

# RAPPORT ANNUEL



SILVA medical



SILVA medical

# RAPPORT ANNUEL 2022

	<b>Introduction</b>	<b>3</b>
I.	<b>Qui sommes-nous?</b>	<b>5</b>
	1. L'institution	7
	2. Vocation, ambition et valeurs	11
	3. Organigrammes	12
II.	<b>Réalisations 2022</b>	<b>15</b>
	1. Prenons soin de notre personnel	17
	2. Gardons le Scheutbos	18
	3. Regardons vers l'avenir	18
III.	<b>Perspectives</b>	<b>21</b>
	1. Soigner et prendre soin	23
	2. Créer de la valeur avec des coûts maîtrisés, les perspectives administratives, logistiques et de support	25
	3. Une vision citoyenne, les perspectives humaines et inclusives	26
IV.	<b>Chiffres clés</b>	<b>21</b>









# I. QUI SOMMES-NOUS ?



Depuis plus d'un siècle, des hommes et des femmes – certains d'entre eux mécènes – œuvrent à la mise en place de **structures de soins innovants** pour des pathologies souvent négligées.



# 1. L'institution

L'association sans but lucratif SILVA medical, fusion des Cliniques du Bois de la Pierre, de la Clinique de la Forêt de Soignes et de la Clinique et de la Maison de repos du Scheutbos a été créée en 2014, mais son histoire remonte au début du XX<sup>e</sup> siècle.

Depuis plus d'un siècle, des hommes et des femmes – certains d'entre eux mécènes – œuvrent à la mise en place de structures de soins innovants pour des pathologies souvent négligées.

SILVA medical, qui compte maintenant 577 lits, est un hôpital général spécialisé

- En réadaptation et soins palliatifs et de confort et palliatifs à la Clinique du Bois de la Pierre à Wavre,
- En psychiatrie à la Clinique de la Forêt de Soignes à Waterloo
- En gériatrie et en soins de la personne âgée et/ou démente à la Clinique Scheutbos à Bruxelles

SILVA medical compte également 137 lits de maison de repos (et de soins) au Scheutbos, Bruxelles spécialisé dans l'approche de la personne âgée présentant des troubles cognitifs.

Enfin, SILVA medical dispose également de la crèche les Farfadets accueillant jusqu'à 42 enfants de 0 à 36 mois sur le site de Wavre.



SILVA medical est un **hôpital général spécialisé** qui compte 577 lits et une crèche accueillant jusqu'à 42 enfants.

## CLINIQUE DU BOIS DE LA PIERRE

### à WAVRE

La Clinique du Bois de la Pierre, située à Wavre, est spécialisée dans la réadaptation et les soins palliatifs et de confort.

Nombres de lits agréés :

- Sp réadaptation locomotrice : 127 lits
- Sp réadaptation neurologique : 28 lits
- Sp réadaptation cardio-pulmonaire : 32 lits
- Sp réadaptation polyopathie : 31 lits
- Sp soins palliatifs et de confort : 6 lits

Le service de réadaptation fonctionnelle ambulatoire est spécialisé dans la réadaptation pluridisciplinaire locomotrice et neurologique des membres inférieurs et supérieurs et du dos.

La Clinique et le service de réadaptation disposent d'un grand plateau technique, d'un parcours extérieur de marche et d'une piscine adaptée à l'hydrothérapie.

Le Centre de Radiologie, la Polyclinique et la Travel Clinic proposent diverses consultations spécialisées.

La liste des spécialités est détaillée sur notre site internet [www.silva-medical.be](http://www.silva-medical.be).

## CRÈCHE « LES FARFADETS »

### à WAVRE

La crèche « les Farfadets » sise au sein du bâtiment de la Résidence du Bois du Manil ([www.residenceboisdumanil.be](http://www.residenceboisdumanil.be)), sur le site de Wavre, propose 42 places pour des enfants de 0 à 36 mois. Ils sont répartis dans trois groupes de vie : les petits, les moyens et les grands.

Elle est ouverte de 6h30 à 17h30 du lundi au vendredi.

Le projet pédagogique se base sur l'apprentissage de l'autonomie, sur des activités intergénérationnelles et sur l'inclusion d'enfants porteurs d'un handicap léger à modéré.

## CLINIQUE DE LA FORÊT DE SOIGNES

### à LA HULPE

La Clinique de la Forêt de Soignes et son Hôpital de Jour La Renouée, sont situés à La Hulpe. Ils sont spécialisés dans les troubles psychiatriques.

Nombre de lits agréés :

- psychiatrie T : 79 lits
- psychiatrie de jour T1 (La Renouée) : 17 lits

Le site de la Forêt de Soignes offre également la possibilité de suivre des consultations de psychiatrie sur rendez-vous.

Un nouveau bâtiment en construction depuis mai 2022 accueillera les patients et le personnel au printemps 2024, sur le site de Wavre.

## CLINIQUE ET MAISON DE REPOS DU SCHEUTBOS

### à BRUXELLES

Le Scheutbos est spécialisé dans les soins de la personne âgée et/ou démente.

La Clinique dispose de 91 lits G de gériatrie, 29 lits Sp de psycho-gériatrie et d'un plateau de réadaptation.

La Résidence de Soins dispose de 137 lits MR/MRS dont 99 MRS de repos et de soin. Les résidents y sont accueillis dans un environnement adapté à la personne à tous les stades de la démence.

La Polyclinique du Scheutbos met à disposition des patients, des résidents et des visiteurs extérieurs des consultations spécialisées et de la radiologie.



**Nos valeurs nous servent de guide** dans l'élaboration de nos plans stratégiques, nos plans d'actions et nos diverses tâches et activités opérationnelles.

## 2. Vocation, ambition et valeurs

**LA VOCATION** de SILVA medical, réfléchi dans son ensemble après la fusion des sites du Bois de la Pierre et de la Forêt de Soignes avec celui du Scheutbos en 2014, s'est définie comme étant **construire l'avenir ensemble, au travers de soins de santé innovants et personnalisés.**

**L'AMBITION** de SILVA medical est de développer avec tous nos patients et résidents un univers de traitements médicaux post-aigus, basés sur :

- une approche globale et digne de la personne
- un travail interdisciplinaire personnalisé et créatif
- un regard visionnaire sur les défis de santé publique
- une organisation résolument éthique et efficace.

Enfin, nos **VALEURS** nous servent de guide dans l'élaboration de nos plans stratégiques, nos plans d'actions et nos diverses tâches et activités opérationnelles.

