



PILOTE

PLAN STRATÉGIQUE 2024-2025

Mai 2024



PLAN STRATÉGIQUE 2024-2025

Avant – propos

Notre Intercommunale est soumise au Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD)

Dans ce cadre, elle est tenue à des obligations spécifiques en matière de Plan stratégique.

Le Comité exécutif de Vivalia a dès lors entrepris à l'automne une réflexion stratégique qu'il a voulu ambitieuse et disruptive mais aussi réaliste.

Pour rappel, le Comité exécutif est composé du Directeur général, du Directeur général aux Affaires médicales, de la Directrice des Soins infirmiers, de la Directrice financière, du Directeur du pôle Opérations et du Directeur du Pôle extrahospitalier

Cette note présente notre proposition de Plan stratégique 2024-2025 pour notre Intercommunale. Elle présente également nos valeurs actualisées au terme d'une démarche interne participative.

Elle aborde successivement :

- Une introduction rappelant les principes définis par le CDLD, la finalité d'un plan stratégique, les facteurs de succès ainsi que le contexte 2022 de Vivalia
- La méthodologie retenue par le COMEX
- La mise à jour de nos Missions
- La définition de notre Vision
- La sélection des Domaines d'activités stratégiques
- La fixation d'Objectifs par domaine et la déclinaison en actions phares
- Nos valeurs, l'ADN de notre institution

Table des matières

1. Introduction.....	4
1.a Les principes définis par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation.....	4
1.b La finalité d'un plan stratégique et ses facteurs de succès.....	5
1.c Le contexte 2022 de VIVALIA.....	5
2. Méthodologie retenue par le COMEX	6
3. Mise à jour de nos Missions	7
4. Définition de notre Vision	8
5. La sélection des Domaines d'activités stratégiques.....	9
6. La fixation de 2 Objectifs par Domaine	10
7. Nos valeurs, l'ADN de notre institution.....	22

1. Introduction

1.a Les principes définis par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation

En matière de Plan stratégique, le Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD) impose des obligations strictes aux associations intercommunales dans son article 1523-13 :

§4 – La deuxième assemblée générale de l'exercice se tient durant le second semestre et au plus tard le 31 décembre. Elle se tient avant le premier lundi du mois de décembre l'année des élections communales.

L'assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.

Le projet de plan est établi par le conseil d'administration, et présenté, le cas échéant, à l'occasion de séances préparatoires, aux délégués communaux, s'il échet, aux délégués provinciaux et de CPAS, aux échevins concernés, éventuellement en présence de membres du management ou du conseil d'administration. Il est ensuite débattu dans les conseils des communes et provinces associées et arrêté par l'assemblée générale.

Il contient des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord

Ce plan est soumis à une évaluation annuelle lors de cette seconde assemblée générale.

1.b La finalité d'un plan stratégique et ses facteurs de succès

Un plan stratégique a pour finalité de définir les objectifs de la structure ainsi que les actions à accomplir pour atteindre ces objectifs.

Le plan stratégique part des Missions de l'entité concernée (dans le cas présent, de Vivalia) et de l'énoncé de sa Vision.

Il inclut les objectifs CT/LT (court terme/long terme) ainsi que le plan d'actions reprenant les initiatives à entreprendre pour, in fine, concrétiser la Vision dans le respect des Missions.

Les facteurs de succès d'un tel plan sont essentiellement les suivants :

- La validation des propositions du Management par la structure de Gouvernance
- L'identification d'un pilote du plan
- L'implication des forces vives à travers le sens donné au projet
- La valorisation des réussites (tant individuelles que collectives)

1.c Le contexte 2022 de VIVALIA

En décembre 2019, notre Assemblée générale avait validé le Plan stratégique couvrant les années 2020 à 2022. Dès lors, en décembre 2022, le Comité exécutif aurait dû proposer à l'approbation du Conseil d'administration puis de l'Assemblée générale un nouveau plan s'étalant de 2023 à 2025.

L'arrivée d'un nouveau Directeur général le 6 septembre 2022 avec pour mandat spécifique, d'établir un diagnostic de l'organigramme et de formuler des recommandations d'adaptations ainsi que la cyberattaque dont Vivalia a été victime le 13 mai 2022 ont freiné le déploiement du plan 2022.

