

What challenges and priorities a hospital manager has to face in the modern context of reform and digitalization

B. Debande – 06/11/2019

Challenges

- Financement hospitalier
- Réseaux
- People
- Digitalisation
- Responsabilité sociétale

Financement hospitalier

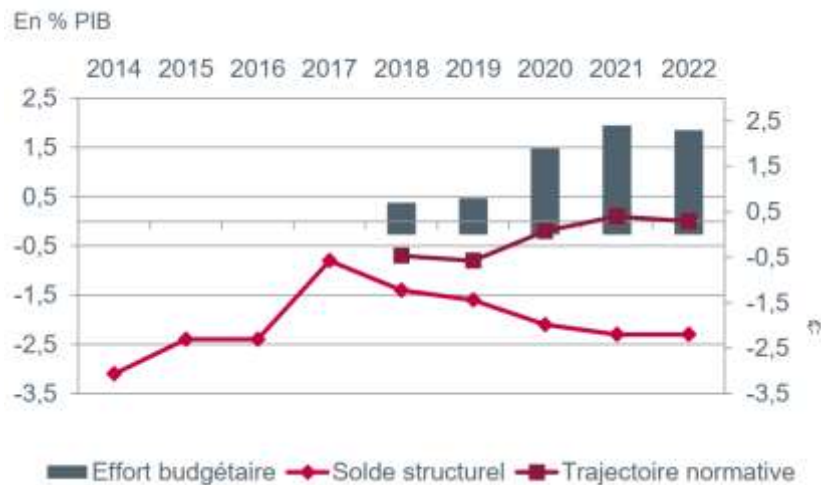
- Court terme
 - refus du budget 2020 par le conseil général de l'INAMI
 - 10 → 14 milliards déficit budget 2020?
 - Impact sur la norme de croissance des soins de santé ?
 - On nous annonce un budget respectant la norme de croissance...
 - Poursuite forfaitarisation (?)
 - Augmentations des coûts (technologie, maintenances,...)
 - Risque sur les suppléments qui pallient au sous-financement
 - Contexte économique difficile : pas maître de nos prix, pas maître de nos coûts (normes...)

En bref :



Financement hospitalier

- Moyen - long terme
 - Impact du vieillissement, de la dette voire de la régionalisation
 - Financement des nouvelles modalités de prise en charge extra-hospitalières viendra-t-il de l'enveloppe hospitalière ?



- Une réforme du système est inéluctable
- Maintenir qualité des soins et qualité humaine dans un contexte économique incertain, très probablement défavorable
- Tout cela avec une marge opérationnelle quasi nulle
 - 2018 : résultat d'exploitation = 0,6% du chiffre d'affaire !

Réseaux

- Tendances au regroupement, à la rationalisation (se retrouvent dans tous les pays)
- Une loi réseaux qui force une collaboration structurée sans en définir le périmètre
 - Un chat dans un sac (quel chat ? Y est-il déjà ? Est-ce un chat ?)
 - Gouvernance supra hospitalière mais responsabilité financière locale...
 - Pas d'objectif de rationalisation..... dit-on (mais personne n'y croit)
- Des modes de management différents (public-privé) qui nécessitent un cadre législatif
 - Que voulons nous comme paysage hospitalier demain ?
 - Cas épineux de la retraite des statutaires
 - Pas (encore) de privé lucratif dans le secteur hospitalier belge
- Pose des questions sur l'identité même des structures, surtout dans des zones à forte densité hospitalière

People

- Blouses blanches

- Infirmières

- Capacité de résilience dépassée

- Turnover patients accéléré
 - Norme inadaptée : 11 patients/infi
 - Quand le métier perd son sens

- » absentéisme, burn out, désaffection pour la profession (// enseignement)

- Médecins

- Qualité de vie (garde : 1 WE/mois, 1 nuit/semaine)
 - Grosses équipes → sur-spécialisation
 - Du financement pour du matériel up-to-date et des innovations

- Patients

- Accessibilité (au-delà du téléphone), délais courts

- Uber hospitalier ?

- Qualité de soins et de la prise en charge

- Enjeu de la réputation → Trip advisor hospitalier ?

Journée d'actions des blouses blanches : que se passe-t-il dans les hôpitaux ?