- **AUDACE** pour l'innovation, la créativité et la modernité
- **PROGRÈS** pour l'ambition, l'excellence, le savoir-faire et le professionnalisme
- **COOPÉRATION** pour l'interdisciplinarité, le patient partenaire et la co-construction
- **HUMANITÉ** pour le respect, l'éthique, la bienveillance, la diversité et la multiculturalité
- **ENTHOUSIASME** pour le dynamisme, le plaisir, le savoir-être et la volonté.

## 3. Organigrammes

### Comité de Direction \*

**Laurence Fetu**  
Directrice générale

**Dr Pierre Schepens**  
Directeur général médical

**Nathalie Laridant**  
Directrice générale  
du département infirmier

**Inès Colinet**  
Adjointe à la direction  
générale et responsable des  
services logistiques

**Pascale Vanrillaer**  
Responsable des ressources  
humaines

### LA CLINIQUE DU BOIS DE LA PIERRE

**Dr Marianne Parache**  
Médecin chef de site

**Patrick Vereecke**  
Adjoint à la direction générale  
du département infirmier

### LA CLINIQUE DE LA FORÊT DE SOIGNES

**Dr Pierre Schepens**  
Médecin chef de site

**Colombine Godart**  
Adjointe à la direction générale  
du département infirmier

### LE CENTRE GÉRIATRIQUE SCHEUTBOS

#### Clinique

**Dr Ingo Beyer**  
Médecin chef de site

**Rachida El Marabet**  
Adjointe à la direction générale  
du département infirmier

#### Résidence de soins

**Renée Jacobs**  
Directrice

**Raoul Mbongo**  
Coordinateur de soins

### LA CRÈCHE DES FARFADETS

**Marie-Hélène Geerts**  
Directrice

### Membres du Conseil d'Administration\*

*Président*

**Bernard de Hemptinne**

Stéphane Delcroix  
Michèle Huart  
Pascal Hubinont  
Colienne Maskens - Boël  
Jean-François Montens  
d'Oosterwyck  
Philippe Pierre  
Xavier Sinechal  
Denis Solvay  
Marc Van Roosbroeck  
Hélène d'Udekem  
Yvan Vandenplas  
Patrick van Leynseele

### Membres du Conseil Médical \*

*Présidente*

**Dr Françoise Blondeau**

*Secrétaire*

**Dr Bruno Schoonejan**

Dr Ingo Beyer  
Dr Thérèse Clerin  
Dr Fabienne de Browne  
Dr Marianne Parache  
Dr Pierre Schepens

### Membres du Comité Ethique \*

*Présidents*

**Dr Olivier Bernard**

Médecin généraliste

**Nathalie Martin**

Psychologue

**Dr Hugues Borremans**

Psychiatre

**Mathilde Coëffé**

Juriste, GIBBIS

**Dr Luc Declaire**

Psychiatre Responsable Secteur  
7 Hôpital Scheutbos

**Dr Mathieu Delvaux**

Médecin généraliste

**Dr Sany Dupont**

Psychiatre

**Dr Christophe Geus**

Psychiatre Clinique St Pierre  
Ottignies

**Marie-C. Meeus**

Infirmière en chef de services  
– unités – Qualité

**Dr Marianne Parache**

Médecin Chef du site  
du Bois de la Pierre

**Carine Smit**

Coordinatrice de l'hôpital de  
jour *La Renouée*







## II. RÉALISATIONS 2022



Le **nouvel Intranet** commun aux trois sites a vu le jour fin de l'année. Un superbe outil bilingue de communication et d'information qui facilitera sans aucun doute le travail au quotidien.

Après deux années éprouvantes, le personnel de SILVA medical au début de l'année 2022 aspirait à un nouvel élan, enrichi de nos expériences et de nos apprentissages de la période COVID.

Malheureusement, l'épidémie s'est prolongée dans une plus faible mesure mais nous a gardés en alerte et toujours dans un climat de stress et de privation de libertés. La guerre en Ukraine et l'augmentation des prix des énergies ont pesé lourdement sur le moral de nos citoyens et en particulier de notre personnel.

Sans entrer dans un détail des réalisations abouties en 2022, nous voudrions revenir sur quelques avancées notables qui peuvent se décliner en trois axes : le soin de notre personnel, le Scheutbos et l'avenir

## 1. Prenons soin de notre personnel

Tout d'abord, nous souhaitons remercier vivement l'ensemble des collaborateurs, qu'ils soient soignants, médecins, administratifs ou logistiques pour leur professionnalisme, leur souci du patient, du résident, de l'enfant ainsi que leur confiance.

Grâce à la persévérance et l'énergie de notre Chargée de Communication et des services informatiques, le tant attendu **nouvel Intranet commun aux trois sites** a vu le jour fin de l'année. Nous disposons d'un superbe outil bilingue de communication et d'information qui facilitera sans aucun doute le travail au quotidien.

C'est au travers de cet intranet que chaque travailleur appointé (employés et ouvriers) a accès à la **plateforme de formation**. En 2023, l'accès sera étendu à tous les travailleurs indépendants.

Cet outil riche et puissant permet non seulement de répondre aux exigences légales de plus en plus contraignantes en matière de formations, mais surtout d'aider tous les collaborateurs à grandir dans leurs fonctions respectives.

Les cours proposés concernent les domaines suivants : la communication, les compétences digitales, l'apprentissage des langues, le développement personnel, les formations métiers, la gestion des risques, le leadership et le management.

Un second projet qui s'est pleinement déployé en 2022 grâce au travail et à l'énergie du service des ressources humaines concerne la mise en place et l'utilisation systématique d'**une plateforme de recrutement** pour tous les recrutements employés, ouvriers et indépendants. Objectivité, visibilité, professionnalisme,... SILVA medical se donne les moyens d'attirer les talents. Un élément indispensable dans un contexte de pénurie et qui donne des résultats concrets lorsqu'il est associé à des outils plus récents ( média sociaux, vidéos... ) d'identifications de l'Asbl.

De plus, la plateforme fournit des indicateurs qui permettent de mieux prévoir les actions à entreprendre dans le cadre de la gestion des recrutements, en fonction de la pyramide d'âges des travailleurs et dans le cadre de la planification de la succession pour certaines fonctions de management.

Afin d'améliorer la communication et les relations avec les kinésithérapeutes de la Clinique du Bois de la Pierre, nous leur avons proposé de mettre en place un **Conseil des Kinésithérapeutes**, sur le modèle du Conseil médical. Un adjoint à la responsable des kinésithérapeutes a également été désigné.

Depuis le mois de septembre 2022, sept représentants des différentes activités se réunissent mensuellement et assurent les principales missions de ce nouvel organe, à savoir favoriser et évaluer la qualité des activités, promouvoir l'esprit d'équipe, favoriser la collaboration avec les autres membres du personnel et stimuler les activités à caractère scientifique.