Nous avons dès lors sollicité un accord de la tutelle pour postposer l'adoption de notre nouveau plan stratégique (2024-2026) à notre Assemblée générale de fin 2023.

Le Ministre Collignon a marqué son accord sur notre demande par un courrier du 17 novembre 2022.

2. Méthodologie retenue par le COMEX

Afin de pouvoir proposer au Conseil d'administration puis à l'Assemblée générale un Plan stratégique ambitieux, motivant mais réaliste, il nous a paru opportun d'adopter une démarche stratégique quelque peu disruptive et intégrant les composants suivants :

- Une mise à jour de nos **Missions** ;
- Une définition de notre **Vision** ;
- La sélection des **Domaines d'activité stratégique** appelés à contribuer à la concrétisation de notre Vision ;
- La fixation d'**Objectifs spécifiques transversaux** pour chaque domaine stratégique retenu.

La somme de ces quatre éléments constitue ainsi la base de notre nouveau Plan Stratégique qui couvre les années 2024-2025 et permet à Vivalia de respecter les règles définies dans le CDLD. Cette méthodologie a fait l'objet d'un accord verbal par l'Autorité de Tutelle.

En novembre 2023, le Conseil d'administration a validé une large majorité, ces 4 composants.

Dans un second temps (1^e semestre 2024) après avoir largement communiqué sur les 4 composants, nous avons mis en place une phase de planification opérationnelle.

Cette phase se concrétise dorénavant par des actions phares décrites dans la suite du document et à mener d'ici fin 2025.

3. Mise à jour de nos Missions

L'ensemble des actions qu'une structure accomplit constitue ses Missions.

Le Plan Stratégique Vivalia 2020-2022 les reprenait au titre de « grands objectifs de l'Intercommunale ». Il nous a toutefois paru indispensable d'en revoir l'énoncé afin de mieux cerner le contexte actuel.

Nous proposons dès lors de retenir dorénavant **5 missions** :

- **Proposer une offre de soins de qualité accessible pour toutes et tous ;**
- **Structurer l'offre de soins pour en améliorer l'attractivité ;**
- **Développer le secteur extrahospitalier et créer des synergies innovantes avec l'ensemble des acteurs de la santé ;**
- **Permettre à chaque collaborateur de développer ses compétences et de s'épanouir dans son métier ;**
- **Maintenir l'équilibre financier afin de garantir un investissement durable dans les soins de santé.**

4. Définition de notre Vision

La vision stratégique d'une entité est une représentation du futur souhaité, représentation à la fois rationnelle, intuitive, englobante et prospective.

Historiquement, la vision de notre Intercommunale s'est exprimée à travers le projet Vivalia 2025.

L'obtention du permis de construire un nouvel hôpital aigu à Habay-Houdemont (une composante majeure de Vivalia 2025) et le récent accord de financement accordé par le Gouvernement wallon ouvrent à présent un nouvel horizon de temps pour notre projet.

C'est la raison pour laquelle, nous proposons la **Vision 2028** suivante :

Vivalia a concrétisé son plan VIVALIA 2025.

L'intercommunale offre à la population une prise en charge globale, des soins de qualité accessibles à travers un maillage territorial composé de deux sites hospitaliers aigus, des Proxi cliniques, des secteurs de l'aide médicale urgente, de la santé mentale et de la prise en charge de la personne âgée.

5. La sélection des Domaines d'activités stratégiques

Appelés également « Axes Stratégiques », les domaines d'activités stratégiques sont les éléments clés relevant des divers domaines de Vivalia sur lesquels une orientation spécifique sera impulsée afin de renforcer les perspectives de concrétisation de notre Vision.

Nous en proposons 6 et retenons une formulation concrète et spécifique pour chacun d'entre eux :

- Impliquer les **P**atients, réels partenaires de leur santé ;
- Améliorer les prises en charges actuelles et futures par l'**I**nnovation ;
- Renforcer à tout moment les **L**iens entre les acteurs de l'écosystème de soins ;
- Moderniser notre **O**rganisation pour renforcer son agilité et son efficacité ;
- Développer les compétences et le savoir-faire de nos **T**alents ;
- Construire un **E**nvironnement durable, accessible fonctionnel et épanouissant.

