

Rapport annuel 2019



SOMMAIRE

003

Rapport du président

DES EHNV ATTRACTIFS

005

Organes de direction

006

Corps médical

008

111 communes membres

010

Pilotage

LE CHANGEMENT EST
AUSSI UNE CHANCE

013

Ressources humaines

LE DÉPARTEMENT RH
S’AFFIRME

016

Collège des prestations

ENSEMBLE AU SERVICE
DES PATIENTS

022

Logistique hospitalière

REPENSER LE PRÉSENT
ET PRÉVOIR L’AVENIR

024

Administration et finances

DES AMÉLIORATIONS
BÉNÉFIQUES

026

Bilan et compte de résultat

EHNV

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

En couverture :

Permanence pédiatrique
d’Yverdon-les-Bains

CORRECTION

Olivier Bloesch

CONCEPT & GRAPHIQUES

superhuit.ch

PHOTOGRAPHIES

William Gammuto

IMPRESSION

Imprimerie Cornaz
Yverdon-les-Bains

Des eHnv attractifs

D'année en année, la direction générale et le comité directeur visent les mêmes buts. À savoir le respect du budget, le maintien de prestations de qualité et la réalisation de notre plan stratégique. Des objectifs qui, nous pouvons en être fiers, ont tous été atteints en 2019, une année au terme de laquelle notre déficit a été moindre que celui qui avait été budgété, tout en maintenant la qualité de nos prestations et en concrétisant les mesures de notre plan stratégique.

Voilà, l'essentiel étant dit, je pourrais arrêter là ce rapport annuel. Mais je ne le ferai pas. Parce que cela serait alors faire preuve

“ Aujourd'hui nous pouvons prétendre avoir atteint un très bon niveau d'attractivité tant pour nos patients que pour les collaborateurs. ”

d'un manque de respect pour les nombreux acteurs qui ont œuvré afin d'exécuter leurs tâches, tout en recherchant sans cesse ce rapport qualité/prix « optimal » ; cet équilibre aussi fragile qu'indispensable au regard des exigences fédérales et cantonales.

Ainsi, afin de réduire les coûts, la direction a simplifié son organisation managériale en réduisant les strates hiérarchiques tout



Bertrand Vuilleumier

Président

en renforçant les compétences auprès du patient. Une réduction des charges qui, autre réussite, ne s'est d'ailleurs pas faite au détriment des collaborateurs, puisque nous avons activement soutenu et accompagné le projet d'amélioration salariale voulu par les syndicats et l'État.

Cette nouvelle organisation plus efficiente est donc principalement passée non seulement par un rapprochement entre les directions et le terrain, mais également par un important travail d'amélioration de la gestion du flux des patients. Cela en les prenant en charge au bon endroit et avec le bon soignant. Une optimisation qui implique un travail important des médecins, des soignants et des *case managers* en matière de contrôle de la durée de séjour. Une tâche qui, évidemment, ne peut pas être réalisée sans une étroite collaboration avec nos partenaires du réseau sanitaire, que sont en particulier les CTR, les EMS, les CMS et les médecins installés. Le tout, encore une fois, en garantissant des prestations de qualité, voire en les améliorant, puisque, >>

durant l'année 2019, les services de soins intermédiaires de Saint-Loup et des soins palliatifs d'Orbe ont été certifiés. Alors, bien sûr, tout n'est jamais parfait, mais aujourd'hui nous pouvons prétendre avoir atteint un très bon niveau d'attractivité tant pour nos patients que pour les collaborateurs.

Quant à l'avenir, il n'a pas été oublié, puisque plusieurs projets majeurs ont également été préparés, développés ou réalisés durant l'année écoulée. Parmi eux, citons, notamment, le lancement du concours d'architecture en vue de l'agrandissement du site d'Yverdon-les-Bains, le processus d'achat d'un terrain à Orbe pour le futur CTR, l'obtention de

l'autorisation d'installer une IRM à Saint-Loup ou encore l'accompagnement de l'hôpital de la vallée de Joux vers son autonomie.

Bref, vous l'aurez compris, 2019 a donc été une « bonne année ». Mais sa réussite n'a rien de magique. Elle est le fruit de l'engagement de tous des collaborateurs, du terrain jusqu'aux instances dirigeantes. Et pour cet engagement sans faille : merci !

CHIFFRES CLÉS



1001
NAISSANCES



211,3
MILLIONS DE PRODUITS
D'EXPLOITATION



154 415
CONSULTATIONS
AMBULATOIRES



6
SITES



14 128
SÉJOURS
D'HOSPITALISATION



1844
COLLABORATEURS
(pour 1407 emplois plein temps)



495
LITS
(dont 214 en soins aigus)



8654
OPÉRATIONS
(dont 4897 en ambulatoire)

COMITÉ DIRECTEUR



D' Bertrand Vuilleumier
Président



Jeannine Rainaud-Meylan
Vice-présidente



Florian Alberti



Olivier Bloch



Jean-Daniel Carrard



Charles Lehmann



Henri Germond



Carole Dubois



Daniel Develey



Philippe Depraz



Cédric Stucker



Vassilis Venizelos



Christian Kramer



D' Philippe Hungerbuehler



Catherine Zeiter



Jean-François Cardis
Directeur général



D' Julien Ombelli
Directeur médical



Élisabeth 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 stratégie
et développement



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



Laurent Tillet
Responsable analyses et
contrôle de gestion

CONSEIL DE DIRECTION

Corps médical

MÉDECINS-CHEFS ANESTHÉSIOLOGIE

Aline Bise
Catherine Chevalley
Michel Dottrens
Sylvain Gander
Marlène Franchitti Laurent
Xavier Jatton
Pascaline Jolivet
Laurence Perrin Barelli
Maria Trinidad Ross

CHIRURGIE

Michel Erne
Alexandre Paroz
Denise Vettorel
Cosimo Scarpa
Dorota Teterycz

GYNÉCOLOGIE - OBSTÉTRIQUE

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

MÉDECINE INTERNE

Fabienne Chevaux
Alain Cometta
Jean-Christophe Laurent
Laurent Merz
Carole Monney Chaubert
Denis Randin
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
Sylvie Correvon Hoh
Isabelle Essinger
Julien Gaude
Mélanie Koehli
Sonja Mazzariol
Pierre-Yves Meconi

RÉADAPTATION

Lila Saïah

URGENCES

Julien Ombelli

MÉDECINS ADJOINTS

URGENCES

Monica Pagin

RÉADAPTATION

Marc Delgrange
Jean-Stéphane Luiggi
Andrea Zimmermann

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



GARDE CANTONALE

Karim Abdelrahman
 Anca-Teodora Antonino
 Laurent Bochatay
 Tarek Boussaha
 Sophie Buyse
 Joakim Delarive
 Samira Félix
 Konstantinos Gkouvatsos
 Roxane Hessler
 Cristina Marcu
 Pierre Michetti
 David Mondada
 Francesco Viani

**GYNÉCOLOGIE -
 OBSTÉTRIQUE**

Rima Bazarbachi De Pury
 Karine Dubrit
 Alexandra Fischer Stoca
 Jean-Luc Frobert
 Cornelia Garnier
 Seraina Lerch

MÉDECINE - SP OBÉSITÉ

Pauline Coti Bertrand
 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
 Fanny Gindroz Haftgoli Bakhtiari
 Johannes Fleischhauer
 Federico Mossa
 Yves Wimmersberger
 Doris Zuercher