Après ces années de confinement, le département infirmier quant à lui a pu organiser une nouvelle journée de formation avec l'ensemble des cadres, en inter-sites. Les réunions de service, de travail et de supervision ont également pu être relancées ramenant une dynamique plus en accord avec deux de nos valeurs : Coopération et Enthousiasme.

Et terminons cette brève énumération par l'évocation du programme de **massages assis** destinés au personnel. Tout au long de l'année, sur chaque site, le personnel a pu réserver pendant son temps de travail un délicieux massage relaxant.

## 2. Gardons le Scheutbos

Lors de la préparation du budget 2022, nous avons malheureusement constaté que les activités du site allaient dégager annuellement une perte importante. Nous avons dès lors constitué un groupe de travail issu du comité de management du Scheutbos, étendu des compétences financières de l'ANBCT et de certains autres responsables (Trajet de Soins, Technique, Informatique,...). Nous avons établi un « **Plan de relance** » décliné en une dizaine de mesures phare avec l'objectif d'atteindre le break even en 2025. Ce plan validé par notre conseil d'administration est régulièrement suivi dans un tableau de bord ad-hoc. Ce plan fait également l'objet de concertations et de présentations au personnel du Scheutbos.

Les économies à réaliser concernent principalement les denrées alimentaires, les frais de personnel intérimaire, les coûts d'énergies. Afin d'améliorer la qualité des soins, de répartir équitablement les professionnels en fonction de la charge de travail, de réduire le temps consacré à la planification des horaires et donc de diminuer l'appel au personnel intérimaire, il est crucial de généraliser la variabilité des horaires du personnel soignant. Nous y travaillons activement en concertation sociale.

Au-delà de ces économies, il faut optimiser l'activité médicale en développant la polyclinique et bien entendu améliorer et stabiliser l'occupation dans les services hospitaliers.

L'optimisation de la facturation de certaines prestations (facturation des chambres particulières, du nettoyage du linge, de la fourniture de certaines denrées alimentaires complémentaires aux repas, ...) devrait améliorer également les recettes.

## 3. Regardons vers l'avenir

Les travaux de **construction de la nouvelle Clinique de la Forêt de Soignes** ont démarré en mai 2022 et se poursuivent conformément au planning à l'heure actuelle. Déménagement prévu au printemps 2024 !

Fin du printemps 2022, nous avons également eu l'excellente nouvelle de la part de l'AVIQ de l'octroi de 12 places d'Initiatives d'Habitations Protégées à ouvrir dans le Brabant Wallon. Nous avons préparé un business plan et surtout cherché des logements... ce qui est loin d'être simple ... L'IHP **Apertura** a officiellement démarré en février 2023.

Toujours soucieux de développer nos deux polycliniques, nous avons engagé une coordinatrice qui partage son temps entre le Bois de la Pierre et le Scheutbos. Un **nouvel équipement de radiologie** a été installée au Scheutbos.

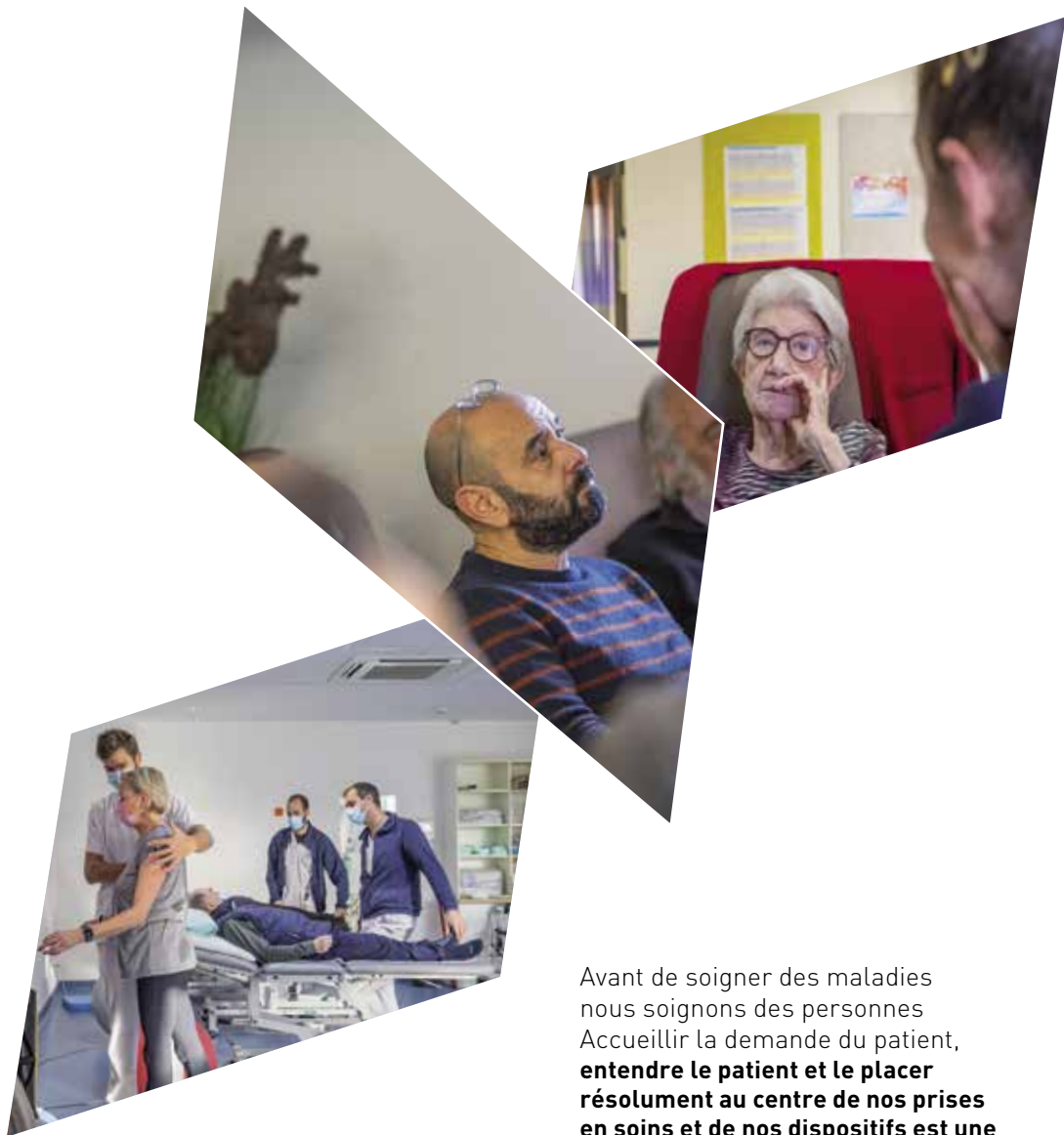


Travaux de **construction de la nouvelle Clinique de la Forêt de Soignes.**  
Déménagement prévu au printemps 2024 !