Lorsqu'une organisation définit un nouveau Plan stratégique, il est primordial que l'ensemble des acteurs puissent se l'approprier et ainsi donner un sens plus fort à la contribution qu'ils apportent individuellement ou collectivement à sa concrétisation.

C'est dans ce cadre que, sur base de la première lettre de chaque domaine proposé ci-dessus (P, I, L, O, T et E), nous proposons de baptiser notre plan du nom suivant : **PILOTE**

Dans le même ordre d'idée, nous avons fixé pour chacun des 6 Domaines d'activités stratégiques, au-delà de leur formulation concrète, 2 objectifs spécifiques mais transversaux sur lesquels nous avons décliné la phase de planification opérationnelle avec une forte implication de nos équipes.

Cette phase de planification opérationnelle a été traduite en plans détaillés dont nous reprenons dans ce document, les actions phares à mener d'ici fin 2025.

Les membres du COMEX assureront le rôle de Sponsor de ces actions phares.

6. La fixation de 2 Objectifs par Domaine

- **Impliquer les Patients, réels partenaires de leur santé**

Objectifs

- Offrir une haute qualité relationnelle et technique des soins en veillant à valoriser l'expérience Patient
- Associer les Patients à leur prise en charge pluridisciplinaire afin de contribuer à leur éducation à la santé

La recherche de l'efficacité et la concentration sur les besoins du patient et sur sa satisfaction doivent être systématiquement au cœur de nos approches en termes de qualité des services, de collaboration et de coordination pluriprofessionnelle et pluridisciplinaire.

La prise en compte croissante des besoins du patient doit se trouver au centre de tous les modèles/dispositifs d'intégration des services. Cette logique centrée sur le patient permettra dès lors de passer d'un modèle strictement interventionniste à un modèle d'accompagnement et d'une médecine opportuniste à une médecine plus proactive et ce, afin qu'une plus grande place soit accordée à la personnalisation des prises en charge, à la différenciation des prestations et à la prise en compte de la satisfaction des bénéficiaires.

Tout doit être réfléchi et pensé pour accueillir, guider, accompagner le patient afin que ce dernier trouve chez Vivalia non seulement les soins les plus appropriés mais également une écoute attentive et humaine.

Actions phares

- Développer le concept de patient-partenaire, en impliquant davantage le patient dans les échanges et dans les prises en charge en lien avec sa santé.

Deux exemples :

- En collaboration avec les Coordinateurs de Soins Oncologiques (CSO), développer de la prise en charge "comptoir" des patients d'oncologie (afin de leur donner toutes les informations pertinentes sur leur traitement : mode de prise, effets secondaires, check list, ...) ;
 - En revalidation, inclure le patient dans la réunion pluridisciplinaire visant à définir les objectifs de rééducation et l'impliquer dans les étapes clés de son parcours de prise en charge.
- Renforcer et développer à travers des formations spécifiques, le socle de base des compétences relationnelles (le savoir-être) de l'ensemble de notre personnel, en lien avec les valeurs de Vivalia.
 - Mettre en place des plateformes humaines et technologiques (contact center, bornes aux admissions/consultations, ...) renforçant d'une part l'accessibilité de nos services et d'autre part le suivi médico soignant de nos patients depuis leur domicile.
 - Intégrer des pairs aidants dans nos structures de soins : des projets pilotes peuvent être menés dans des unités de soins psychiatriques et en auto-dialyse (en développant la notion de patient expert).
 - Améliorer le « moment » de l'admission de nos nouveaux Résidents en maison de repos et soins :
 - accueil personnalisé ;
 - création d'un livret d'accueil ;
 - accompagnement du nouveau résident par un aîné aidant.
 - Initier des programmes d'éducation à la santé adaptés aux besoins spécifiques des patients. Pour ce faire, création d'une fonction de coordinateur éducation du patient avec pour premières missions, de rassembler tous les documents existants, de les actualiser et de les harmoniser en vue d'une utilisation directe auprès du patient et d'une publication sur le site internet de Vivalia.
 - Intégrer des enfants différents dans nos crèches afin de les rendre inclusives.

