

LE RAPPORT D'ACTIVITÉS

L'HÔPITAL DE LAVAux 2015

RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Un rapport de conseil d'administration rédigé par sa Vice-présidente est bien souvent le faire-part de la disparition du président. M. Jean-Pierre Porchet nous a quitté en janvier 2016 à la suite d'une cruelle maladie affrontée avec courage, sérénité et dignité. Membre du Conseil d'administration dès 1989 avant d'être nommé Président de la Fondation en mai 1998, il était l'élément-clé du développement et de la pérennisation de l'Hôpital. Nous garderons en mémoire un dirigeant unanimement apprécié pour sa bienveillance et son humanité, sachant également faire preuve de détermination et d'opiniâtreté lorsqu'il s'agissait de défendre la cause de notre Fondation. Homme de proximité et de conviction, Jean-Pierre Porchet a été le reflet des valeurs de la Fondation de l'Hôpital de Lavaux. Il laissera un immense vide derrière lui.

Projet d'agrandissement

La Fondation de l'Hôpital de Lavaux a pour objectif de développer ses activités et sa capacité d'accueil. Son conseil d'administration a accueilli avec grande satisfaction la validation du PPA « Les Colombaires » l'autorisant à débuter le projet d'agrandissement. Il remercie la Municipalité, le Conseil communal, les services cantonaux, les voisins et la population qui ont été associés dès 2002 à cette démarche.

Stratégie et organisation

L'achat des parcelles de vignes jouxtant l'hôpital, la préparation du dossier de mise à l'enquête et le financement du projet Panoramix ainsi que la poursuite de la réflexion sur le plan stratégique sont les thèmes qui ont rythmé l'année 2015. De plus, une nouvelle organisation du Conseil de Fondation a été élaborée en intégrant un représentant par commune du district de Lavaux-Oron et 2 à 4 membres choisis dans la société civile en fonction de leurs compétences.

Remerciements

Le Conseil de Fondation et le Conseil d'administration remercient le corps médical, les membres de la direction, les collaboratrices et collaborateurs qui œuvrent avec enthousiasme et compétence au sein de l'Hôpital. Ils associent avec reconnaissance les bénévoles, et, de manière générale, toutes les personnes qui contribuent au bon fonctionnement de l'établissement. Sans oublier les autorités politiques et la population en général qui apportent soutien et confiance.

Nicole Gross

Vice-présidente du Conseil d'administration

L'année 2015 a constitué une année charnière pour l'avenir de l'Hôpital. La réadaptation stationnaire, son activité principale, devra être rendue compatible avec les nouvelles exigences fédérales pour 2018. Le projet d'agrandissement a connu une avancée majeure : le concept global est désormais défini et le terrain est légalisé. Enfin, l'exercice 2015 s'est soldé par un déficit d'exploitation très important. Il met en évidence la grande fragilité de l'activité hospitalière actuelle et la nécessité de l'amener sur des bases plus solides, conformément au plan stratégique.

Un volume d'activité en dents de scie

Le volume d'activité budgétisé sur l'ensemble des activités a presque été atteint, malgré d'importantes variations au niveau du taux d'occupation. Ces fluctuations sont souvent en lien avec les besoins institutionnels des hôpitaux de soins aigus (CHUV) ou avec l'efficacité des services de liaison. Pour stabiliser la demande, l'Hôpital de Lavaux doit développer sa réputation auprès des médecins prescripteurs et des patients. Ce travail de longue haleine passe notamment par le développement massif des prestations thérapeutiques, une prise en charge ciblée sur les besoins individuels des patients et l'excellence des prestations socio-hôtelières. La plupart des projets institutionnels menés en 2015 s'inscrivent dans cette perspective.

La politique d'admission des patients

La politique d'admission des patients à l'interne constitue un autre élément déterminant pour l'avenir de l'Hôpital de Lavaux. A l'heure où l'évolution démographique et épidémiologique menace d'étouffer les hôpitaux de soins aigus, il est primordial pour tous les acteurs en aval (réadaptation, mais aussi EMS, soins à domicile etc.) de veiller au respect des critères d'admission – l'exercice 2015 montre que l'Hôpital de Lavaux devra rapidement faire de grands efforts dans ce domaine.

Les frais directs (analyses laboratoire, examens externes et transports) découlant des patients qui ne correspondent pas aux critères d'admission expliquent à eux seuls une bonne partie du déficit accumulé durant l'exercice. En effet, le travail d'analyse d'un grand nombre de dossiers de patients a démontré que de nombreux patients en provenance du CHUV n'entrent pas dans lesdits critères d'admission stipulés dans la convention qui relie les deux institutions. L'Hôpital de Lavaux devra donc tout mettre en œuvre pour implémenter un dispositif d'admission efficace, tel que prévu par le plan stratégique.