# III. PERSPECTIVES



Avant de soigner des maladies  
nous soignons des personnes  
Accueillir la demande du patient,  
**entendre le patient et le placer  
résolument au centre de nos prises  
en soins et de nos dispositifs est une  
priorité.**



# 1. Soigner et prendre soin

Nos trois sites recouvrent une offre de soins assez large, principalement centrée sur trois métiers principaux : réadaptation (Clinique du Bois de la Pierre), psychiatrie (Clinique de la Forêt de Soignes) et gériatrie (Clinique du Scheutbos), sans oublier la question de la fin de vie avec notre unité résidentielle de soins palliatifs et de confort (Bois de la Pierre) ainsi que notre équipe mobile palliative centrée au Bois de la Pierre mais s'impliquant sur les trois sites.

Comme mentionné plus avant, la crise Covid et ses conséquences médicales mais également psychosociales parfois différées, ont considérablement mis les hôpitaux sous pression, les obligeant à sortir de la routine quotidienne.

L'enjeu majeur pour SILVA medical sera de faire face à l'incertitude d'un monde en mutation constante et d'oser confronter nos dispositifs de soins, nos missions et nos valeurs avec une réalité faite de sous financements chroniques de certains secteurs de soins (dont la gériatrie, la psychiatrie), de lourdeurs administratives, de standardisations et de déshumanisation des dispositifs de soins provoquant un désenchantement du personnel soignant.

Nous ne pouvons plus nous contenter de resservir notre modèle de soins sans le questionner et le rendre le plus pertinent possible en rapport avec l'évolution de la demande et la volonté politique de décentrer l'hôpital au profit de l'ambulatoire.

Plus que jamais l'hôpital doit s'inscrire dans un réseau et dans un trajet de soins incluant l'amont et l'aval et ne plus être « une forteresse de soins » sans connexion avec son environnement.

Chez SILVA medical, sur nos trois sites, nous avons la volonté de développer une offre de soins innovante, en précisant d'em-

blée pour éviter tout malentendu qu'innovant ne veut pas dire uniquement techniquement innovant.

Innovant implique surtout la volonté d'améliorer la qualité des relations humaines patient/soignant mais également soignant/soignant permettant ainsi d'accueillir véritablement les patients dans nos cliniques et de ne jamais oublier qu'avant de soigner des maladies nous soignons des personnes qui, un jour ou l'autre si ce n'est déjà fait, seront nos proches voire nous-même.

Accueillir la demande du patient, entendre le patient et le placer résolument au centre de nos prises en soins et de nos dispositifs est une priorité.

Finir le tout pour les patients mais ... sans les patients.

**Désormais, et plus que jamais, nous souhaitons que ce soit tout pour le patient mais avec le patient.**

Forts de notre expérience et de nos compétences, nous souhaiterons également, sur nos trois sites, nous positionner sur des prises en charge de soins spécifiques non ou pas assez couvertes aujourd'hui comme par exemple la prise en charge des Covid longs pour le Bois de la Pierre ou les trauma à la Forêt de Soignes et l'humanité à la Résidence du Scheutbos, pour n'en citer que les plus exemplaires.

Sortir de l'hospitalo-centrisme évoqué ci-dessus implique deux dynamiques complémentaires : l'une consiste à améliorer les ponts internes entre nos trois cliniques et l'autre de faire de chaque clinique un maillon essentiel du réseau de soins dans lequel elle s'inscrit.

**Concrètement, dans cette perspective à 5 ans, ce positionnement SILVA medical se déclinera sur chaque site de la manière suivante :**

## CLINIQUE ET RÉSIDENCE DU SCHEUTBOS

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 Mise en action et suivi du plan de relance.   | 4 Développement de la radiologie et étude d'une collaboration avec la VUB dans l'optique de disposer au sein de notre hôpital d'un scanner. | 6 Optimisation des collaborations hôpital/résidence où nous avons soin de poursuivre le développement de l'humanité. |
| 2 Meilleure définition du projet institutionnel de chaque service avec une attention particulière pour le service de psychogériatrie. | 5 Optimisation de l'hôpital de jour gériatrique.  |  |
| 3 Développement et intégration de la polyclinique.  |   |  |

### CLINIQUE DU BOIS DE LA PIERRE

- 1 Intégration des nouveaux médecins.
- 2 Développement de la polyclinique.
- 3 Soutien d'un projet de nos radiologues d'obtenir l'agrément pour un IRM à bas champ à la polyclinique.
- 4 Développement de l'activité palliative dans le sens d'une meilleure collaboration entre l'unité palliative résidentielle et l'équipe mobile palliative.
- 5 Mise en avant de notre prise en charge de prothèses électroniques dans les situations d'amputation où nous sommes reconnus comme centre de référence par l'INAMI
- 6 Poursuite du développement de la réadaptation ambulatoire.
- 7 Mise en place de l'auto-revalidation via la plateforme Axomove dans un premier temps pour proposer des séances de rééducation supplémentaires en chambre pour des patients ciblés.
- 8 Installation d'un outil de réalité virtuelle pour la réadaptation

---

### CLINIQUE DE LA FORÊT DE SOIGNES

- 1 Le grand projet psychiatrique est sans conteste le déménagement prévu mi 2024 de la clinique de la Forêt de Soignes dans son nouveau bâtiment de Wavre, projet sur lequel nous travaillons minutieusement et ardemment depuis de longs mois déjà.
- 2 L'inauguration d'une nouvelle activité IHP (Initiative d'Habitations Protégées) portant le nom de Apertura qui accueille, dès ce mois de mars 2023, douze patients dans trois maisons (deux à Wavre et une à Mont-St-Guibert).
- 3 La participation au projet HIC (High Intensive Care) en collaboration avec le service de psychiatrie de la clinique Saint-Pierre d'Ottignies et avec l'hôpital psychiatrique du Domaine à Braine l'Alleud.
- 4 Le travail sur le projet de création d'un service de santé mentale en Brabant Wallon.
- 5 La collaboration avec le groupe Epsilon dans un des consortium qui se portera candidat à devenir opérateur du futur CPL (Centre de Psychiatrie Légale) de Wavre ; 250 lits sont prévus. L'appel du projet fédéral devrait s'officialiser dans les mois à venir et le projet, selon les autorités, devrait aboutir en 2028.

---

### LES 3 SITES

- 1 Optimiser la prise en charge multidisciplinaire via des activités structurées
- 2 Décloisonner, renforcer la collaboration inter-métiers
- 3 Accompagner avec un plan formatif adapté aux besoins émergents

---

L'ensemble de ces projets et de ces développements futurs doivent évidemment s'inscrire dans une réalité budgétaire maîtrisée comme mentionné ci-avant.