- **Améliorer les prises en charges actuelles et futures par l'Innovation**

Objectifs

- Fluidifier nos processus par une digitalisation accrue afin de donner aux métiers davantage de temps au bénéfice des Patients
- Implémenter progressivement des moyens numériques performants et des nouveaux outils comme l'intelligence artificielle en soutien de notre savoir-faire

Il s'agira notamment de renforcer notre accessibilité lors de l'obtention de rendez-vous pour nos patients. Des moyens numériques et plus efficaces permettront ainsi d'optimiser le processus et un meilleur accueil du patient par nos secrétariats dédiés. Les explications, la bonne compréhension et l'expérience patient s'en retrouveront renforcées

Il faut redonner du temps aux soignants dans leur vocation première de service et de prise en charge humaine auprès des patients. Alléger les charges administratives via les nouveaux outils technologiques, c'est permettre aux soignants d'exprimer leur réelle valeur ajoutée d'écoute et de soins privilégiés.

L'Intelligence artificielle (IA) est en plein développement. Il s'agira de l'intégrer à nos autres intelligences de manière adaptée, raisonnée, selon un bon timing afin d'être un élément intégré et facilitateur. Un premier projet concret est dès à présent en cours, avec un logiciel d'aide au diagnostic en imagerie, logiciel validé par les utilisateurs.

L'innovation s'entendra également bien évidemment dans des domaines non-soignants : une aide précieuse et facilitatrice pour notre service SIH, dans la gestion des nombreuses données disponibles afin d'optimiser les processus de recherches et d'analyses.

Actions phares

- Développer des offres de télémédecine permettant des avis spécialisés à distance pour nos patients en leur offrant des expertises à haute valeur ajoutée malgré les contraintes géographiques de notre bassin de soins (pilote en psychiatrie et neurologie).
- Continuer à développer COMEOCARE, outil de prescription informatisée des chimiothérapies, afin de l'implémenter dans tous les hôpitaux de jour oncologiques. Cela implique l'harmonisation des schémas de prescription et la préparation de ceux-ci par la pharmacie, l'intégration des actes infirmiers (soins spécifiques et surveillances) dans les schémas de traitement afin d'assurer une prise en charge adaptée aux besoins spécifiques du patient.
- Intégrer dans notre DPI (Dossier Patient Informatisé) trois solutions numériques innovantes afin d'augmenter la disponibilité de nos soignants envers nos patients.
- Collaborer avec un intégrateur de solutions d'intelligence artificielle afin de nous permettre de choisir de manière optimale les outils les plus adaptés à nos secteurs d'activité.
- Digitaliser les processus de facturation par la mise en place d'une facturation patient électronique :
 - Application QR code ;
 - SMS de rappels de paiement ;
 -
- Compléter notre offre de formation par le développement de l'apprentissage en ligne au départ de la plateforme e-learning, en mettant à disposition du personnel des modules favorisant l'intégration des nouveaux engagés et la pérennisation des compétences acquises dans le cadre de l'accompagnement professionnel (la gestion des émotions, la gestion des conflits, la conduite de réunions).
- Introduire le concept de thérapie assistée par l'animal (zoothérapie) dans nos maisons de repos (chats/chiens).
- Développer une traçabilité informatique dans le département hôtellerie, permettant de visualiser l'ensemble des prestations de bionettoyage et d'ainsi améliorer la disponibilité des lits dans nos institutions.

- **Renforcer à tout moment les Liens entre les acteurs de l'écosystème de soins**

Objectifs

- Développer, déployer et promouvoir des outils connectés associant les différents acteurs internes et externes (notamment la première ligne)
- Créer et positionner la Fondation Vivalia comme levier d'actions concrètes d'accompagnement et de soutien tant logistique que financier

Vivalia souhaite diversifier son offre de soins en activant l'HAD (hospitalisation à domicile). Pour ce faire, il sera déterminant de pouvoir compter sur la pleine collaboration des acteurs de première ligne (médecins traitants, infirmières, kinés, aides familiales, ...).

En vue de sécuriser au maximum les séjours à domicile, nous allons proposer, à chaque patient, de monitorer ses paramètres avec les outils connectés.