ORL

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

ORTHOPÉDIE

Daniel N'Dele
 Bertrand Vuilleumier

PNEUMOLOGIE

Philippe Rieder
 Laurent Vollenweider

UROLOGIE

Laurence Bastien Pournaras
 Urs Fritschi
 Alain Mottaz

**PERMANENCE
 MÉDICALE**

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

45 MÉDECINS-
 CHEFS

04 MÉDECINS
 ADJOINTS

02 MÉDECINS
 ASSOCIÉS

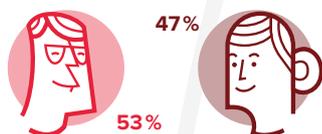
72 MÉDECINS
 AGRÉÉS

39 CHEFS DE
 CLINIQUE

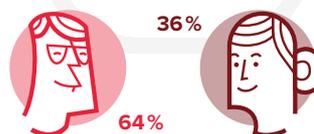
93 MÉDECINS
 ASSISTANTS

Ratio hommes/femmes

Médecins-chefs, adjoints et associés :



Médecins agréés :



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)

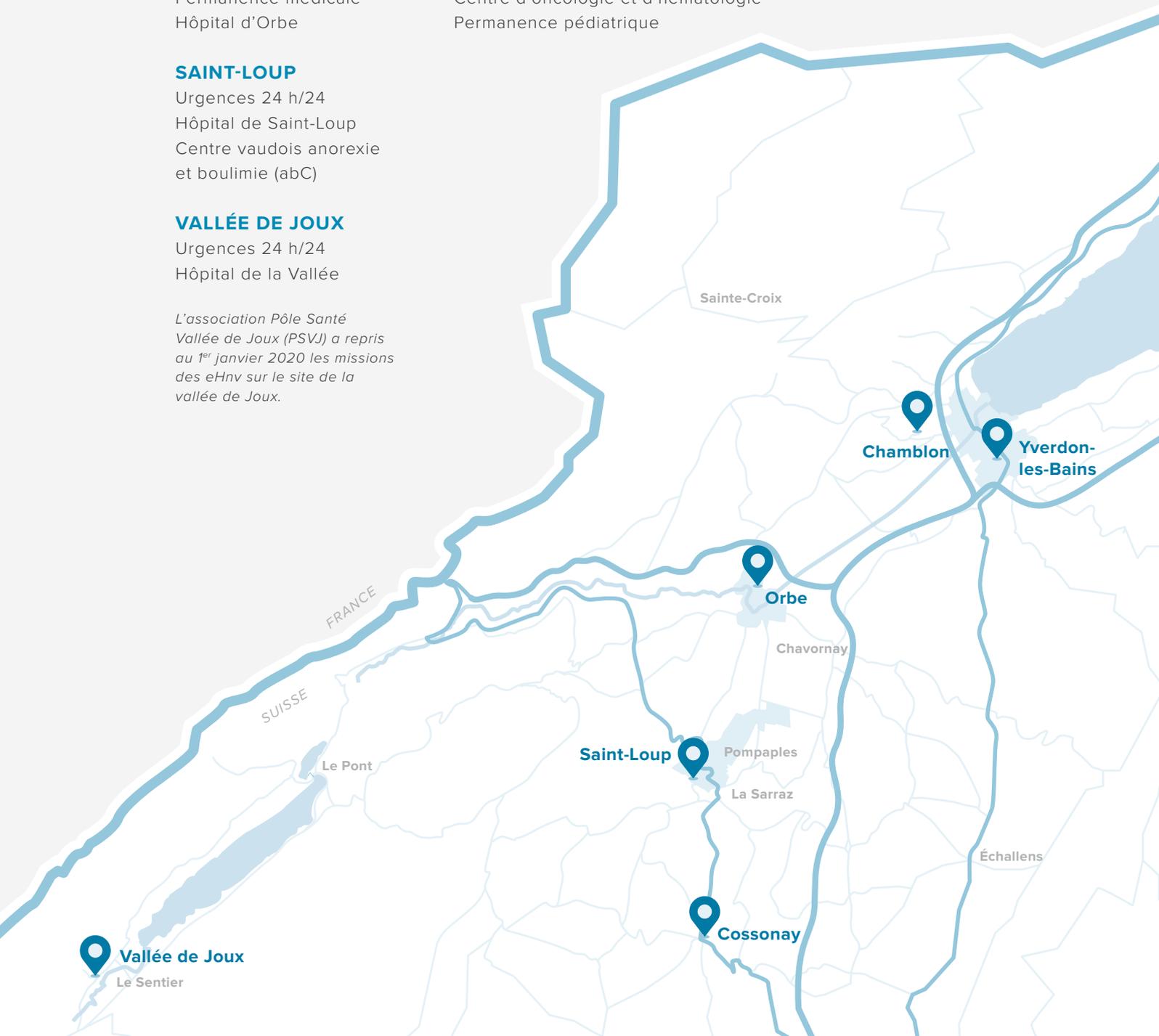
VALLÉE DE JOUX

Urgences 24 h/24
Hôpital de la Vallée

L'association Pôle Santé Vallée de Joux (PSVJ) a repris au 1^{er} janvier 2020 les missions des eHnv sur le site de la vallée de Joux.

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
bariatrique (CYOCB)
Centre d'oncologie et d'hématologie
Permanence pédiatrique





Le changement est aussi une chance

Après une année 2018 que l'on peut qualifier d'«année de la reconstruction», et principalement de celle de la confiance avec les collaborateurs – ouvrage ô combien important qu'il nous faut sans cesse remettre sur le métier, puisque, en la matière, rien n'est jamais définitif et ce type de relation se construit au quotidien – l'année 2019 peut, elle, être décrite comme celle de la consolidation.



Jean-François Cardis

Directeur général

Une consolidation de notre structure managériale qui, comme vous le savez déjà, a été entièrement revue au début de l'année 2019. Un travail important, fruit d'une étroite collaboration avec l'ensemble des départements, dont l'objectif principal était, pour rappel, de diminuer le nombre de strates hiérarchiques entre les directions et le terrain. Un choix qui s'est concrétisé par la disparition des cadres intermédiaires dans les soins, la création d'un département unique des prestations – regroupant les soins, le médical et les services aux patients – et la naissance d'un département de soutien qui inclut désormais la direction logistique, la direction des ressources humaines et la direction administrative et financière.

Une modification organisationnelle qui, évidemment, ne s'est pas faite du jour au lendemain et dont la réussite – car c'en est une même si les choses peuvent toujours être améliorées et le seront au gré de nos expériences – est largement imputable à l'investissement non seulement des cadres, mais également des collaborateurs qui ont accueilli ce changement comme une chance et ont su adapter leur fonctionnement dans un esprit constructif de collaboration. Qu'ils en soient ici remerciés.

Une consolidation de l'avenir des eHnv, également. Et l'expression est loin d'être galvaudée. En effet, l'année 2019 aura également été placée sous le signe de notre plan stratégique. Que dis-je ? De nos plans stratégiques! >>

Celui couvrant la période 2015-2020, d'abord. Un ouvrage ambitieux qui nous a servi de feuille de route au cours des cinq dernières années et dont nous pouvons, aujourd'hui, être fiers d'annoncer que, sur les 152 mesures qu'il contenait, 128 ont d'ores et déjà été réalisées. Le solde du travail étant dans sa grande partie reconduit dans « l'autre » plan stratégique : celui couvrant la période 2020-2025 que nous soumettrons à notre assemblée générale du mois de mai prochain. Une nouvelle feuille de route qui garantira non seulement la continuité avec le travail effectué durant les dernières années,

mais qui permettra également aux eHnv d'améliorer, notamment, la qualité de nos prestations, notre efficacité opérationnelle, nos performances financières et notre attractivité en tant qu'employeur. Le tout en intégrant les grands enjeux de société que sont, notamment, la durabilité, l'innovation ou la sécurité des données. Autrement dit, garantir non seulement une offre sanitaire optimale, tout en assumant notre rôle d'employeur de choix pour la population de notre belle région. Et ce pour les années à venir.



