

# Le SPÉCIALISTE®

L'ACTUALITÉ DES MÉDECINS SPÉCIALISTES

www.lespecialiste.be

## Baromètre du système hospitalier: le top 10 des priorités



Lire en pg 2 à 4

Le Spécialiste et Antares Consulting dévoilent les résultats du premier Baromètre du système hospitalier et les enjeux prioritaires classés par 63 directeurs généraux et médicaux.

### La neuropédiatrie: une discipline résolument multidisciplinaire

Lieve Verstraete, secrétaire de l'Union professionnelle belge des médecins spécialistes en neurologie pédiatrique, présente cette spécialité.

► Pg 6



### Réseaux hospitaliers: les fusions sont-elles incontournables?

Six experts dressent un état des lieux mitigé des réseaux hospitaliers loco-régionaux. ► Pg 8-9

### Biologie clinique: le rôle des syndicats

Quelles sont les réalisations syndicales dans le domaine de la biologie clinique? ► Pg 17



### Notre approche éco-responsable

Depuis 12 ans, RMN, la société éditrice du Spécialiste, a entamé un travail de verdissement de ses processus de production et de distribution. Explications. ► Pg 24

# Baromètre du système hospitalier: le top 10 des enjeux importants

63 directeurs généraux et médicaux d'hôpitaux ont répondu au grand Baromètre du système hospitalier belge réalisé par Antares Consulting et *Le Spécialiste*. Objectif de ce sondage: identifier les priorités des directions hospitalières pour 2023 et 2024.

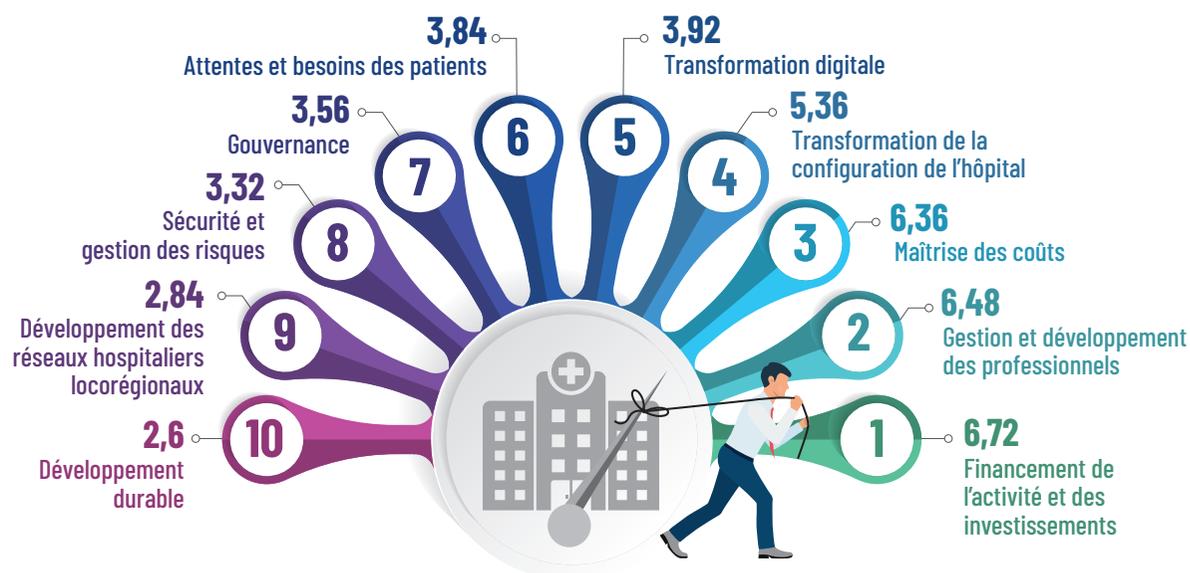
«**C**e baromètre vise à obtenir la perception des directeurs généraux et directeurs médicaux des hôpitaux belges concernant la priorité des 10 enjeux proposés pour leurs institutions au cours des années 2023 et 2024», explique Stéphane Le Grand, directeur d'Antares Consulting Belgique. «L'objectif est également d'analyser les implications de ces enjeux pour la gestion des hôpitaux. En recueillant les avis des acteurs clés de ces institutions, notre baromètre

permet d'identifier les préoccupations majeures et les priorités émergentes dans le secteur hospitalier. Il permettra également de comprendre comment ces enjeux peuvent influencer les décisions de gestion et les stratégies adoptées par les hôpitaux.»

L'analyse des résultats de notre enquête donne une vue d'ensemble des défis auxquels sont confrontés les hôpitaux belges et permet d'identifier les domaines qui nécessitent une attention particulière et de mettre en évidence les tendances émergentes dans le domaine de la santé.