La réforme des soins de santé en Région Wallonne (Proxisanté) a été votée en décembre 2023 par le Gouvernement Wallon. Vivalia devra s'inscrire dans cette réforme en renforçant ses liens avec tous les acteurs de la première ligne.

De nouveaux projets voient le jour en santé mentale. Le projet HIC (high Intensive Care) vise à améliorer l'accueil et la prise en charge des patients en crise. Les professionnels de la santé mentale devront s'appuyer sur les aidants-proches, pairs-aidants et associations de patients pour que le séjour et la sortie du patient soient une réussite.

Une majorité de nos habitants et de nos entreprises considèrent les soins de santé comme une de leurs priorités. Comme d'autres importantes structures de soins avant nous (CUSL, CHU Liège, Erasme, GHDC, ...), nous allons créer une Fondation Vivalia. Celle-ci pourra accueillir leurs dons qui seront activés dans des projets visant à améliorer le bien-être de nos patients.

Le renforcement des liens avec nos partenaires extrahospitaliers est donc un enjeu stratégique majeur pour Vivalia.

Actions phares

- Systématiser nos rencontres et nos synergies avec la médecine de première ligne en offrant des perspectives de prise en charge claires et agiles lors des soins non programmés (notamment au sein de nos futures Proxi cliniques).
- Intégrer Vivalia dans la dynamique Proxisanté (réforme des soins de santé de 1^{ère} ligne en Région wallonne) et ce par :
 - la mise en place de groupes de travail communs hôpital et 1^{ère} ligne (partage des bonnes pratiques, formation, ...);
 - l'organisation conjointe, hôpital et 1^{ère} ligne, d'un colloque annuel;
 - l'immersion des intervenants de première ligne à l'hôpital.
- Assurer le suivi postopératoire ambulatoire des patients via une plateforme digitalisée de soins intégrés ouverte à tous les acteurs de soins (hospitaliers et 1^{ère} ligne; médicaux, soignants et paramédicaux), ainsi qu'au patient et à son entourage.
- Ouvrir davantage certaines plateformes de Vivalia (UCP, centrale d'achats, ...) à une collaboration accrue avec nos associés.
- Créer, sur le canal dédié des télévisions de l'hôpital ou via une collaboration avec une télévision locale (TV Lux), une information santé régulière à destination de la population de notre province.
- Intégrer davantage Vivalia dans le tissu économique, social et culturel de notre province (Institution provinciale, Chambre de commerce et d'industrie, Idelux, centres culturels, ...).
- Développer l'organisation administrative et l'identité visuelle de la Fondation Vivalia et organiser de premiers événements spécifiques associant le monde économique et social de notre province :
 - 1 action significative en 2024;
 - 3 actions phares en 2025.

- **Moderniser notre Organisation pour renforcer son agilité et son efficacité**

Objectifs

- Intégrer dans notre Gouvernance, divers partenaires comme les Patients et les acteurs de première ligne
- Renforcer les synergies internes par une responsabilisation des acteurs de terrain, assumée et partagée

Il apparaît nécessaire d'ouvrir notre gouvernance VIVALIA afin d'intégrer nos patients et d'en faire des **patients partenaires**. Notre volonté est de créer un Comité de Patients et de solliciter son avis sur des projets à lui soumettre. Les Directions porteuses de ces projets pourront ensuite intégrer le Comité Patients (en tant que sponsor du projet) et l'impliquer dans leur concrétisation et leur suivi.

L'intention est également d'intégrer des acteurs de premières lignes de notre écosystème de soins (tels que les généralistes) au sein de nos organes de gouvernance. Ils seront ainsi mieux impliqués dans le processus décisionnel relevant des soins des patients et de l'évolution de nos institutions.

Afin de renforcer l'efficacité de nos organisations, nous souhaitons appliquer à l'hôpital les principes du *Lean Management*. Démarche centrée sur les organisations et les processus, le Lean permet de penser et optimiser les organisations, de les soutenir avec différents outils dont des outils de type management visuel, et ainsi être porteur d'innovation à l'hôpital. L'impact positif du Lean Management sur l'efficacité organisationnelle n'est plus à démontrer. Les effets positifs portent également sur les résultats cliniques des processus de soins, la sécurité des patients, la satisfaction des patients et la satisfaction du personnel. Le Lean Management permettra aussi de soutenir et développer notre politique d'amélioration continue de la qualité.