Puisque nous vivons dans un monde de communication, au-delà de notre savoir-faire, il convient de faire savoir, en collaboration avec notre cellule communication, née en 2021. Cette nouvelle cellule doit être dynamique afin de répondre aux évolutions rapides de ce milieu. Nous avons pour ambition de développer nos réseaux sociaux et notre chaînes Youtube déjà bien actifs mais également d'ouvrir nos pratiques aux autres modes de communications déjà existants et à venir.

En interne, faire savoir est autant important. Le développement de notre intranet, diffusé en 2022, est également incontournable que ce soit pour assurer son accessibilité à tous les travailleurs ou sur l'adéquation de son contenu.

Enfin, et dans le souci de rester à l'écoute des demandes et besoins des patients, nous allons poursuivre nos enquêtes de satisfaction et développer une gestion dynamique des plaintes et critiques qui pourraient nous être adressées et ce, dans un but constructif d'amélioration permanente de nos dispositifs.

## L'ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE EN PRÉVENTION ET CONTRÔLE DES INFECTIONS (EOPCI)

EOPCI, nouvelle dénomination pour l'équipe d'hygiène hospitalière, est composée de deux infirmières et un médecin. En 2022, l'équipe a poursuivi la gestion des cas COVID, adaptant au fur et à mesure les recommandations des instances supérieures.

Un outil informatique destiné à enregistrer et suivre les infections sur nos sites de façon optimale a été développé.

L'équipe a rejoint en mars 2022 le Réseau HOST-UNI (Hospital Outbreak Supporting Teams): dorénavant nous participons aux échanges et travaux en PCI qui se font entre les

hôpitaux suivants: Cliniques de l'Europe, Saint-Jean, Saint-Pierre à Ottignies et Saint Luc à Bruxelles.

Au cours des prochaines années, l'équipe poursuivra un certain nombre de projets dont:

- La 10<sup>e</sup> campagne d'hygiène des mains qui a démarré fin janvier et est axée sur le Bon Usage des Gants.
- Le suivi de la qualité de l'air
- Le suivi des travaux
- Création de capsules vidéos formatives
- Plan PUH- Élaboration d'un plan de gestion d'Épidémie

## 2. Créer de la valeur avec des coûts maîtrisés

### PERSPECTIVES ADMINISTRATIVES, LOGISTIQUES ET DE SUPPORT

Maintenir l'équilibre financier sera un enjeu majeur à partir de 2023.

Bien sûr, nous sommes une association sans but lucratif, mais pour financer nos nombreux investissements, se réserver des moyens pour les nouveaux projets et pérenniser l'emploi, la **rigueur financière** est de mise.

Nous faisons face depuis quelques mois à un contexte économique difficile; indexations salariales multiples, hausse exceptionnelle des prix des énergies et de nombreux produits (alimentation, construction, ...).

Les coûts liés à l'informatique sont également en perpétuelle croissance.

Nous devons accorder la plus grande importance à la **cybersécurité**.

Nous avons réalisé un audit au cours du dernier trimestre de l'année 2022, et établi un plan d'action sur deux ans visant à remplir les quatre besoins fondamentaux des données: confidentialité, intégrité, disponibilité et traçabilité.

Ces actions se mettront en place grâce au soutien du conseil d'administration et du comité de direction aux politiques et aux procédures en matière de sécurité de l'information.

Toutes ces actions auront bien entendu un coût très important.

Malheureusement, le **système de financement** des hôpitaux, des résidences et des crèches **ne s'adapte pas suffisamment à ces réalités économiques**. Il nous faut donc être attentifs et créatifs pour nous garantir un certain bénéfice.

Il y a quelques années, nous avons réalisé un audit énergétique sur les trois sites de SILVA medical.

Sur base de ces constats et analyses, mis à jour régulièrement, nous prenons des décisions qui nous permettront de réduire nos consommations énergétiques; installation d'un système de **cogénération** et de **panneaux photovoltaïques** à la Clinique du Bois de la Pierre, et études en cours sur le site du Scheutbos.

Nous menons une campagne de sensibilisation de notre personnel et nos patients pour limiter les consommations de chauffage et d'électricité. De façon indirecte, la gestion des coûts énergétiques est également une voie vers une clinique plus verte. Nous souhaitons réduire l'empreinte écologique de nos cliniques en nous inspirant des travaux déjà réalisés dans d'autres pays ou même

par nos voisins hospitaliers. Avoir une meilleure gestion des déchets (diminution de la quantité des déchets, meilleur tri et valorisation), être moins consommateur de papier, rendre nos collaborateurs acteurs et responsables et bien d'autres exemples sont des actions visant notre objectif d'ici à 5 ans, d'être reconnu comme clinique éco-responsable et prodiguant des soins de santé durables.

Nous menons plus que jamais un plan visant à contrôler les dépenses alimentaires tout en favorisant la qualité des préparations.

L'installation en 2023 de la **cuisine en liaison froide** à la Clinique du Bois de la Pierre pour le site et la future psychiatrie vise également l'optimisation de nos organisations de travail. Ce projet a pour ambition d'inscrire dans l'ADN de SILVA medical le « bien manger ». Ce concept se traduit par une approche de l'alimentation saine, gustative et innovante qui prodiguera confort pour le patient mais également pour le personnel gravitant autour des repas.

Signalons enfin la finalisation en 2023 et l'implémentation progressive d'un outil informatique développé par notre service informatique en collaboration avec

les médecins de Médecine Physique, les kinésithérapeutes et les ergothérapeutes. Cet outil permettra à partir des données encodées dans le DPI (dossier patient informatisé) de générer les **facturations de prestations de revalidation en nomenclature K**. Ces opérations se déroulent actuellement manuellement. Ce système fera non seulement gagner un temps précieux mais optimisera les recettes de revalidation.

Dans ce contexte, il est primordial de suivre de manière régulière, précise et concise l'évolution de nos dépenses et de nos recettes.

Les équipes financières de SILVA medical et de l'ANBCT (notre asbl fondatrice, centre de services pour l'informatique, la finance et la paye) mettent tout en œuvre pour assurer et développer ces objectifs.

Les contrôles budgétaires trimestriels détaillés sont poursuivis avec une volonté d'être plus proche de l'opérationnel que ce soit dans le temps mais aussi dans l'analyse des actions mises ou à mettre en place.