## Participation élevée

Notre baromètre a connu un franc succès: 63 directeurs généraux et médicaux (dont 52% de néerlandophones et 48% de francophones) ont pris le temps de classer les dix priorités proposées par *Le Spécialiste* et Antares Consulting. «Les résultats obtenus



## Les 4 grandes priorités commentées

Quatre grandes priorités se dégagent dans notre baromètre. Découvrez ce que les directions générales et médicales pensent de ces enjeux et les solutions qu'elles avancent. Ces priorités font également l'objet d'un webinaire-débat que vous pouvez regarder sur notre site, [www.lespecialiste.be](http://www.lespecialiste.be) (lire en page 4).

### N°1 et 3: le financement de l'activité et des investissements et la maîtrise des coûts

Dans notre analyse, l'enjeu du financement a été, assez logiquement, regroupé avec le 3<sup>e</sup> enjeu, la maîtrise des coûts.

- «Les réformes en cours et le contexte économique fédéral et régional tendent vers un appauvrissement des hôpitaux.»
- «La responsabilité financière finale est au niveau de l'hôpital, donc avoir un résultat équilibré et des bases saines est une condition de survie.»
- «Il y a une grande incertitude quant à la manière dont les hôpitaux seront financés. En particulier, la vue d'ensemble fait défaut, ce qui ne permet pas de savoir comment les mesures partielles ayant un impact négatif sur l'hôpital seront compensées par un meilleur financement direct de l'hôpital. Le plan financier pluriannuel des hôpitaux est donc sous pression.»
- «Le développement d'un plan global est important, au lieu de "saucissonner" la réforme financière.»
- «Le modèle actuel de financement, basé sur la

production, devrait être remplacé par un système qui accorde beaucoup plus d'attention à la création de valeur en matière de santé; l'expérience du patient et les résultats mesurables du traitement ou de l'intervention devraient se voir accorder plus d'importance.»

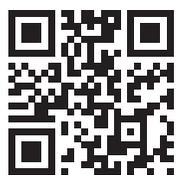
- «Les ressources disponibles pour la prévention devraient également être considérablement augmentées, non seulement pour améliorer la santé moyenne, mais aussi pour réduire les coûts futurs. Cela n'est pas vraiment du ressort de l'hôpital et dépend fortement des pouvoirs publics.»

### N°2: la gestion et le développement des professionnels

- «Les soins de santé sont une affaire de personnes. Si nous ne disposons pas des bonnes personnes en interne, avec la formation, l'expérience et l'état d'esprit adéquats, nous ne serons jamais en mesure de répondre aux attentes que nous devons satisfaire.»
- «L'augmentation de la demande de soins de santé, plus la diminution de la disponibilité des prestataires de soins ont eu



Stéphane Le Grand: «Les résultats obtenus fournissent des informations précieuses sur les défis spécifiques auxquels sont confrontés les hôpitaux en Belgique.»



fournissent des informations précieuses sur les défis spécifiques auxquels sont confrontés les hôpitaux en Belgique. Il est important de souligner qu'en plus de la priorisation des enjeux proposés, les répondants ont pris le temps d'expliquer et de détailler les raisons justifiant leurs choix, ainsi que les actions concrètes que leurs institutions mettent en place pour faire face à ces enjeux», précise Stéphane Le Grand.

Les directeurs généraux et médicaux ont effectué un classement des 10 enjeux proposés. Vous retrouverez le classement de ces priorités dans le graphique ci-contre.

Dans le top 3 du classement figurent: en un, le financement de l'activité et des investissements; en deux, la gestion et le développement des professionnels et, en trois, la maîtrise des coûts.

### Le développement durable à la traîne?

Certains s'étonneront peut-être d'apprendre que le développement des réseaux hospitaliers loco-régionaux et le développement durable ne se retrouvent qu'à la fin du classement, en neuvième et dixième positions, malgré l'importante médiatisation de ces deux enjeux. «Cela peut sembler contradictoire étant donné que ces sujets sont généralement considérés comme étant régulièrement abordés ces dernières années», analyse Stéphane Le Grand. «Cette apparente contradiction peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Tout d'abord, il est

normal que les priorités des directeurs se concentrent davantage sur des défis à court terme liés à la survie de leur institution et à l'augmentation de l'activité et à la garantie des investissements tout en maîtrisant les coûts. Dans un contexte où les hôpitaux doivent faire face à des contraintes financières et opérationnelles, il est compréhensible que ces préoccupations immédiates prennent le pas sur des enjeux à plus long terme. Par ailleurs, il est essentiel de noter que ces résultats ne sont pas une indication que le développement des réseaux hospitaliers loco-régionaux et le développement durable sont considérés comme négligeables ou non pertinents.»