En termes de management des organisations, la participation de tous les acteurs est au cœur des processus Lean. Nous nous orienterons donc vers des pratiques plus collaboratives, où la démarche participative ascendante est fondamentale.

Actions phares

- Introduire la culture du LEAN Management
A cette fin, décliner dans un plan d'actions les principaux jalons que sont
 - constituer la TEAM LEAN qui sera en charge de déployer les outils et concepts du Lean Management dans les différents services de Vivalia ;
 - identifier et prioriser les outils et concepts à déployer ;
 - établir une méthodologie de déploiement ;
 - établir un plan de formation des équipes ;
 - identifier les services pilotes ;
 - soutenir la motivation des équipes et instaurer une dynamique de consolidation des acquis par le partage d'expériences.
- Intégrer au sein des organes décisionnels du Réseau VIVALIA un représentant de la première ligne. Son intégration permettra d'obtenir un regard externe notamment sur les trajets patients et les concepts des soins intégrés.
- Créer et soutenir activement au sein de VIVALIA un comité consultatif de patients, afin que le COMEX puisse solliciter leurs avis relatifs à des projets de notre Plan stratégique.
- Déployer progressivement l'Hospitalisation à domicile (HAD) au départ de l'antibiothérapie.
- Positionner notre réseau locorégional comme partenaire pluraliste des autres réseaux belges et transfrontaliers ainsi que des diverses Universités.
- Favoriser une culture de communication et responsabilisation collective où chaque membre de l'équipe se sent responsable du succès de l'organisation. Encourager les acteurs de terrain à prendre des initiatives et à proposer des idées d'amélioration. Evoluer progressivement vers une approche de management participatif.
- Elaborer un plan d'accompagnement au changement afin de préparer notre future organisation et le communiquer largement à nos équipes (petits déjeuners thématiques, journées des cadres, ...).
- Faire évoluer la gouvernance de nos différents sites hospitaliers (notamment les Comités de site) afin de préparer efficacement notre nouveau paysage hospitalier (2 sites aigus au lieu de 5 actuellement).

- **Développer les compétences et le savoir-faire de nos Talents**

Objectifs

- Détecter et accompagner nos talents dans l'acquisition des compétences requises afin de permettre à chaque collaborateur de se développer professionnellement et d'atteindre son meilleur niveau
- Fidéliser nos talents par une gestion dynamique répondant aux évolutions organisationnelles et aux attentes professionnelles de chacun

La détection des talents, leur accompagnement dans l'acquisition des compétences attendues et leur fidélisation sont des enjeux très importants pour VIVALIA.

Aussi, nous souhaitons, dès ce premier semestre 2024, organiser des journées d'accueil transversales des nouveaux travailleurs et ce quel que soit leur métier, leur fonction au sein de VIVALIA.

Un accent particulier sera mis sur la formation par la création de :

- Programmes de formation permanente qui répondent aux évolutions de la législation, qui soutiennent les projets des services et départements ou liés aux nouvelles technologies, qui développent les compétences managériales des différents responsables
- Modules d'apprentissage par e-learning

Afin de fidéliser ses talents, VIVALIA mettra en place des entretiens de développement professionnel, entretiens à visée positive visant à rencontrer les aspirations des travailleurs et leurs besoins d'évolution.

Par l'évolution vers une gestion plus participative à l'échelle directe du service, les approches managériales seront davantage horizontales et donc moins verticales. Les travailleurs contribueront davantage au développement de leur service, de leur cadre de travail.

Le développement des compétences et la fidélisation de nos talents sont donc de réels enjeux stratégiques pour VIVALIA.