La gestion de l'information comme levier

Ce dispositif d'admission devra non seulement réunir des compétences cliniques et organisationnelles, mais il devra également s'appuyer sur des données mises à disposition par le système d'information et sur des outils de gestion prévisionnelle. L'objectif est clair : il faut pouvoir identifier le coût des patients au plus près et établir le lien avec les prestations qu'ils ont reçues. Ceci pour pouvoir mettre en adéquation les demandes d'admission et les ressources à disposition. L'Hôpital de Lavaux a réalisé de grands progrès dans ce domaine, tant au niveau de la comptabilité analytique qu'au niveau des outils de saisie des prestations. Le croisement de ces données fournira à l'avenir des informations indispensables pour atteindre l'objectif précité.

Le Dossier patient informatisé

Pour de nombreuses collaboratrices et collaborateurs « au lit du malade », l'année 2015 a été surtout marquée par l'implémentation du Dossier patient informatisé (DPI) dans les services de réadaptation. Cet outil tant attendu, qui constitue désormais la pierre angulaire de la prise en charge des patients, a été mis en place sans heurts durant tout l'été 2015. Bien que son utilité se fasse principalement sentir sur le plan clinique, il fournira naturellement aussi de précieuses données utiles pour la gestion. Son déploiement n'est toutefois pas encore terminé et devra se poursuivre en 2016.

Se rapprocher des exigences métier de la réadaptation

Le rattachement des services thérapeutiques à la direction désormais « médico-thérapeutique » et la création du poste de responsable des services concernés (physiothérapie, ergothérapie, diététique), intervenus dans le courant de l'été 2015, représentent une étape importante dans la mise en œuvre du plan stratégique. L'organisation de la prise en charge clinique des patients selon les exigences découlant du futur modèle tarifaire (ST Reha) et de la Classification internationale du handicap et des fonctionnalités (CIF) a également été amorcée. Il s'agit là de changements majeurs qui impactent toute l'organisation clinique. Ces standards seront des prérequis pour accéder au futur modèle tarifaire dans le domaine de la réadaptation. L'Hôpital de Lavaux sera donc prêt pour y répondre et pourra se positionner comme l'un des précurseurs vaudois.

La planification centralisée des rendez-vous

Par le passé, l'organisation des rendez-vous incombait directement aux différents professionnels qui y consacraient un temps important au détriment de tâches à plus haute valeur ajoutée. L'objectif de la création de cette nouvelle fonction est double : augmenter l'efficacité organisationnelle (le temps passé des intervenants avec le patient) et garantir la traçabilité des interventions. La direction a estimé opportun d'implémenter cette nouvelle fonction en parallèle des changements organisationnels sur le plan clinique cités précédemment. Cependant, son impact sur le fonctionnement de certains services a été sous-estimé et un temps d'adaptation ainsi que des mesures managériales devront être prévus pour que les effets escomptés puissent se déployer pleinement.

Encore des projets novateurs...

La réorganisation de la distribution des repas dans les services hospitaliers et d'hébergement médico-social a beaucoup sollicité les équipes infirmières et les services logistiques dans le courant de l'automne. Ce sont en effet ces derniers qui, grâce à des formations spécifiques, prennent dorénavant les commandes auprès de la patientèle et distribuent les repas. S'y ajoute une politique alimentaire entièrement revue, laissant une large place aux produits frais et de saison et proposant un choix plus grand à l'ensemble des patients, résidents et clients externes.

Une vision d'avenir complète et cohérente

Appelé sobriement HdI 2021, la Fondation dispose désormais d'un concept global pour l'avenir de son site, comprenant non seulement la construction des nouveaux bâtiments (projet Panoramix), mais également la rénovation des bâtiments hospitaliers existants. Fort de ce concept très cohérent et du plan partiel d'affectation légalisé (PPA), l'année 2015 a été marquée par le peaufinage du projet architectural, l'identification des options relatives au montage financier et les premières démarches promotionnelles auprès des différents partenaires politiques et institutionnels. De nombreuses réactions enthousiastes ont confirmé le bien-fondé et la grande qualité du projet. Néanmoins, l'ampleur et la complexité du financement nécessitent des analyses très poussées et de nombreuses négociations dans les mois à venir.