Centre de traitements et de réadaptation (CTR) reconnu, l'hôpital de Chamblon a fêté ses 30 ans en 2019.

De gauche à droite : D^r Jean-Stéphane Luigi, médecin adjoint, D^{re} Lila Saiah, médecin-chef, D^r Dusan Bozovic, médecin assistant.

Le département RH s'affirme

L'année 2019 a vu le département des ressources humaines progresser de manière significative dans son offre et dans son positionnement au sein de l'institution. De nouvelles personnes sont venues renforcer l'équipe déjà en place ; l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs mettent leurs compétences et leur énergie au service du département et de l'institution.

L'évolution des demandes n'a pas diminué, loin de là, et notre département a continué de renforcer la grande valeur ajoutée qu'il peut proposer dans la gestion des facteurs humains et la gestion du capital humain dans sa globalité. Le pôle administratif a achevé de se renforcer avec une nouvelle arrivée en juillet 2019 tout en permettant aux gestionnaires RH de se positionner au plus près des collaborateurs et des cadres des eHnv. Un poste de responsable pour les gestionnaires RH a été créé pour offrir soutien et développement tant aux gestionnaires RH qu'à l'ensemble de notre organisation ; un candidat a été engagé au 1^{er} janvier 2020. Pour soutenir le développement des projets RH, une cheffe de projet a commencé son activité en mai 2019 ; son rôle couvre l'ensemble des projets RH des eHnv et l'amélioration continue de notre département. La formation étant un axe stratégique majeur des eHnv, un poste de responsable de notre unité de

formation (UNIF) a été créé et une personne a été engagée en septembre 2019. Notre catalogue d'offres et notre approche pédagogique seront entièrement revus.

Des compétences étoffées – une vision clarifiée

En 2019, le département des ressources humaines s'est notamment concentré sur le développement de ses compétences, principalement sur les axes du management des compétences sociales (MCS), du recrutement, de la gestion de conflits et de la médiation. Par ailleurs, la vision d'un département créateur (créateur de lien, de culture et de *leadership*, ainsi que de valeurs), partenaire (dans la posture et dans la stratégie) et gestionnaire de difficultés (liant, médiateur, arbitre) a été clarifiée et renforcée.

SIRH et processus

L'année 2019 a permis de poser les bases pour la future implémentation de notre système d'informa-

tion de gestion des ressources humaines (SIRH), prévue durant l'année 2020. Celle-ci nous offre la possibilité de revoir l'ensemble de nos processus existants et de réfléchir aux nouveaux axes que nous souhaitons développer, comme 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.

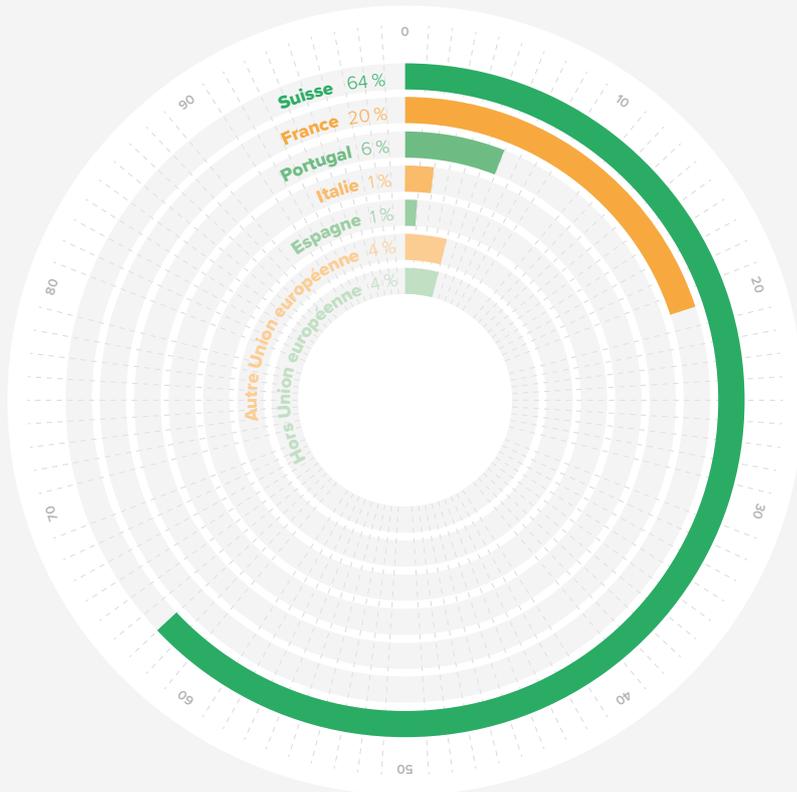
2020 sera l'année où le département achèvera sa mutation, qu'elle soit numérique ou humaine, tout en se focalisant sur le cœur de la prestation au service de l'institution, pour le bien collectif de nos collaboratrices et collaborateurs ainsi que pour celui de nos patients.