Dans cette volonté de dynamiser l'accès aux évaluations d'indicateurs tout en facilitant le travail des collaborateurs, un projet de **Business Intelligence** sera lancé à partir de l'année 2023. L'équipe financière et l'équipe informatique vont collaborer avec la société EASI. Une solution sera développée en gestion des bases de données ainsi que sur la proposition d'outils de visualisation de tableaux de bords. L'analyse portera d'abord sur la comptabilité, la facturation et l'activité pour élargir ensuite le scope aux données de personnel, l'économat, la pharmacie, les consommations d'énergie et les enquêtes de satisfaction de personnel et de patients, le tout incluant les maisons de repos de SILVA medical et de l'ANBCT.

### 3. Une vision citoyenne

#### PERSPECTIVES HUMAINES ET INCLUSIVES

SILVA medical ne peut et ne veut vivre en vase clos.

Nous entendons avoir et développer dans notre management et dans notre gestion des activités une attitude civique, responsable et solidaire.

Cela commence par la volonté de créer un climat social serein dans le cadre d'échanges constructifs.

Nous encourageons les initiatives de nos patients et résidents en lien avec l'extérieur : participation de patients de l'hôpital de jour psychiatrique à des brocantes, à des activités culturelles, insertion des patients des IHP dans le tissu citoyen.

Nous soutenons certaines justes causes : implication active à l'accueil de réfugiés ukrainiens depuis le mois de mai 2022 dans le bâtiment Laënnec de la Clinique de la Forêt de Soignes avec le soutien actif et efficace des membres du Rotary de Bruxelles sud.

Nous soutenons d'autres initiatives telles que la course Run to Kick (récolte de fonds pour la recherche en matière de cancers pédiatriques), la Chaîne de l'Espoir (aide aux enfants venant de l'étranger et souffrant de pathologies et de malformations congénitales).

#### ET POUR RÉALISER TOUS NOS PROJETS...

Nous avons besoin de collègues et d'équipes motivées et aptes à intégrer le changement dans leurs activités quotidiennes.

L'enthousiasme et le plaisir au travail sont des moteurs d'une force inouïe.

Nous allons donc continuer à développer les compétences de chacun, dans un environnement bienveillant et qui tient compte des exigences auxquelles SILVA medical est confrontée.

Pour y parvenir, il est nécessaire de connaître les forces ainsi que les points de développements spécifiques de chaque travailleur et d'en parler avec lui-elle pour définir ses besoins de formation et suivre l'évolution de ses compétences.

Développer une culture de feed-back demande l'utilisation d'un outil qui permette la traçabilité des événements et soutienne le dialogue entre le travailleur et son responsable.

Il sera introduit en 2023 afin de soutenir les responsables dans cette démarche structurée.

Dans ce contexte de plaisir au travail, les responsables ont un rôle majeur. D'une part pour entretenir une ambiance de travail positive et d'autre part, par leur investissement et par l'exemple qu'ils sont pour leur équipe.

Des formations spécifiques leurs sont dédiées sous forme interactive car si tout le monde s'accorde sur l'importance de ce rôle, il n'en est pas moins complexe à réaliser au quotidien.



**Dans ce contexte de plaisir au travail,  
les responsables ont un rôle majeur.**

Pour entretenir une ambiance de travail positive, par leur investissement et par l'exemple qu'ils sont pour leur équipe.



---

Éditeur responsable  
**Laurence Fetu**  
Avenue Alfred Solvay 5  
1170 Bruxelles  
© SILVA mai 2023

---

Graphisme et mise en page  
**Isabelle Sion ([www.mordicus.be](http://www.mordicus.be))**

---

Photographie  
© Benjamin Struelens © Jacky Delorme

---



- > LE BOIS DE LA PIERRE  
**Clinique de réadaptation, de soins palliatifs et de confort**  
Chaussée de Namur, 201 – 1300 Wavre  
Tél. 010 88 21 11  
  
**Polyclinique du Bois de la Pierre**  
Chaussée de Namur, 201 – 1300 Wavre  
Tél. 010 88 21 12
  
- > CRÈCHE LES FARFADETS  
Chaussée de Namur, 277 – 1300 Wavre  
Tél. 010 51 95 01
  
- > LA FORÊT DE SOIGNES  
**Clinique psychiatrique**  
Chemin du Sanatorium, 1 – 1310 La Hulpe  
Tél. 02 352 61 11
  
- > SCHEUTBOS  
**Clinique et Résidence de soins**  
Rue de la Vieillesse Heureuse, 1 – 1080 Bruxelles  
Tél. 02 854 10 10  
  
**Polyclinique Scheutbos**  
Rue de la Vieillesse Heureuse, 1 – 1080 Bruxelles  
Tél. 02 854 10 20

[www.silva-medical.be](http://www.silva-medical.be)





# CHIFFRES

2

0

2

2

# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données en clinique

## LÉGENDE

**CBP** = Clinique du Bois de la Pierre

**CFS** = Clinique de la Forêt de Soignes

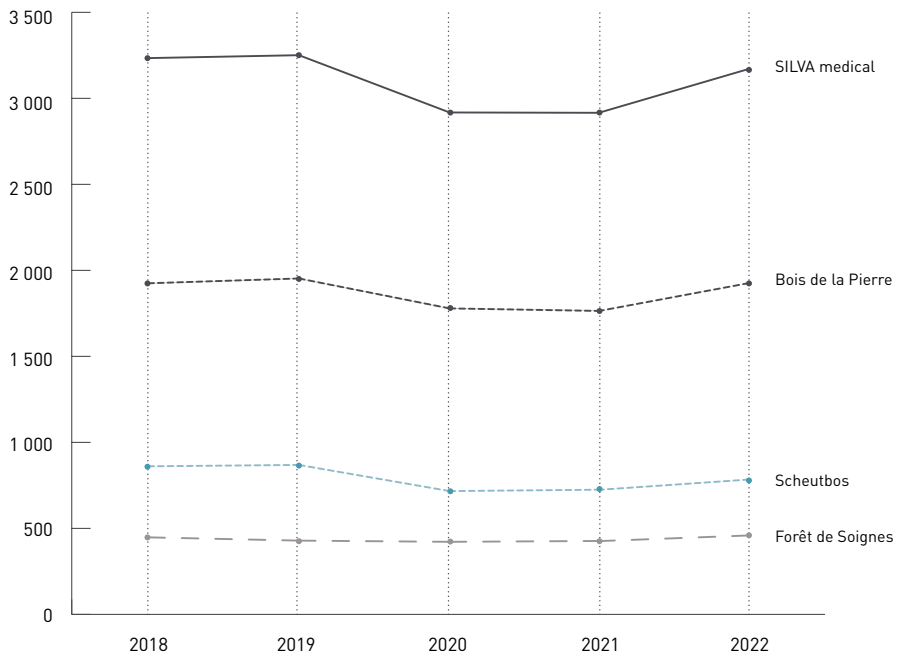
**CFS La Renouée** = Hôpital de jour de la Clinique de la Forêt de Soignes