2015 – année difficile mais nécessaire

L'année 2015 a laissé des traces au sein de l'institution : l'écart entre les besoins des patients admis et les ressources à disposition ne cesse de grandir et les nombreux projets déployés ont contribué à creuser le déficit budgétaire. Les collaboratrices et collaborateurs ont été particulièrement sollicités, tout comme les cadres et la direction. Néanmoins, tous les changements réalisés ou amorcés durant l'année 2015 s'inscrivent étroitement dans le cadre du plan stratégique qui, plus que jamais, représente le chemin à suivre pour garantir la pérennité de la Fondation de l'Hôpital de Lavaux.

Marc Baeuchle
Directeur général

QUELQUES CHIFFRES

96%

De produits alimentaires de saison

12

Naissances au sein du personnel de l'Hôpital

40

Capacité d'accueil de la terrasse de l'Hôpital

3121

Heures de formation (interne et externe) pour le personnel

88%

De patients de plus de 65 ans

6

Réinsertions (AI, CiPS et mode d'emploi)

25%

De collaborateurs recourent à la mobilité durable

441

Dons reçus en 2015

248

Nombre de personnes œuvrant pour l'Hôpital de Lavaux

COMPTES PERTES ET PROFITS

	2015 En milliers de CHF	2014 En milliers de CHF
EXPLOITATION		
Recettes d'exploitation	19'108	19'550
Charges de l'exploitation	19'756	19'925
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-648	-375
HORS EXPLOITATION		
Produits hors exploitation	1'033	1'197
Charges hors exploitation	602	481
RÉSULTAT HORS EXPLOITATION	432	716
RÉSULTAT VIRÉ À CAPITAL	-216	341

BILAN AU 31 DÉCEMBRE

	2015 En milliers de CHF	2014 En milliers de CHF
ACTIF		
Actif mobilisé		
Liquidités	853	821
Débiteurs	2'813	2'992
Débiteurs divers	330	410
Stock	61	65
	4'058	4'288
Actif immobilisé		
Immobilisations corporelles	22'969	19'687
Immobilisations financières	2'134	2'392
	25'103	22'079
TOTAL DE L'ACTIF	29'160	26'367
PASSIF		
Capital étranger		
Créanciers-fournisseurs	1'924	1'405
Autres dettes à court terme	2'166	1'026
Dettes à long terme	14'126	13'221
	18'216	15'652
Fonds propres		
Capital au 1 ^{er} janvier	5'116	4'775
Perte / Bénéfice de l'exercice	-216	341
	4'900	5'116
Fonds et donations	6'044	5'599
TOTAL DU PASSIF	29'160	26'367

TAUX D'OCCUPATION PAR MISSION (en %)

2015



2014



2013

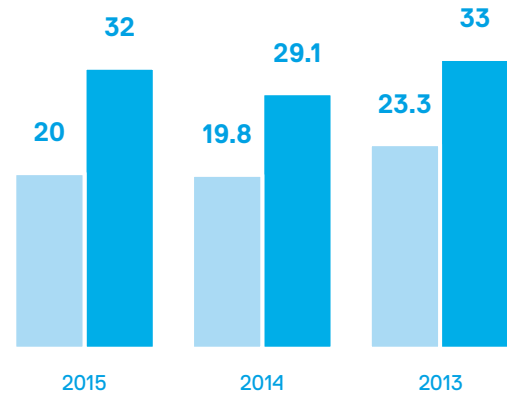


■ Médecine et réadaptation ■ Soins palliatifs ■ EMS

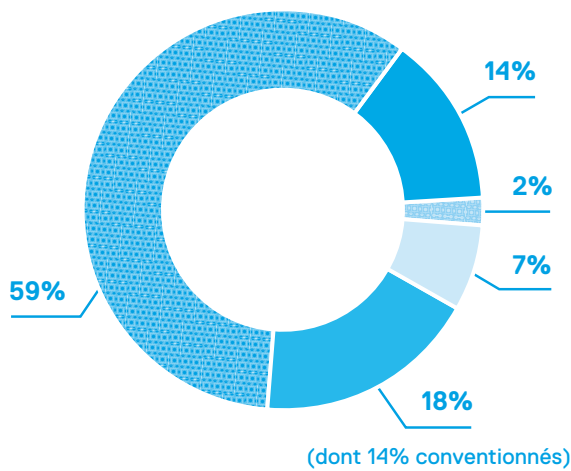
DURÉE MOYENNE DE SÉJOUR (nombre de jours)