Xavier Schueler

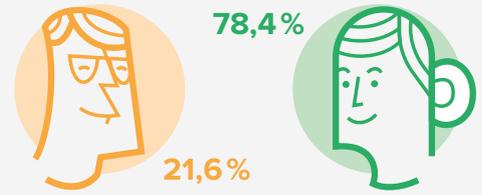
Directeur des ressources humaines

Répartition des collaborateurs par nationalité

65 nationalités différentes

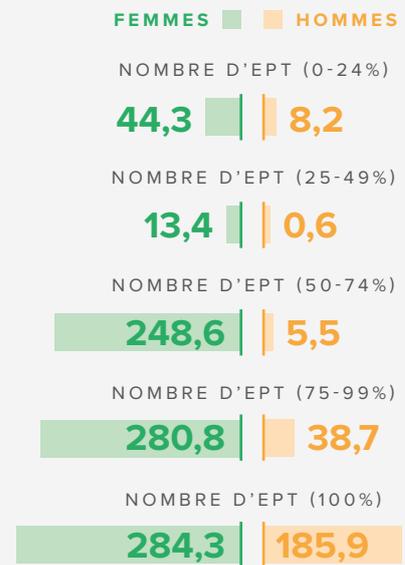


Ratio hommes/femmes

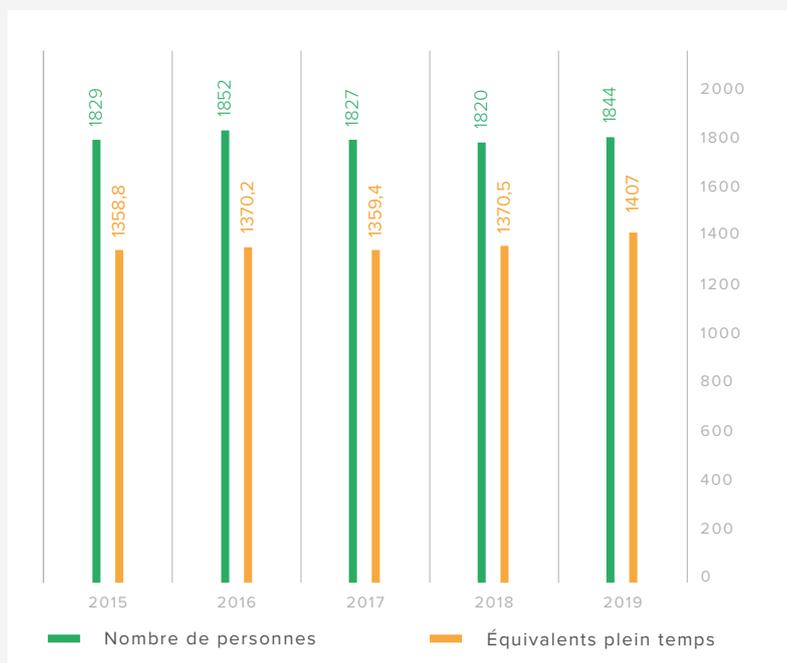


Répartition des EPT* selon le taux d'activité

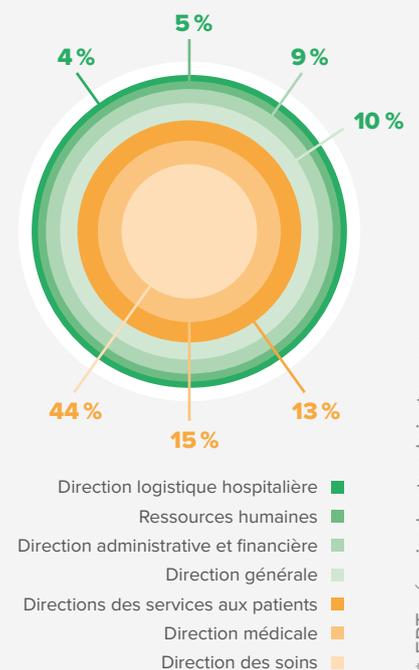
Collaborateurs permanents uniquement



Évolution des effectifs



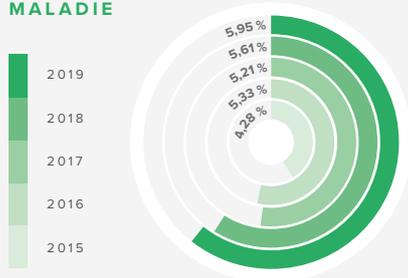
Répartition des EPT par département



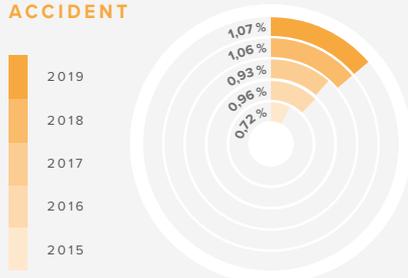
* EPT : équivalents plein temps

Taux global d'absence

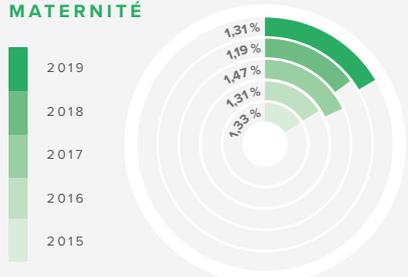
MALADIE



ACCIDENT

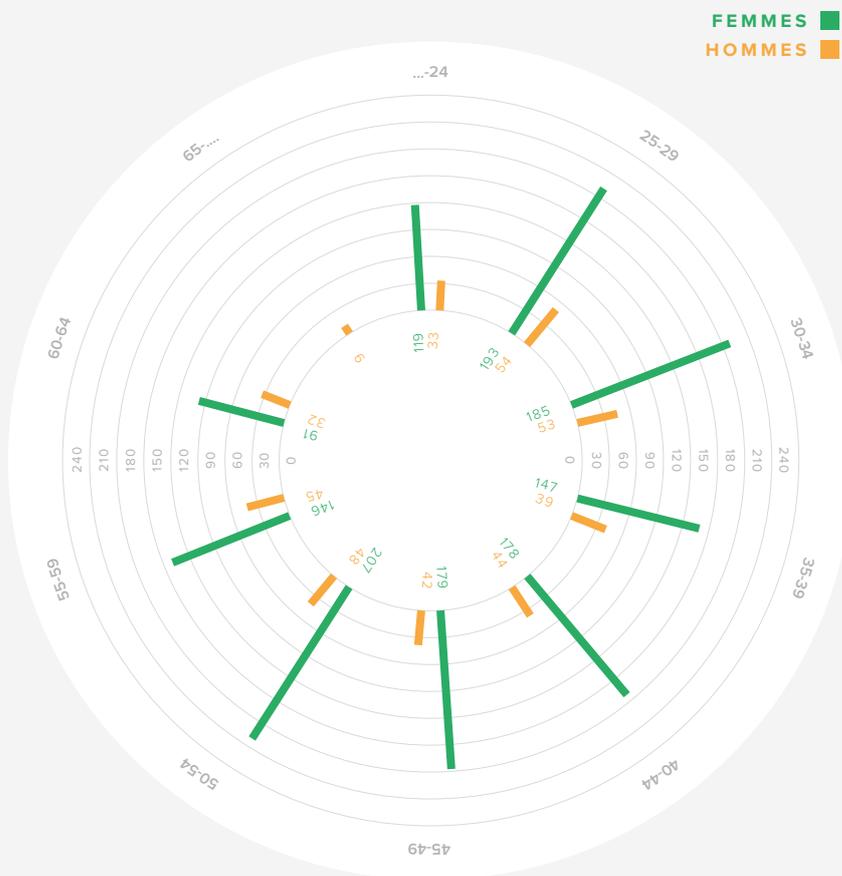


MATERNITÉ



Répartition des âges

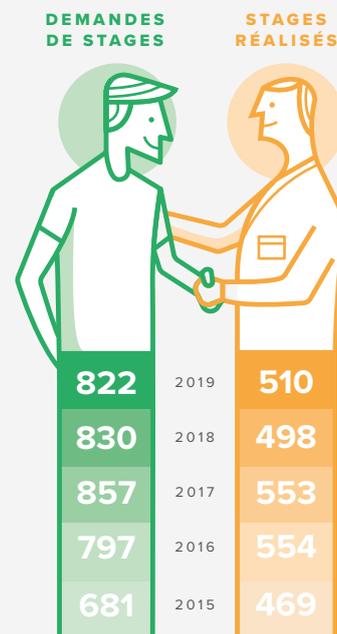
1446 femmes et 398 hommes, pour un total de 1844 employés



Formation interne et externe



Stages au sein des eHnv





Ensemble au service des patients

Le collège de prestations réunissant les directions médicale, des soins et des services aux patients a la volonté de développer la collaboration interprofessionnelle et de rapprocher la direction du terrain. La nouvelle organisation, fondée sur la collaboration, la proximité et l'autonomie, s'est traduite par une solidarité accrue entre les départements donnant lieu à une amélioration de la coordination et à une prise en charge plus globale du patient.

Développement des prestations

En janvier 2019, le service de dialyse de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains s'est doté d'une rotation supplémentaire, de 14 h à 23 h, permettant des horaires plus adaptés aux personnes nécessitant des soins et, ainsi, d'augmenter leur confort de vie ainsi que celui de leurs proches.

L'activité d'urologie a par ailleurs été renforcée et compte à présent deux spécialistes sur le site d'Yverdon-les-Bains, la D^{re} Laurence Bastien Pournaras et le D^r Urs Fritschi.

Afin d'assurer une prise en charge de qualité tout en limitant l'attente pour les jeunes patients, une permanence pédiatrique a ouvert ses portes dans des locaux à proximité des urgences pédiatriques de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains. Une telle structure vient compléter l'offre de garde pédiatrique dans la région. L'ouverture d'une consulta-

tion de pédiatrie orthopédique à l'hôpital d'Yverdon-les-Bains, qui permet de prendre en charge les affections de l'appareil locomoteur des enfants et des adolescents, a en outre été rendue possible grâce à l'arrivée du D^r Daniel N'Dele.