«Il est important de souligner qu'à titre d'exemple, malgré certaines perceptions selon lesquelles les réseaux hospitaliers seraient considérés comme des échecs (lire notre table ronde en pages 8 et 9), nous observons actuellement une augmentation significative des rapprochements entre les institutions hospitalières en Belgique. Au cours des derniers mois, nous avons été témoins de nombreuses annonces de nouvelles "fusions" entre les hôpitaux. Il convient de rappeler que cela correspond initialement à l'un des objectifs clés, bien que non officiel, de la réforme», commente le directeur d'Antares Consulting Belgique. ▶

VINCENT CLAES

un important impact sur la charge de travail, ce qui a donné comme résultat un fort absentéisme et une rotation de personnel.»

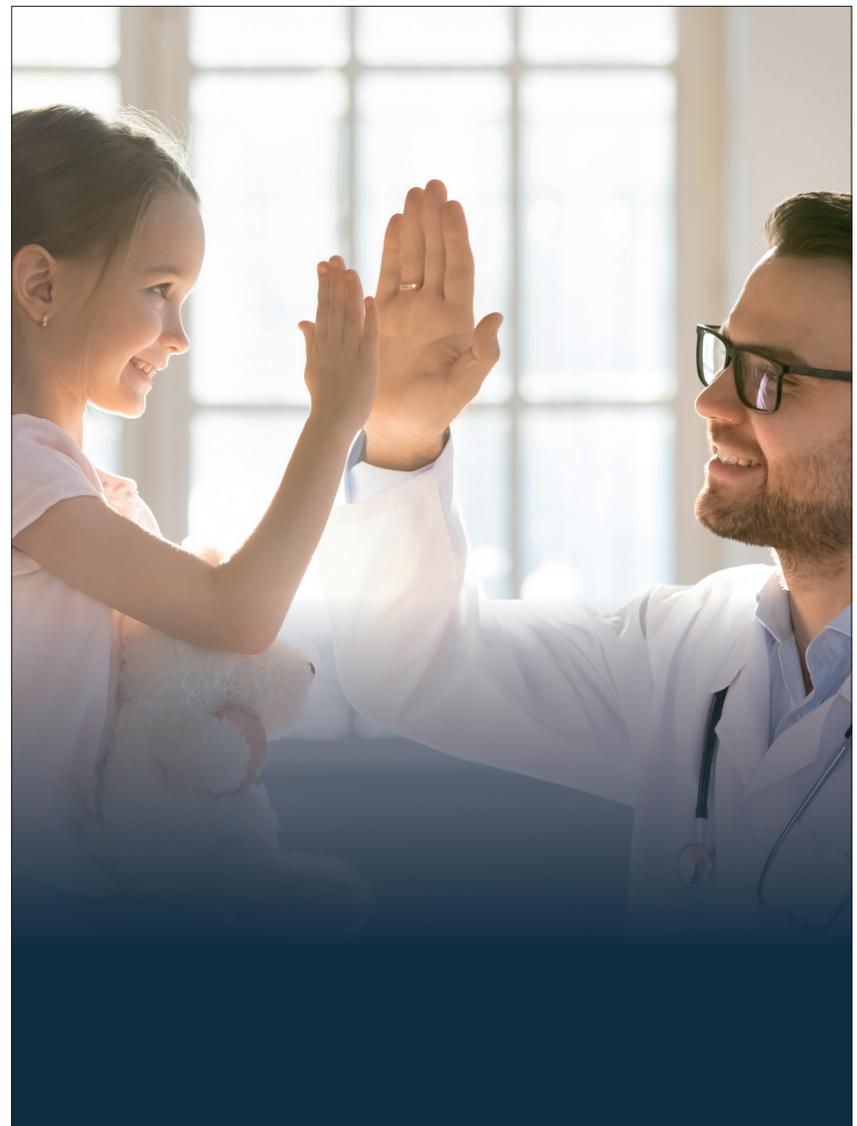
- «L'environnement post Covid reste morose pour un certain nombre de professionnels, et il a profondément modifié la relation au travail. Il y a une vraie perte de sens dans certains métiers.»
- «Le manque de personnel nous oblige à revoir l'offre de soins, par exemple en fermant des services (au moins temporairement). En cas de pénurie de personnel, la qualité et la sécurité des soins sont compromises, mais la résilience du personnel est également menacée en raison des sureffectifs.»
- «Comment répondre à ces tensions?
  - La politique des ressources humaines au sens large, associée à l'image de marque de l'employeur, est la pierre angulaire de la stratégie: recruter des personnes, les retenir (et les valoriser), les motiver; éducation et formation continues.
  - Via une politique de bien-être et une politique des talents très actifs au sein de l'institution.
  - En étant attractif, surtout sur d'autres plans que le plan financier qui est finalement très normé: renforcer le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe, l'ambiance de travail, l'accessibilité, la durabilité...
  - Repenser et redistribuer les tâches devrait

être une priorité afin que les employés disponibles puissent se concentrer principalement sur les tâches pour lesquelles ils sont réellement formés.

