves réglementaires libres	0,00
Résultat de l'exercice	- 1 126 520,72



Rue de Plaisance 2
Case postale 554
1401 Yverdon-les-Bains

+41 24 424 53 18
info@ehnv.ch

www.ehnv.ch