Depuis la fin de l'année 2019, une nouvelle prestation de logopédie est proposée à tous les patients du Centre de traitement et de réadaptation (CTR) de Chamblon, une réelle plus-value pour les patients hospitalisés qui souffrent de troubles cognitifs acquis et de troubles de la déglutition. De son côté, l'hôpital d'Orbe accueille depuis le mois de septembre une consultation de médecine générale et de soins palliatifs ambulatoires assurée par la D^{re} Andrea Zimmermann, médecin adjointe et responsable de l'unité des soins palliatifs spécialisés sur le site d'Orbe. >>

Optimisation de la gestion des flux

L'une des missions de la gestion des flux est d'assurer que l'hôpital soit en mesure d'accueillir tous les patients dont l'état de santé le nécessite, grâce notamment à une occupation adéquate des lits. Pour mieux répondre à ce besoin, un outil informatique de pilotage lié à Opale a été créé en 2018, offrant une visibilité en temps réel de tous les lits disponibles dans l'ensemble des services et sur tous les sites.

“ l'amélioration de la trajectoire du patient (...) vise à ce que ce dernier se trouve au bon endroit au bon moment et pour une juste durée. ”

Ces efforts en faveur d'une gestion plus dynamique des flux patients ont porté leurs fruits en 2019, puisqu'une diminution du temps d'attente provenant des urgences et une augmentation du taux d'occupation des lits ont depuis été observées. Un pas de plus vers l'amélioration de la trajectoire du patient qui vise à ce que ce dernier se trouve au bon endroit au bon moment et pour une juste durée.

Reconnaissance des soins palliatifs, intensifs et intermédiaires

Le développement de l'unité de soins palliatifs vers une unité aiguë à l'hôpital d'Orbe, inscrit dans le plan stratégique 2015-2020, permet aujourd'hui d'offrir aux patients ainsi qu'à leurs proches une prise en charge interdisciplinaire labellisée. La certification des soins palliatifs spécialisés est le fruit d'une collaboration interdisciplinaire et interinstitutionnelle.

À l'hôpital de Saint-Loup, suite à la transformation du service de soins intensifs en soins continus en septembre 2017, les directions médicale et des soins ont souhaité faire reconnaître le service en tant qu'unité de soins intermédiaires. Après deux années de démarches, cette étape, qui s'est traduite par une certification par la Commission de reconnaissance des unités des soins intermédiaires (CRUIMC), a pu être franchie.

La Société suisse de médecine intensive (SSMI) a également renouvelé la certification de l'unité des soins intensifs du site d'Yverdon-les-Bains pour une durée de cinq ans, et ce sans conditions.

Meilleure coordination des soins à l'échelle régionale

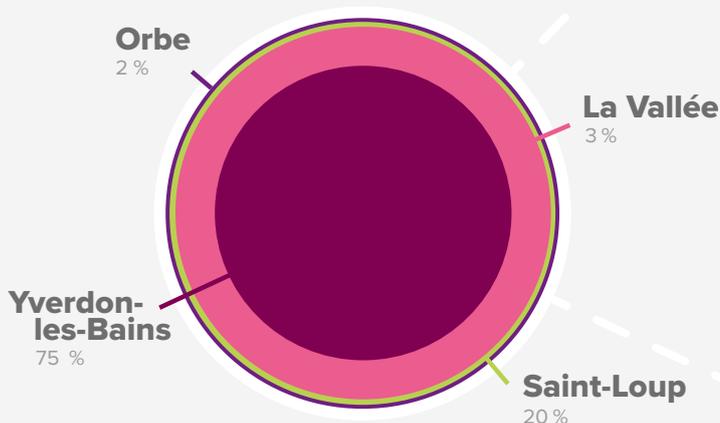
Réponse à l'urgence

Le projet du Pôle régional santé (PRS) vise l'optimisation de la réponse à l'urgence pour la population du Nord vaudois en évitant notamment le passage par les urgences hospitalières et en favorisant ainsi les prises en charge des patients sur leur lieu de vie. Une réorganisation de la garde médicale, en lien avec la demande cantonale, a permis d'intensifier la collaboration entre les structures hospitalières, les soins à domicile, les établissements médico-sociaux et les médecins généralistes installés: les médecins généralistes soutiennent et soulagent les services d'urgence de l'hôpital pendant la journée >>