- Favoriser la coopération au niveau du réseau ou d'autres partenariats entre les hôpitaux, afin de répartir l'offre différemment.»

### N°4: La transformation de la configuration de l'hôpital

- «L'attractivité dans un secteur qui reste concurrentiel en Belgique nécessite d'avoir une offre en adéquation avec l'évolution de la société. Tous les patients ont accès aux informations sur les dernières innovations qui sont développées dans des pays où le financement des soins de santé est loin d'être aussi peu douloureux pour la population que le nôtre, néanmoins, tout le monde veut 'le beurre et l'argent du beurre'. Donc, pour survivre, nos institutions doivent être à la pointe.»
- «Il faut favoriser l'innovation sous toutes ses formes dans les modes de prise en charge, dans les services proposés, dans l'organisation du travail avec ou sans technologie de l'information car l'innovation peut aussi être sociale.» ▶



# Nous, c'est votre santé financière qui nous donne le **sourire**

Dernier rendement global net connu octroyé à nos membres : **4,50%**

Pour vos avantages sociaux INAMI, vos solutions de pension et vos assurances, Amonis est le partenaire exclusif de votre santé financière. En tant que société not-for-profit, sans actionnaire à rémunérer, les rendements d'Amonis profitent à ses membres. Nous sommes fiers de maintenir notre intérêt de base 2023 à **1,2%** plus participation bénéficiaire éventuelle, et d'avoir pu octroyer à nos membres un rendement global net de **4,50%** pour 2021.\*

Plus d'info au **0800 96 113** ou sur **amonis.be**

\*Les rendements du passé ne constituent pas une garantie pour le futur

**Amonis**  
votre futur mérite  
un expert

PLCI sociale | PLCI | EIP | CPTI | Revenu garanti | Assurances

Baromètre du système hospitalier

# «Il y a un hiatus entre nos préoccupations financières et les préoccupations environnementales»

Les résultats de notre grand Baromètre du système hospitalier ont été décortiqués par Sylvie Brichard, Guy Hans, Manfredi Ventura et Dieter Goemaere lors d'un débat-webinaire diffusé le 28 juin. Premier constat: les priorités pointées par les directions médicales et générales sont bien celles qui préoccupent le secteur hospitalier.

## Ces quatre fins connaisseurs du monde hospitalier sont-ils étonnés des résultats de notre grand Baromètre du système hospitalier?

«Je ne suis pas surpris par les priorités mises en avant par les répondants», commente Dieter Goemaere, directeur des hôpitaux généraux de la fédération bruxelloise Gibbis. «Ce baromètre est certainement un outil intéressant pour prendre le pouls du secteur. Il est nécessaire de débattre de ces enjeux parce que je remarque que dans un public plus large ils sont mal connus. Le monde dans lequel nous naviguons est particulièrement complexe. C'est utile de lui donner plus de visibilité. Ces priorités reviennent souvent dans les discussions actuelles que nous avons avec les autorités. La problématique du personnel est très importante, celle de l'offre de soins l'est aussi. Ces enjeux ont un impact sur les patients et sur la qualité des soins. Les priorités qui figurent dans le bas du classement sont plus des priorités ESG: l'écologie, la société et la gouvernance. La complexité du système dans lequel nous travaillons tous est, à mes yeux, également un défi en soi. Elle n'arrête pas d'augmenter. L'environnement est de plus en plus complexe et de plus en plus incertain.»