■ Médecine et réadaptation

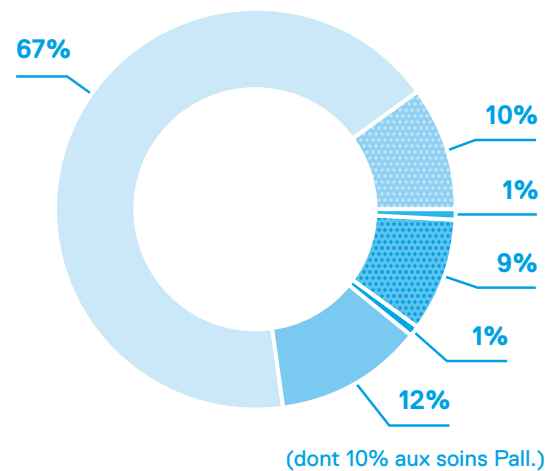
■ Soins palliatifs



PROVENANCE DES PATIENTS (en %)



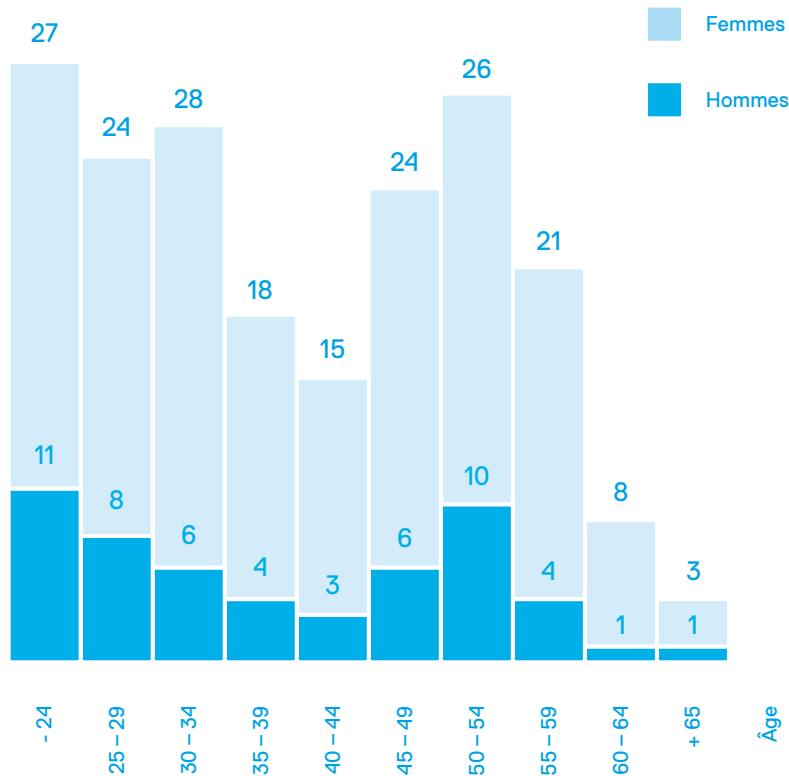
DESTINATION DES PATIENTS (en %)



■ Autres hôpitaux ■ CHUV ■ Clinique ■ Domicile ■ EMS ■ Décédé

PYRAMIDE DES ÂGES

(nombre de collaborateurs)



CORPS MÉDICAL

Médecin chef

D^r Gérard Pralong

Médecin cheffe adjointe

D^r Wanda Bosshard Taroni

Médecins cheffes de clinique

D^r Sarah Besse

D^r Valeria Musumeci

Diabétologie

D^r Daniela Sofrà

Radiologie

D^r Jean-Marc Steity

Médecins-assistants

D^r Gaël Ravach

D^r Paola Vassallo

D^r Fabio Schipani

D^r Linda Quiaois

D^r Marie-Eve Müller

CONSULTANTS RÉGULIERS ET AGRÉÉS

Chirurgie orthopédique

D^r François Chevalley

Psycho-gériatrie

D^r Karsten Ebbing

D^r Anne-Laure Serra

Radiologie

D^r Dominique Hennemann

Chirurgie dentaire

D^r Raoul Baehler

PUBLICATIONS ET ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES

« La gestion du diabète de type 2 chez la personne âgée : regards croisés entre diabétologue et gériatre. »

Daniela Sofrà, Wanda Bosshard Taroni
Info@geriatrie 2015

« La nutrition chez la personne âgée en réadaptation gériatrique. »

Anouk Gachet, Wanda Bosshard Taroni
Info@geriatrie 2015

« Comment annoncer la démence au cabinet ? »

Rebecca Dreher, Wanda Bosshard Taroni
Revue médicale suisse 2015

Rapport d'activités disponible sur : www.hopitaldelavaux.ch | Version imprimée à commander à : info@hopitaldelavaux.ch

IMPRESSUM

Edition L'Hôpital de Lavaux **Rédaction et relecture**
L'Hôpital de Lavaux, Plates-Bandes communication
Conception, coordination et design Plates-Bandes
communication **Caractère** Replica (Norm, Zürich)
Tirage 350 exemplaires.