Répartition de l'activité

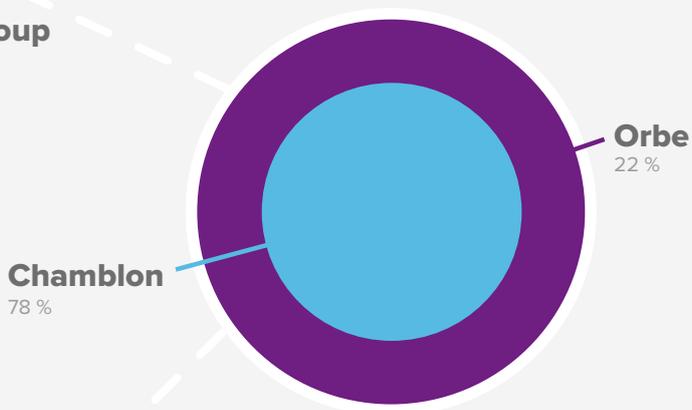
Soins aigus

12 342 cas*



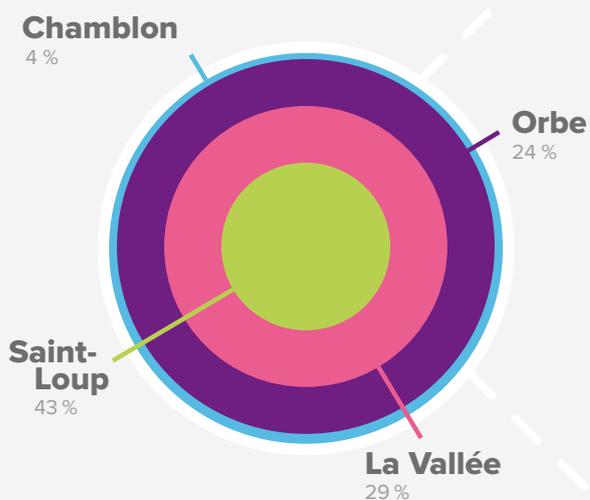
Réadaptation

28 319 journées



Hébergement

44 354 journées



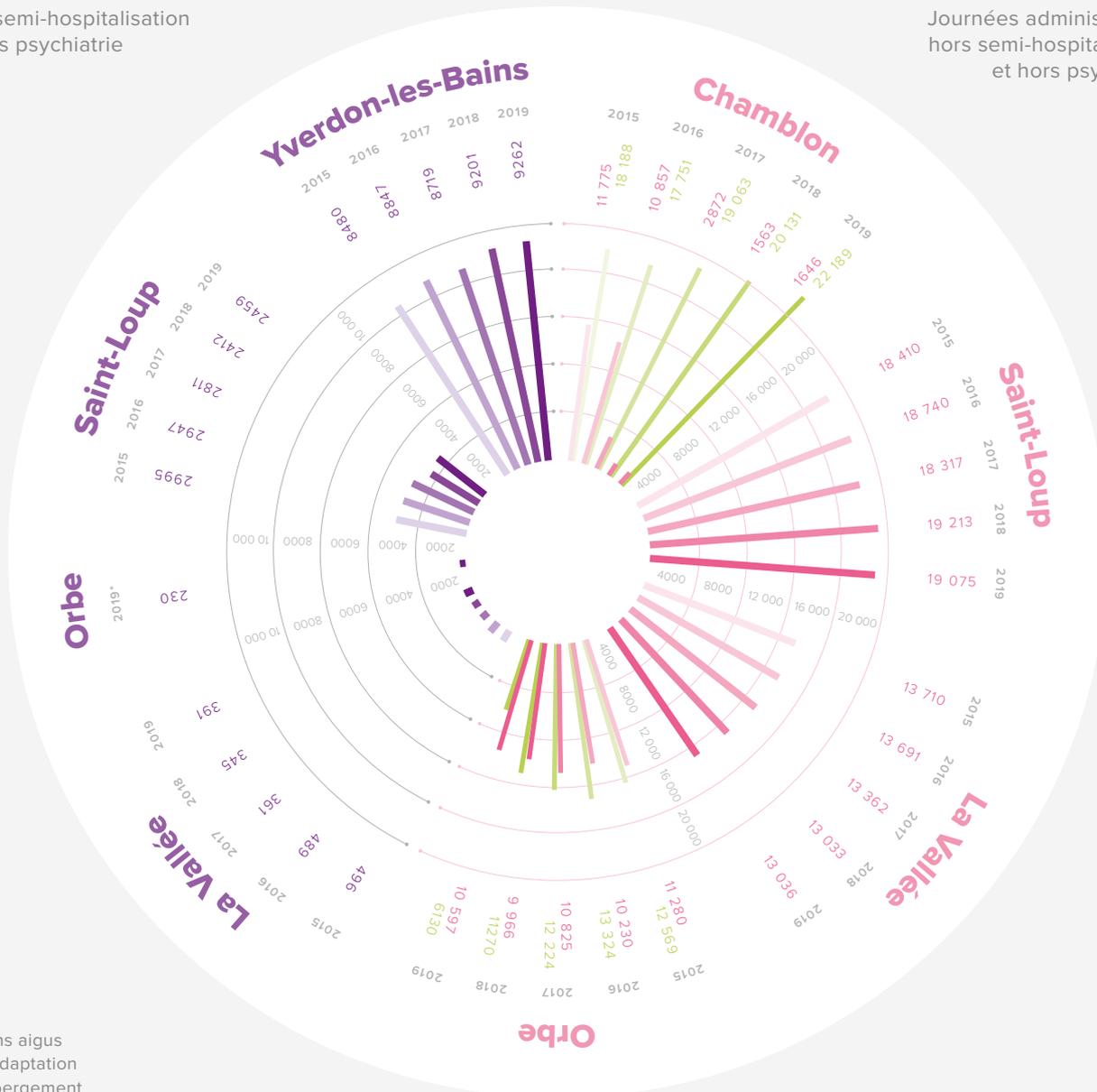
* Cas sortis hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie

Évolution du nombre de cas sortis par site et filière

Hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie

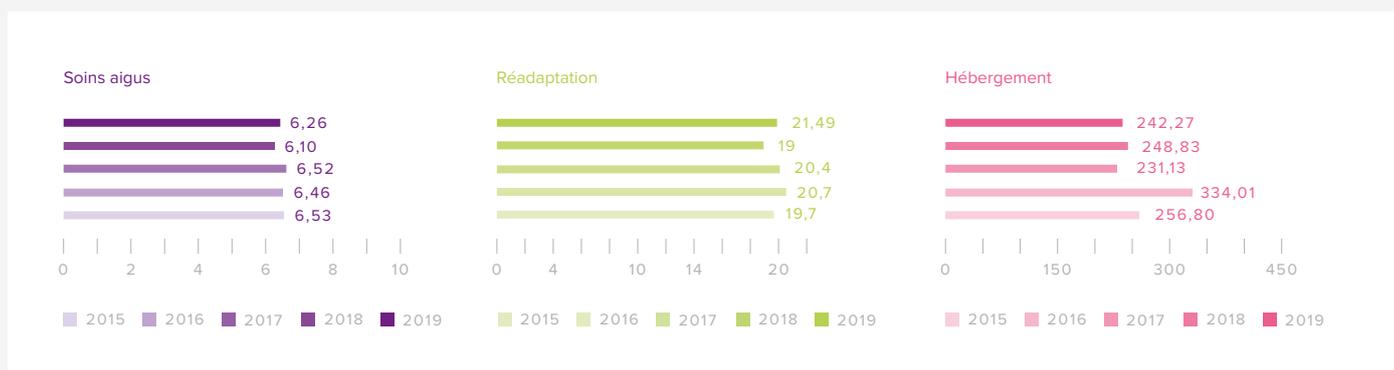
Évolution du nombre de journées par site et filière

Journées administratives hors semi-hospitalisation et hors psychiatrie



* Depuis 2019, les soins palliatifs de l'hôpital d'Orbe sont considérés comme soins aigus

Durée moyenne des séjours (en jours)



tandis que l'hôpital prend en charge la garde médicale de nuit avec le soutien des soins à domicile.

Gériatrie

Dans le cadre d'un effort régional pour améliorer la coordination gériatrique et renforcer la qualité de la prise en charge pour les personnes âgées et leur entourage, la priorité a été donnée l'année dernière à la détection des personnes vulnérables aux urgences. La détection, aux urgences, des personnes âgées de plus de 75 ans nécessitant une évaluation gériatrique spécialisée a ainsi été rendue pérenne, tandis que le suivi extrahospitalier des patients vulnérables qui rentrent à domicile est assuré en collaboration avec l'AS-PMAD et le Réseau santé Nord Broye (RSNB).

Soins palliatifs

Un projet pilote avait été développé en 2018 dans le cadre du PRS pour identifier précocement les patients nécessitant une prise en charge palliative dans le service de médecine de l'hôpital d'Yverdon. Les soins infirmiers ont été améliorés et la coordination avec l'équipe mobile (EMSP) optimisée.

Élisabeth Lacroix

Directrice des soins

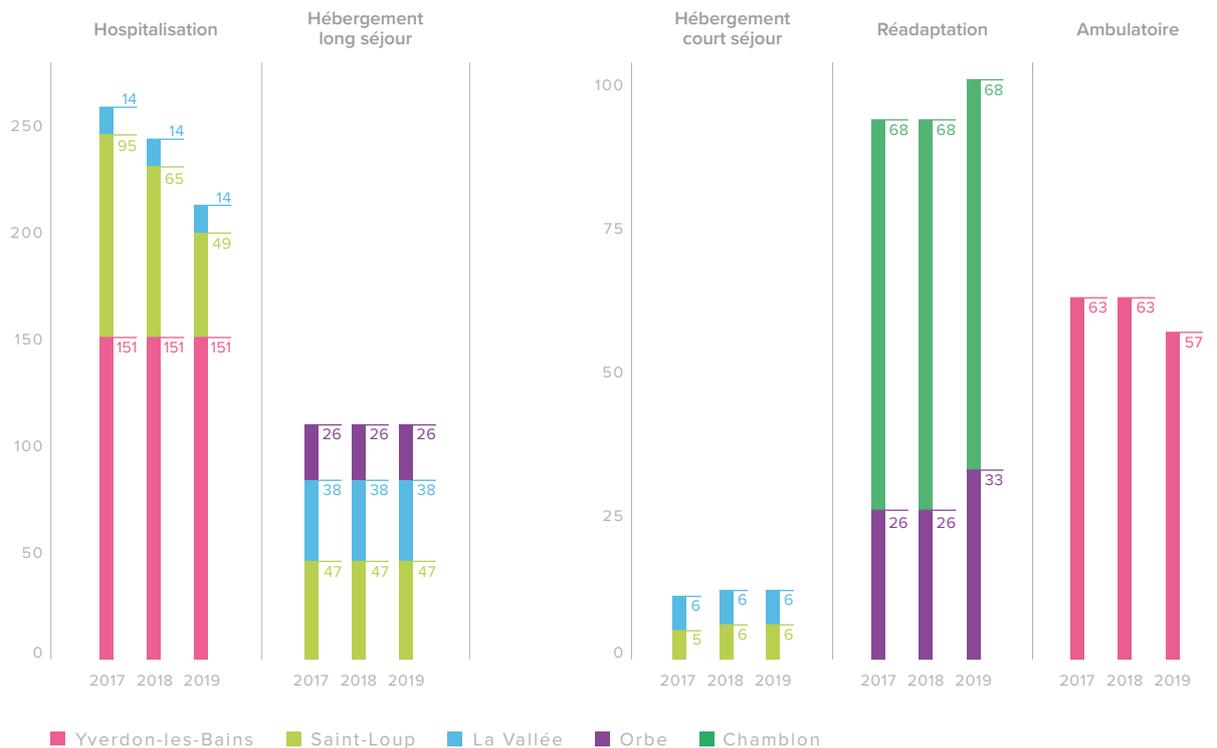
D' Julien Ombelli

Directeur médical

Marc Allemann

Directeur des services aux patients

Évolution du nombre de lits par type de prestation



Repenser le présent et prévoir l'avenir

La future extension et la transformation de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains ainsi que la construction du futur centre de traitement et de réadaptation (CTR) prévue pour 2027 à Orbe nécessitent un certain nombre d'étapes préparatoires. En parallèle, l'hôpital doit moderniser ses infrastructures pour rester fonctionnel et continuer d'optimiser ses espaces.