Actions phares

- Mettre en place un plan d'accueil et d'accompagnement des nouveaux engagés (journées d'accueils, parrainage, tutorat, ...).
- Déployer à titre de projet pilote un plan d'action "rétention du personnel soignant" au sein des départements infirmiers de Vivalia.
- Mettre en place des entretiens de développement professionnel afin d'identifier les besoins de nos collaborateurs et de leur permettre d'évoluer dans leur métier et au sein de l'institution.
- Développer les compétences managériales de la ligne hiérarchique et des responsables médicaux par la mise en place du "Trajet Manager", parcours de formation spécifique destiné à tout qui exerce une fonction de gestion d'équipe.
- Faire connaître en interne nos différents métiers et leurs principales réussites au travers d'actions ponctuelles (présentation du service du mois, Vis ma vie, ...).
- Être acteur, en partenariat avec les écoles, des cursus de formation ; développer et mettre en place de nouveaux métiers/fonctions au sein de notre Intercommunale.
- Transformer la fonction RH en partenaire stratégique :
 - Répondre au besoin de feedback ;
 - Intégrer la gestion des compétences dans les fonctions managériales ;
 - Créer des groupes de travail de partage des connaissances et d'harmonisation des bonnes pratiques.
- Poursuivre le plan Bien-Etre au bénéfice de nos collaborateurs (63 initiatives en cours dont les jeudis du bien-être, les espaces bien-être, ...).

- **Construire un Environnement durable, accessible fonctionnel et épanouissant**

Objectifs

- Rendre nos hôpitaux plus accessibles et mieux adaptés à toutes et tous
- Inscrire nos infrastructures et nos comportements dans un cadre éco-responsable

Notre Vision 2028 passe par la construction et la transformation de nombreuses infrastructures : nos Centres de santé de proximité à reconstruire ou à mettre en place bien évidemment mais aussi l'hôpital psychiatrique de Bertrix à reconstruire, l'hôpital aigu de Marche à moderniser et le nouvel hôpital d'Habay-Houdemont à construire.

Durabilité, accessibilité, fonctionnalité et épanouissement de nos collaborateurs sont et seront des axes permanents qui animeront les collègues en charge de tous ces projets.

De même pour les aspects Accessibilité et adaptabilité aux spécificités de nos Patients.

Et au-delà des infrastructures, c'est également à travers nos comportements que nous souhaitons construire cet environnement éco-responsable. Politique renforcée de mobilité, plan déchets ou plan énergie sont et seront des composantes incontournables de nos projets.

Les notions

- de RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) ou Comment Vivalia peut -elle avoir un impact positif sur la société ?
- et de ESG (Environnement, Social, Gouvernance) notamment à travers la Directive européenne sur les rapports de développement durable des entreprises qui se concentre sur la manière dont les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance peuvent affecter la performance financière de l'entreprise

font et feront demain davantage partie de notre quotidien.

Actions phares

- Concrétiser notre priorité : Nouvel hôpital = Hôpital éco-responsable.
- Réduire significativement via des campagnes de sensibilisation l'usage des mails et les impressions papier (rapport annuel sous format électronique, digitalisation des inscriptions dans les hôpitaux, ...) et promouvoir une attitude responsable en matière énergétique (PC, éclairage, chauffage, ...).
- Améliorer en permanence la signalétique de nos infrastructures tant pour les utilisateurs internes qu'externes.
- Poursuivre le déploiement des panneaux photovoltaïques sur les sites pour lesquels un retour sur investissements est mesuré et validé.
- Développer une nouvelle approche du tri des déchets (notamment médicaux) en sensibilisant les équipes et en offrant les moyens logistiques pour rendre ce projet éco-responsable efficient.
- Développer l'accessibilité à des bornes de recharge pour véhicules électriques sur les sites futurs de Vivalia moyennant retour sur investissements.

7. Nos valeurs, l'ADN de notre institution

Au-delà de l'exercice stratégique traduit par notre Plan PILOTE, il était indispensable d'actualiser les valeurs de notre Intercommunale c'est-à-dire les principes qui régissent tant notre approche du travail que les conditions de collaboration et le bien-être de l'ensemble de nos ressources humaines.

Cet exercice, nous l'avons voulu participatif et l'avons mené en partenariat avec la société Happy Performance.