Digitalisation

- La santé, un métier à forte composante humaine
 - Digitalisation est surtout une aide, améliore la qualité, les processus, l'interdisciplinarité
 - Permet-elle comme dans d'autres secteurs de diminuer le coût (= besoin en RH) et donc de se financer ?
 - Le hype de l'IA
- Une offre logicielle encore fort dispersée, trop locale
- Rétention de profils technologiques
- E-Health : support à la prise en charge longitudinale mais insuffisant vis-à-vis du besoin d'une vraie plateforme collaborative
- Un environnement cyber de plus en plus hostile
 - valeur des données de santé sur le darknet 1000x
 - des professionnels de santé qui doivent avoir accès à quasi tout
 - de nouveaux coûts !



Responsabilité sociétale



- Triple P : Planet, People, Profit
- Planet : au-delà du « green washing », donner du sens à nos actions, aussi pour nos actuels et futurs collaborateurs
- People : une lourde responsabilité du gestionnaire hospitalier (pas uniquement) qui entre dans la catégorie des plus gros employeurs
- Profit : comment jouer notre rôle d'entreprise citoyenne sans pour cela dégrader notre (très modeste) marge ?

Priorités

- People
- Responsabilité sociétale
- Digitalisation
- Réseaux
- Financement hospitalier

People

- La qualité des soins dépend notamment d'une équipe infirmière compétente, dynamique et en phase avec le corps médical
- Trouver le moyen de conserver « la flamme » tout en sachant que nos moyens financiers ne vont pas s'améliorer
- Mais grâce à certains politiques, tout va s'arranger...
 - 67 millions en 2019, 400 millions en 2020 → pas uniquement pour les hôpitaux
 - Dans quelle poche ira-t-on les chercher ? En général, jeu à somme nulle !

Responsabilité sociétale

- Un projet d'entreprise qui doit mobiliser l'ensemble des collaborateurs
 - Momentum climatique et social
 - Nécessite de l'énergie, qui n'est pas infinie
 - Prioriser ce projet parmi les autres
- Remettre du sens (ou un autre sens) à nos actions
- Ne pas viser le « profit », mais rester sur une neutralité des coûts

Digitalisation

- Gestion du cyber-risque
 - 90% des risques proviennent de l'humain et H est majoritairement humain, avec une proportion non négligeables d'indépendants peu contrôlables
- Résoudre l'équation : faibles marges / rentabilité digitalisation
- Prioriser les investissements
 - Besoins des professionnels (ergonomie, pertinence)
 - Besoins des patients (accessibilité, disponibilité)
 - Besoin de la société (intégration dans le parcours de soins)
 - Sur base d'une évaluation économique
- Opportunité de mutualisation dans le cadre des réseaux
 - Réponse à contrainte des petites équipes IT
 - Standardisation qui nécessitera une gouvernance réseau forte
 - IT hospitalière « as a service » ?

Réseaux

- Se positionner dans un réseau puisque c'est obligatoire
 - On verra plus tard ce qu'il y aura dans le sac...
 - ...et si les partenaires arrivent à collaborer (= fusionner ?)
- Vigilance sur l'évolution du contenu
 - Défendre le modèle de gestion du privé non lucratif
 - Contexte économique favorable aux rationalisations
 - Gouvernance dans l'hypothèse d'un réseau public/privé
- Identifier des synergies ou économies d'échelle
 - Tout en étant très sceptique sur l'aboutissement dans les faits sans une responsabilisation financière de la gouvernance réseau

Financement hospitalier

- Certitude = dépenses ne vont pas diminuer
 - Investissements sont faits et doivent être remboursés
 - Indexation salaires (plus gros poste) jamais totalement financée (2017 +2% d'index vs +0,8% honoraires)
 - Coût des maintenances en croissance (lié à la technicité et au phénomène du client captif)
 - Obsolescence plus rapide du matériel
- Incertitude = quelle évolution pour les recettes
 - Nuages noirs sur l'horizon du financement
 - Attaque systématique des rares marges qui nous restent (biosimilaires pour 2020)
 - Impact de la mise en réseau et de la répartition d'activité sur la marge
- Se réinventer, mais avec quelle marge de manœuvre ?
 - En moyenne, le résultat positif de 0,6% du CA
 - Normes organisationnelles historiques et contraignantes, peu propices à innover en termes de prises en charge

Nécessité de naviguer à vue, tenir le gouvernail et pouvoir changer de cap en fonction des vents et des orages

Pour conclure

La Qualité

Le Soins

Le Prendre Soins



cedonia
gro
ngdom
public
2
sp