Préparation du dossier pour le concours d'agrandissement de l'hôpital d'Yverdon

En collaboration avec un bureau d'aide au maître d'ouvrage (BAMO) ainsi que l'équipe du Service stratégie et développement, la mise sur pied d'un concours de projets à deux degrés a pu être finalisée durant l'année 2019. Cela comprend l'identification des besoins, la constitution d'un jury composé de différents spécialistes, internes et externes, des domaines de la santé et de l'architecture et, enfin, la validation de la procédure selon la réglementation de la Société suisse des ingénieurs et des architectes (SIA). L'ensemble de ces efforts a permis de lancer officiellement le concours d'architecture le vendredi 10 janvier 2020.

Réaménagement de l'unité de soins palliatifs aigus d'Orbe en vue de sa labellisation

Dans le cadre de la certification des soins palliatifs aigus à Orbe, des améliorations architecturales ont été apportées dans l'unité. Sur la base d'un cahier des charges établi par les utilisateurs, les travaux réalisés ont permis,

en proposant des locaux accueillants et multifonctionnels conformes aux directives de palliative.ch, d'améliorer la prise en charge du patient ainsi que l'accueil des familles et des proches. Le projet architectural a dû par ailleurs tenir compte de la fin de l'exploitation du bâtiment planifiée en 2027, impliquant de limiter les exigences.

Mise à niveau de la téléphonie

Dans le cadre de l'abandon de la téléphonie traditionnelle (analogique) par Swisscom au dernier trimestre de 2019, les eHnv ont procédé au passage *All IP* de leur téléphonie sur l'ensemble des sites hospitaliers. Cela signifie que le trafic téléphonique passe désormais sur la technologie IP (protocole internet) et que les communications vocales sont transmises par le réseau informatique. Cela a nécessité l'adaptation des infrastructures téléphoniques et des méthodes de travail en interne ainsi que la mise en place d'une collaboration spécifique avec la Fédération des hôpitaux vaudois informatique (FHVi) liée à la téléphonie.

Développements dans le domaine du biomédical

Le biomédical se réfère à l'ensemble des équipements médicaux nécessaires au diagnostic, tels que le scanner ou l'IRM, ou à vocation thérapeutique comme la pompe à perfusion. À la croisée de nombreux métiers, son rôle est d'assurer la gestion du patrimoine biomédical des eHnv – patrimoine qui s'élève à plus de 5000 équipements – de l'achat à la réforme, mais aussi d'en assurer un haut niveau de sécurité par la réalisation de maintenances et de contrôles réguliers. L'équipe biomédicale apporte conseil et aide auprès des personnels médicaux et soignants pour le choix des équipements comme pour leur utilisation.

En 2019, le service biomédical a procédé au renouvellement de plusieurs dizaines d'installations et en particulier de la salle de radiologie réservée aux urgences et à sa modernisation. Cela a été réalisé en intégrant les derniers développements en la matière, tels que l'automatisation permettant d'effectuer de manière autonome le positionnement automatique en fonction de l'examen choisi, l'asservissement des mouvements qui a pour but de soulager les utilisateurs dans les déplacements des différents éléments comme la table, ou encore l'autotracking, qui synchronise les mouvements entre le tube et le détecteur en vue d'obtenir un alignement optimal lors de l'examen. Enfin, de nouvelles technologies de détection offrent une meilleure résolution de l'image et facilitent ainsi le diagnostic.

Christophe Habisreutinger

Directeur de la logistique hospitalière



La salle de radiologie de l'hôpital d'Yverdon-les-Bains rénovée en 2019 et dotée d'un équipement de nouvelle génération

Des améliorations bénéfiques

En 2019, les services de l'administration et de la finance ont poursuivi avec succès les projets et les améliorations entamés depuis 2017. À la grande satisfaction des cadres du département, la simplification de sa structure hiérarchique opérée en 2019 a permis des échanges directs et d'accélérer les prises de décisions entre la direction administrative et financière et ses cadres de proximité.

Gestion documentaire

La démarche de gestion électronique des documents (GED), qui permet de stocker et de suivre facilement les informations numériques telles que des documents, des données, des formulaires et des images, s'est mise en place dans tous les services de gestion administrative des patients, soit depuis l'admission des patients à l'hôpital jusqu'à la facturation des prestations qui leur sont fournies. L'objectif stratégique, économique et écologique de devenir un hôpital sans papier se rapproche ainsi d'une réalité au sein des eHnv.

Réussite de la centralisation des réceptions et sécurité accrue à Yverdon-les-Bains

La fusion en 2018 en une seule équipe des réceptions des hôpitaux de Saint-Loup et d'Yverdon-les-Bains a déployé tous ses effets en 2019. Le rassemblement de l'équipe facilite non seulement les échanges et

la mise en œuvre des « bonnes pratiques » dans les réceptions, mais il favorise également la polyvalence des collaborateurs et les remplacements.

La sécurité de la réception des hôpitaux d'Yverdon-les-Bains a été renforcée au début de l'été 2019 avec des agents de sécurité. Fin 2019, il a été décidé d'étendre la plage horaire des agents de sécurité à toute la nuit de façon à protéger les collaboratrices et les collaborateurs de potentielles agressions.

Extension des services fournis par le bureau des assurances

Créé en 2018, le bureau des assurances gère les demandes sur des cas d'assurance. Ce bureau a géré plus de 6300 demandes en 2019 par rapport aux 5000 de 2018. Le bureau a absorbé les demandes des assurances faites directement à la policlinique, lais-

sant ainsi aux médecins davantage de temps pour la prise en charge des patients et aux secrétaires médicales pour la gestion administrative des patients. En fin d'année 2019, le bureau des assurances était à jour avec les traitements de retour de facture 2019 pour des problématiques administratives telles que des cas d'affiliation d'assurance, par exemple.

Résultat de l'audit et formation étendue au codage des dossiers médicaux

L'audit annuel des dossiers médicaux a relevé une excellente qualité de la codification des dossiers médicaux au sein du service de codage des eHnv. Ce dernier est composé de 7 codificateurs expérimentés et de 3 codificateurs en formation. La formation interne proposée

depuis plusieurs années est nécessaire, car il n'existe pas de formation en Suisse romande pour obtenir le brevet fédéral de spécialiste en codage médical.

Exhaustivité des relevés d'activité

Les travaux continus d'amélioration des relevés d'activité avec l'expert tarifaire et les services de facturation et du codage permettent d'assurer l'enregistrement exhaustif des prestations fournies. L'exhaustivité des relevés d'activité est fondamentale, car elle permet de récolter l'ensemble des recettes liées aux prestations fournies par les équipes médico-soignantes. En conséquence, les eHnv perçoivent mieux les recettes liées

à leurs activités et celles-ci permettent de mieux couvrir les coûts liés aux prestations.