Nous avons dès lors sollicité l'ensemble des collaborateurs en leur donnant l'opportunité de s'exprimer à travers 4 questions ouvertes :

- Qu'est ce qui dans votre quotidien professionnel, vous donne de l'énergie ?
- Qu'est ce qui dans votre quotidien professionnel, vous indigne ?
- Qu'est ce qui rend, aujourd'hui, Vivalia unique à vos yeux ?
- Qu'est ce qui, demain, rendrait Vivalia encore plus unique à vos yeux ?

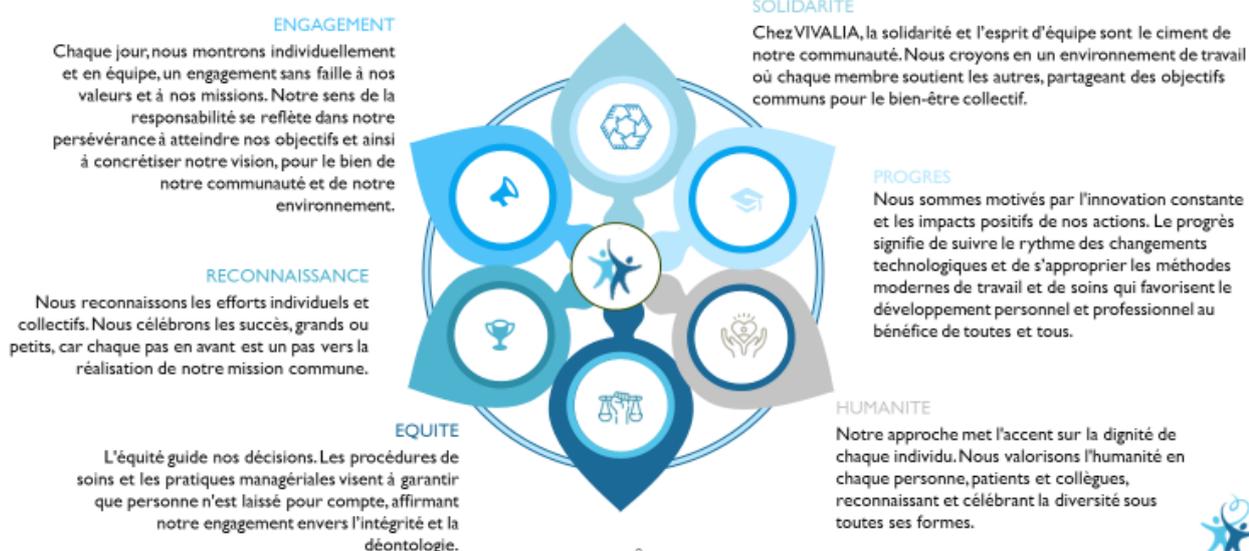
La démarche a rencontré un réel succès puisque plus de 500 collègues y ont participé, générant plus de 3000 verbatims.

5 Focus Groups réunis sur nos principaux sites, ont poursuivi la réflexion afin de faire ressortir et de définir les valeurs qui émergeaient de la consultation de nos ressources.

Le Comex a alors pu valider le nouvel ADN de notre Institution à travers 6 valeurs regroupées sous le label SPHERE.

« SPHERE », l'ADN de notre institution

Dans un monde en constante évolution, où les défis sociaux, économiques et environnementaux se multiplient, VIVALIA s'engage à promouvoir, grâce à ses valeurs fondamentales, une approche des soins de santé modèle, profondément humaine et qui embrasse pleinement les avancées technologiques, l'excellence pluridisciplinaire ainsi la qualité, le confort et l'ergonomie des soins prodigués. SPHERE n'est pas seulement un acronyme pour nous; c'est une représentation de notre espace idéal de travail et d'interaction. Un espace où chaque action et chaque décision tournent autour de ces principes fondamentaux, créant une culture qui est véritablement globale, inclusive et tournée vers l'avenir



La démarche "Valeurs" n'est cependant pas terminée.

Il convient à présent de les faire percoler dans Vivalia afin de faire grandir l'adhésion et d'ainsi développer une nouvelle culture d'entreprise.

Faire percoler dans l'organisation pour faire grandir l'adhésion, par exemple :



Bénédicte Leroy

Anne-Laure Louis

Alexandre Hébert

Bertrand Lespagnard

Olivier Binet

Pascal Mertens