### Le nez dans le guidon

«Avec l'explosion du prix de l'énergie et les autres contraintes auxquelles le secteur hospitalier doit faire face, je ne suis pas surpris de découvrir les priorités des directions hospitalières. Les hôpitaux sont obligés de faire attention à leur portefeuille. Les objectifs sont clairs: augmenter les recettes et, si possible, réduire les coûts. On est un peu déçu que tout ce qui a trait à la qualité des soins pour les patients, la gouvernance et la cybersécurité passent au second plan», souligne le Dr Manfredi Ventura, directeur médical du GHdC. «Au niveau de la



(De gauche à droite) Guy Hans, Stéphane Le Grand, Sylvie Brichard, Vincent Claes, Pascal Selleslagh, Dieter Goemaere et Manfredi Ventura prêts à débattre.

maîtrise de coûts, on peut avancer ensemble. À Gosselies, la Clinique Notre-Dame de Grâce a investi dans l'énergie verte en installant des panneaux solaires et une éolienne. Au GHdC nous allons exploiter de la géothermie dans notre nouvel hôpital. Nous pouvons maîtriser les coûts en accélérant la verdurisation de l'hôpital», avance le président de l'Association francophone des médecins-chefs. «Les soins de santé, et particulièrement les hôpitaux, sont d'énormes émetteurs de carbone et de gros pollueurs. Nous devons nous inquiéter également de nos déchets: les produits stériles, jetables et non-recyclables. Cette préoccupation existe mais nous devons d'abord nous préoccuper du quotidien, des coûts et du financement, avec en plus, comme toujours en Belgique, un aspect aléatoire et non-maîtrisable puisqu'on ne sait pas ce qui va se passer demain ni ce qui aurait dû se faire hier. Je ne suis pas du tout étonné de la problématique de l'attractivité et de la rétention pour le personnel. Si on veut faire tourner un hôpital, il faut des professionnels qualifiés et motivés. C'est actuellement une grande difficulté. Il faut redonner un sens à leur métier.»

### Trouver l'équilibre

«Je suis étonné par rapport au classement de la priorité liée à la durabilité (en 10<sup>e</sup> position), parce qu'en prenant des mesures écologiques, on peut gérer les coûts», réagit Guy Hans, directeur médical de l'UZA. «Dans notre hôpital, nous avons aussi de l'expérience au niveau des panneaux solaires et de la géothermie. On remarque que ces technologies ne suffisent pas. En été, les hôpitaux ont besoin de beaucoup d'énergie pour refroidir

l'hôpital. En hiver, on utilise la géothermie pour chauffer les bâtiments. Les coûts de l'énergie explosent. Au niveau de la durabilité, nous devons travailler ensemble pour mieux répondre aux véritables besoins de notre secteur.»

Le Dr Hans estime également que la transformation digitale, la qualité des soins et la cybersécurité devraient être prioritaires. «Elles se retrouvent un peu à l'arrière-plan parce que nous avons d'autres problématiques à traiter. Nous devons essayer de garder un équilibre: les patients demandent de bénéficier d'une qualité plus élevée et de la sécurité. Nous devons pouvoir les garantir.»

«Les directions hospitalières partagent toutes les mêmes préoccupations et je ne suis donc pas étonnée par le top 10 des priorités reprises dans ce baromètre», commente Sylvie Brichard, administratrice déléguée de la Clinique Notre-Dame de Grâce de Gosselies. «On y retrouve des thématiques aiguës et des thématiques chroniques. Nous devons nous occuper de tout. La diversité des problématiques est très grande et aucune ne peut véritablement être mise de côté. Nous savons que de nombreuses institutions ont des difficultés financières. Nous devons faire attention à toutes nos sources de revenus et à toutes nos dépenses. C'est une préoccupation quotidienne. C'est pour cette raison que le financement et la maîtrise des coûts se retrouvent en haut de ce baromètre.»

«Au niveau de l'environnement, chaque institution s'en occupe aujourd'hui. Bientôt, nous aurons fait tout ce qui est facile à réaliser et rapporte aux niveaux des économies d'énergie et des coûts. Nous devons maintenant prendre

des mesures qui vont nous coûter de l'argent. Il y a donc un hiatus entre nos préoccupations financières et les préoccupations environnementales. Par exemple, de nombreuses solutions existent pour éviter l'usage unique des dispositifs médicaux, mais aujourd'hui ces solutions coûtent de l'argent. Il faut aussi pouvoir réfléchir à l'aspect durable des trajets de soins et pour cela nous devons demander à nos collaborateurs de réfléchir à une autre conception de la prise en charge. Pour faire cet exercice, il faut du temps. Or - et cela rejoint le 2<sup>e</sup> enjeu du baromètre - toutes les équipes sont en tension par rapport à leur charge de travail. Les recrutements ne sont pas faciles. Il faut y arriver parce que cette démarche est porteuse de sens pour les collaborateurs.»

VINCENT CLAES

## REGARDEZ NOTRE WEBINAIRE

Vous voulez en savoir plus et découvrir les commentaires sur les 4 priorités principales? Notre débat-webinaire est disponible sur le site [www.lespecialiste.be](http://www.lespecialiste.be). Vous pouvez également scanner ce code QR pour le regarder.