Taux d'intérêt négatifs et extension des e-factures

Depuis 2019, les eHnv profitent des taux d'intérêt négatifs existant sur les marchés financiers pour leurs besoins de trésorerie. En conséquence, la charge financière des emprunts est à la baisse.

Le service financier a poursuivi avec succès son projet d'e-factures. Ainsi, à fin 2019, environ 50% des fournisseurs en mesure de traiter des e-factures échangent uniquement des factures électroniques avec les eHnv sur la plateforme SIX, sou-

lageant ainsi le traitement des factures et accélérant les procédures internes.

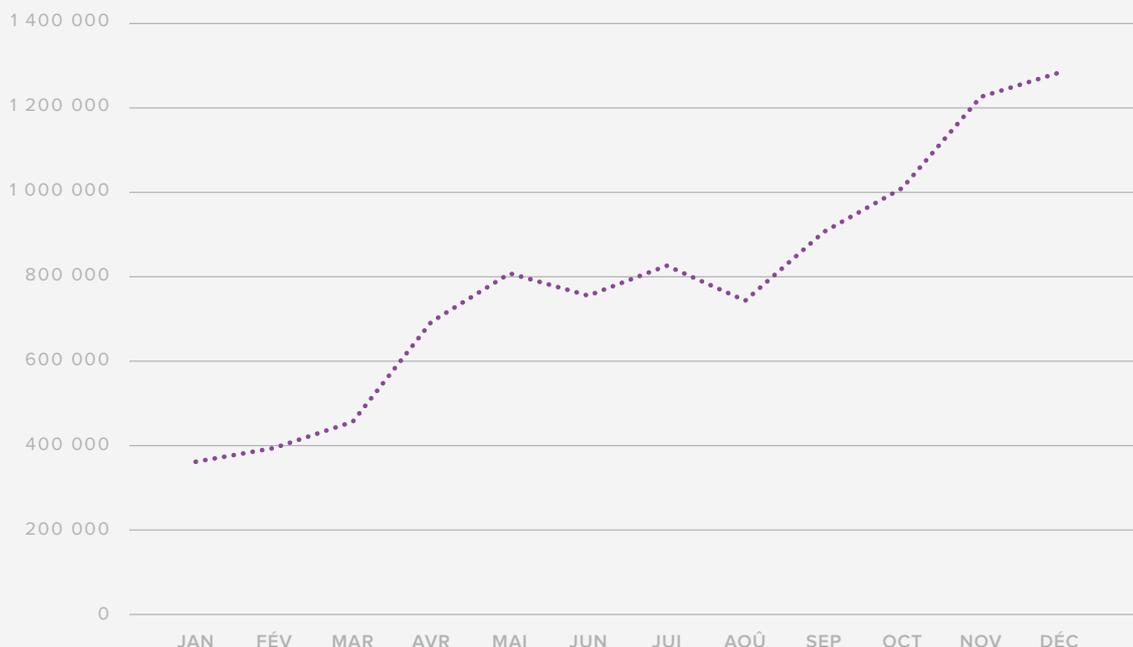
Méthode des soins aigus répliquée au CTR

Depuis 2017, les secrétaires médicales des soins aigus se sont rapprochées des médecins et de leurs assistantes et assistants afin de soulager ces derniers de tâches administratives et d'accélérer la transmission d'informations. La méthode de travail des soins aigus a été répliquée en 2019 aux centres de réadaptation d'Orbe et de Chamblon, à la grande satisfaction de tous les intervenants.

Nicolas Aubert

Directeur administratif et financier

Évolution de la réception d'e-factures en 2019



Poursuivre la stratégie

Avec une perte de 3 millions de francs, les états financiers 2019 montrent un résultat d'exercice déficitaire toutefois meilleur que le budget 2019, qui escomptait une perte de 4,5 millions de francs. L'origine de ce meilleur résultat provient essentiellement d'une activité globalement supérieure aux prévisions établies lors de la phase budgétaire.

Entre 2018 et 2019, les charges totales de personnel ont augmenté de 6,3 millions de francs (+4,2%) et sont en ligne avec le budget 2019 qui anticipait une augmentation importante d'acti-

tivité et considérait le rattrapage des dotations dans certains services. La phase d'ajustement et de préparation en vue de la sortie de l'hôpital de la vallée de Joux des eHnv au 1er janvier 2020 a requis un engagement important de ressources internes durant toute l'année 2019. Grâce à une bonne gestion en 2019, les dépenses d'investissement sont restées modestes en vue des investissements à venir pour les projets stratégiques des eHnv.

Bien que la trésorerie 2019 soit moins bonne qu'en 2018, elle se caractérise par une réduction

des financements à long terme provenant d'une baisse nette des engagements financiers à long terme. La trésorerie reste un sujet de préoccupation pour la réalisation des grands projets à venir et de l'impact de la crise sanitaire de 2020.

S'il fallait rester tenace en 2019, il sera en 2020 capital de poursuivre la stratégie et ses projets d'amélioration, et ce, malgré la crise sanitaire à laquelle nous faisons face.

Nicolas Aubert

Directeur administratif
et financier

Bilan

ACTIFS	Montants en CHF	PASSIFS	Montants en CHF
CIRCULANTS		CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME	
Liquidités	2 408 335,46	Dettes résultant de livraisons et de prestations	10 506 276,90
Créances livraisons & prestations de services	39 892 705,86	Dettes financières à court terme	4 568 265,22
Autres créances à court terme	1 909 328,40	Autres dettes à court terme	7 256 656,26
Stocks et prestations de services non facturés	3 871 653,18	Comptes de régularisation	8 495 599,36
Comptes de régularisation	816 088,66	Provisions à court terme	3 917 552,96
IMMOBILISÉS		CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME	
Immobilisations financières	402 911,25	Dettes financières à long terme	82 266 173,92
Participations	42 000,00	Fonds affectés	15 602 569,56
Immo. corporelles financées par l'État	11 042 862,22	CAPITAUX PROPRES	
Immo. corporelles financées par des tiers	3 323 548,76	Capital lié	34 883 511,51
Immo. corporelles financées par fonds divisions C	577 243,17	Résultat de l'exercice	- 2 979 534,20
Immo. corporelles autofinancées	90 706 275,78	Résultat provenant de bénéfices	- 2 850 088,85
Immo. corporelles hors exploitation	6 674 029,90		
Total de l'actif	161 666 982,64	Total du passif	161 666 982,64

Compte de résultat

	Montants en CHF
Produits d'exploitation avant investissements	211 298 458,88
Charges d'exploitation avant investissements	- 215 514 246,50
Résultat d'exploitation avant investissements	- 4 215 787,62
Produits d'investissement	14 901 039,88
Charges d'investissement	- 12 348 641,43
Résultat d'investissements	2 552 398,45
Résultat d'exploitation	- 1 663 389,17
Produits financiers	773 953,72
Charges financières	- 113 866,72
Résultat financier	660 087,00
Variations du fonds d'entretien et de rénovation	0,00
Variations du fonds de réserves spécifiques	- 2 609 561,71
Variations des fonds affectés	57 163,26
Résultat des fonds affectés	- 2 552 398,45
Résultat ordinaire	- 3 555 700,62
Résultat hors exploitation	164 144,66
Résultat exceptionnel	412 021,76
Résultat avant variation des réserves réglementaires libres	- 2 979 534,20
Attribution aux réserves réglementaires libres	0,00
Résultat de l'exercice	- 2 979 534,20



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

+41 24 424 53 18
info@ehnv.ch

www.ehnv.ch