**SCH** = Clinique du Scheutbos



## ADMISSIONS EN NOMBRE

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>CBP Sp réadaptation</b>	1 836	1 867	1 681	1 692	1 851
<b>CBP Sp palliatif</b>	89	86	98	72	76
<b>CFS</b>	448	429	422	427	460
<b>SCH Sp</b>	214	209	184	184	191
<b>SCH G</b>	647	660	533	541	594
<b>SILVA medical (clinique)</b>	<b>3 234</b>	<b>3 251</b>	<b>2 918</b>	<b>2 916</b>	<b>3 172</b>



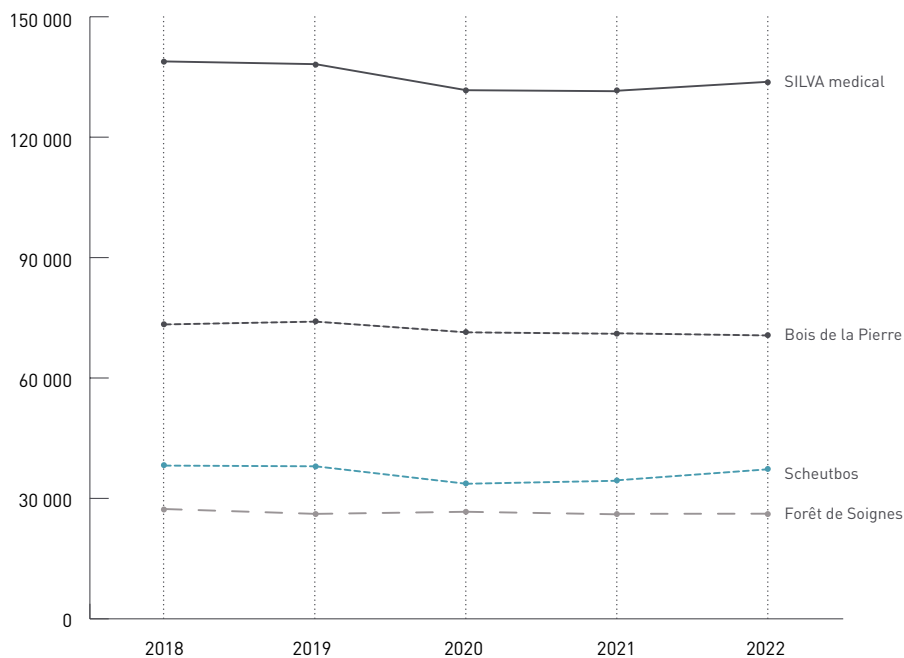
# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données en clinique



## NOMBRE DE JOURNÉES D'HOSPITALISATION

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>CBP Sp réadaptation</b>	71 557	72 251	69 590	69 337	68 618
<b>CBP Sp palliatif</b>	1 786	1 795	1 791	1 679	1 855
<b>CFS</b>	27 352	26 145	26 671	26 040	26 067
<b>SCH Sp</b>	9 310	8 860	8 662	8 467	9 129
<b>SCH G</b>	28 865	29 139	24 986	25 929	28 006
<b>SILVA medical (clinique)</b>	<b>138 870</b>	<b>138 190</b>	<b>131 700</b>	<b>131 452</b>	<b>133 675</b>



# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données en clinique



## DURÉE MOYENNE DE SÉJOUR EN JOURS

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>CBP global</b>	43	43	47	40	33
<i>CBP loco (312)</i>	40	42	44	35	32
<i>CBP neuro (311)</i>	62	55	66	54	49
<i>CBP cardio (310)</i>	38	33	38	32	31
<i>CBP polypath (313)</i>	48	46	48	42	33
<i>CBP pallia (314)</i>	22	22	19	22	23
<b>CFS global</b>	78	94	111	61	54
<b>CFS La Renouée (420)</b>	38	38	27	26	25
<b>SCH Sp (315)</b>	45	45	47	42	42
<b>SCH G (300)</b>	44	44	37	43	42



## TAUX D'OCCUPATION

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>CBP Sp réadaptation</b>	90 %	91 %	88 %	87 %	86 %
<b>CBP Sp palliatif</b>	82 %	82 %	82 %	77 %	85 %
<b>CFS</b>	83 %	79 %	81 %	79 %	79 %
<b>SCH Sp</b>	88 %	87 %	82 %	80 %	86 %
<b>SCH G</b>	86 %	84 %	75 %	78 %	84 %



## LIEUX DE SORTIE DES PATIENTS

2022	CBP	CFS	CGS
<b>Domicile</b>	<b>72 %</b>	<b>76 %</b>	<b>46 %</b>
MR-MRS	8 %	2 %	30 %
Hôpital non universitaire	13 %	4 %	6 %
Hôpital universitaire	3 %	2 %	10 %
Décès	4 %	0 %	7 %
Hôpital psychiatrique	0 %	5 %	0 %

# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données en clinique



## ENVOYEURS PRINCIPAUX EN % DES ADMISSIONS

2022	CBP	CFS	CGS
Hôpital non universitaire	<b>80 %</b>	15 %	40 %
Domicile	3 %	<b>69 %</b>	7 %
MRS et home	2 %	0 %	1 %
Hôpital universitaire	14 %	4 %	<b>51 %</b>
Hôpital psychiatrique	0 %	8 %	0 %
Autres	0 %	4 %	0 %

À la Clinique du Bois de la Pierre les 4 principaux hôpitaux envoyeurs sont :

Hopital/ Clinique	En % du total d'admission
Clinique St Pierre Ottignies	31 %
CHIREC – Hôpital de Braine L'Alleud	14 %
Cliniques universitaires St Luc Bruxelles	10 %
Clinique St Luc Bouge	9 %

À la Clinique de la Forêt de Soignes les 4 principaux hôpitaux envoyeurs sont :

Hopital/ Clinique	En % du total d'admission
Clinique St Pierre Ottignies	20 %
Cliniques universitaires St Luc Bruxelles	8 %
CHIREC: Braine-l'Alleud/Waterloo	8 %
CHIREC: St Anne, St Remi Anderlecht	7 %

À la Clinique du Scheutbos les 4 principaux hôpitaux envoyeurs sont :

Hopital/ Clinique	En % du total d'admission
UZ Brussel	29 %
Hôpital Erasme	23 %
CHIREC: St Anne, St Remi Anderlecht	15 %
HIS: Joseph Bracops Anderlecht	13 %

# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données en clinique

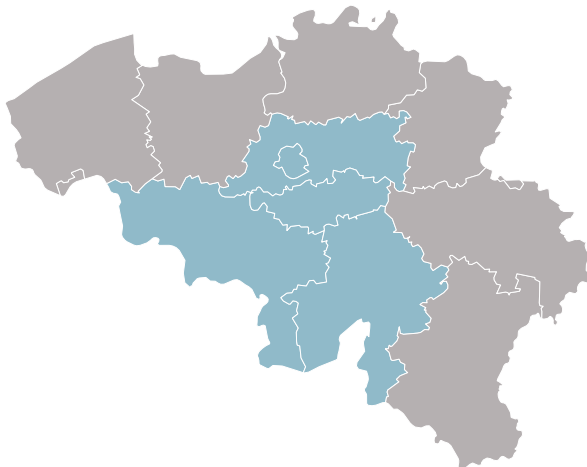


## PROVINCE DE DOMICILE DES PATIENTS ADMIS EN 2022

Origine par Province	CBP
Brabant Wallon	51 %
Namur	18 %
Bruxelles Capitale	17 %
Hainaut	4 %

Origine par Province	CFS
Brabant Wallon	43 %
Bruxelles Capitale	34 %
Hainaut	10 %
Namur	4 %

Origine par Province	SCH
Bruxelles Capitale	70 %
Brabant Flamand	23 %
Brabant Wallon	5 %



# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données à la Résidence de soins Scheutbos



## TAUX D'OCCUPATION

### Taux d'occupation INAMI

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MRS</b>	100 %	100 %	99 %	86 %	84 %
<b>MRPA</b>	78 %	70 %	60 %	38 %	64 %

### Nombre de journées facturées INAMI

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>MRS</b>	30 295	30 295	30 023	30 942	30 226
<b>MRPA</b>	15 342	13 662	7 825	5 214	8 868
<b>Total Résidence de soins Scheutbos</b>	45 637	43 957	37 848	36 156	39 094



## ENVOYEURS PRINCIPAUX EN %

	2022
<b>Clinique Scheutbos</b>	<b>72 %</b>
<b>Autre hôpital</b>	<b>13 %</b>
<b>Privé / Famille</b>	<b>11 %</b>
<b>Autres MR/MRS</b>	<b>4 %</b>

# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données à la Résidence de soins Scheutbos



## PROVINCE DE DOMICILE DES RESIDENTS EN NOMBRE

### Origine par Province

Bruxelles capitale	40
Brabant flamand	7
Brabant wallon	4
Autre pays	2



## COURBE D'ÂGE DES RÉSIDENTS HOMME/FEMME AU 31/12/2022

Age	Homme	Femme	Total
>= 50	2	0	2
>= 60	4	4	8
>= 70	12	16	28
>= 80	8	42	50
>= 90	7	17	24
>=100	0	3	3
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>82</b>	<b>115</b>



# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Activité et données à la crèche Les Farfadets



NOMBRE D'ENFANTS QUI ONT SÉJOURNÉ  
AU MOINS UN JOUR PENDANT L'ANNÉE 2022 : 63

## Répartition des enfants par année de naissance

2022	7
2021	18
2020	28
2019	10



NOMBRE D'ENFANTS QUI SUIVENT  
LE PROGRAMME DE VACCINATION DE LA CRÈCHE : 17



NOMBRE DE JOURS DE PRÉSENCE TOTAL

	Présence des enfants	Facturation aux parents
Total en journées	7 502	7 569
Taux d'occupation	78 %	



NOMBRE D'ENFANTS DE TRAVAILLEURS SILVA MEDICAL  
- RÉSIDENCE BOIS DU MANIL - ANBCT : 13

# LES CHIFFRES CLÉS 2022

L'équipe SILVA medical



## COMPOSITION DU PERSONNEL

PERSONNES PHYSIQUES	<b>1 162</b>
ETP	<b>511,17</b>

Au sein de nos cliniques et résidence, nous travaillons en collaboration avec des médecins, kinésithérapeutes et paramédicaux indépendants : (nombre de personnes physiques)

MÉDECINS (hors consultations)	<b>36</b>
PARAMÉDICAUX INDÉPENDANTS (kiné, ergos)	<b>77</b>



## ANCIENNETÉ MOYENNE

**16,91 ANS**



## NOMBRE D'ENGAGEMENTS ET DE SORTANTS EN ETP

ETP IN	<b>137</b>	ETP OUT	<b>125</b>
--------	------------	---------	------------



## CONTRATS ÉTUDIANTS

2019	<b>165</b>
2020	<b>265</b>
2021	<b>437</b>
2022	<b>602</b>

# LES CHIFFRES CLÉS 2022

Les comptes SILVA medical



	2021	2022
<b>Total des recettes</b>		
Chiffre d'affaire	59.317.971,27 €	65.001.839,95 €
Autres recettes	5.500.365,66 €	6.823.231,46 €
Produits financiers	2.095.179,07 €	591.370,66 €
<b>Total des charges</b>		
Achats	5.256.680,85 €	5.512.999,49 €
Service	13.765.867,71 €	14.092.849,17 €
Rémunérations	42.241.417,68 €	47.550.204,87 €
Autres charges	3.048.530,27 €	2.992.006,02 €
Charges financières	739.463,62 €	1.354.120,83 €
<b>Bénéfice courant de l'exercice</b>	<b>1.861.555,87 €</b>	<b>914.261,69 €</b>
<b>Cash-Flow</b>	<b>3.973.729,43 €</b>	<b>2.635.900,34 €</b>
<b>Investissements</b>	<b>1.146.271,42 €</b>	<b>6.116.943,78 €</b>



SILVA medical

- > LE BOIS DE LA PIERRE  
**Clinique de réadaptation, de soins palliatifs et de confort**  
Chaussée de Namur, 201 – 1300 Wavre  
Tél. 010 88 21 11  
  
**Polyclinique du Bois de la Pierre**  
Chaussée de Namur, 201 – 1300 Wavre  
Tél. 010 88 21 12
  
- > CRÈCHE LES FARFADETS  
Chaussée de Namur, 277 – 1300 Wavre  
Tél. 010 51 95 01
  
- > LA FORÊT DE SOIGNES  
**Clinique psychiatrique**  
Chemin du Sanatorium, 1 – 1310 La Hulpe  
Tél. 02 352 61 11
  
- > SCHEUTBOS  
**Clinique et Résidence de soins**  
Rue de la Vieillesse Heureuse, 1 – 1080 Bruxelles  
Tél. 02 854 10 10  
  
**Polyclinique Scheutbos**  
Rue de la Vieillesse Heureuse, 1 – 1080 Bruxelles  
Tél. 02 854 10 20

[www.silva-medical.be](http://www.silva-medical.be)