

Rapport annuel

2017
SERVIOR



Den Alter lieven

Message du Conseil d'administration 04

01 Présentation de SERVIOR 06

Historique	07
Mission légale	07
Services et prestations	08
Organisation financière	09
Organisation structurelle	10

02 Chiffres clés 18

Centres d'hébergement et lits	19
Résidents	20
Collaborateurs	23
Indicateurs rapides	26

03 Les thèmes qui ont marqué l'année 28

Soins et encadrement	28
Professionnalisation des soins	29
Prise en charge des troubles de comportement	30
Bouger à tout âge	31
Vie sociale des résidents	32

Économie domestique	36
Professionnalisation des pratiques	37
Bon appétit	39
Repas sur roues	40
Partenariat stratégique	41

Sécurité et santé au travail	42
Tous concernés	43

04 Rapport de gestion 46

05 Qui est qui 52

Conseil d'administration	52
Direction générale	53
Chefs de division	54
Chargés de direction	55
Présidents des conseils de maison	56
Présidents des représentations du personnel	57

06 Adresses 58

Message vum Verwaltungsrot an der Direktioun

Happy Birthday ! SERVIOR kritt 20 Joer !

Een Alter, wou een an engem dynameschen a kreative Floss ass a gläichzäiteg d'Weichen fir d'Zukunft stelle soll. An deem Sënn hu mir d'lescht Joer ugefangen, u neie Weeër ze schaffen, déi och laangfristeg eng optimal Prise en charge erméiglechen. Fir dës Pläng ze begleeden an ëmzesetzen, huet SERVIOR zanter Januar 2018 eng nei Direktiounséquipe.

D'Wuelbefannen vun eise Bewunner ass ons wichteg. Dofir hu mir 2018 mat Satisfaktionsenquëten ugefaangen. Déi gewonnen Erkenntnesser wäerten dozou bäidroen, d'Wuelbefannen vun de Bewunner, d'Professionalitéit vun der Fleg, d'Exzellenz vum Encadrement, d'Qualitéit vun den Hotellerie's-Servicer an de Confort vun de Wunnstrukturen weider z'entwéckelen.

Mir hunn och un der Ëmsetzung vun der Flegereform an vum Kollektivvertrag SAS geschafft. Zweek weider Dossieren, déi eisen Équipen vill Asaz ofverlaangt hunn a woufir mir hinne Merci soen. Och an de Bau-Dossieren si mir gutt weiderkomm. D'Projeten vun de Wunnstrukturen zu Déifferdeng an zu Nidderkärjeng si lo gutt ënnerwee.

Mir soen all eise Clienten, Familjen a Mataarbechter Merci a freeën eis an hirem Intérêt weiderzeschaffen !

Fir d'Direktioun

Alain Dichter
Generaldirekter

Fir de Verwaltungsrot

Héloïse Bock
Presidentin

Présentation de SERVIOR



Rhummer Gospel. Un projet musical qui réunit résidents, collaborateurs et bénévoles

Historique

SERVIOR est un établissement public luxembourgeois au service de la personne âgée.

Deux établissements publics pour des missions très proches

La loi modifiée du 23 décembre 1998, en vigueur depuis 1999, crée deux établissements publics distincts au service de la personne âgée. D'abord, l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » qui est responsable des centres intégrés pour personnes âgées (CIPA) jusqu'alors étatiques. Cet établissement fonctionne sous la tutelle du ministre ayant dans ses attributions la Famille. Le second établissement public, créé à cette même date et aboli entretemps, se dénomme « Centres de gériatrie ». Il a géré les maisons de soins de l'État sous la tutelle du ministre ayant dans ses attributions la Santé.

Plus qu'un seul établissement public

Sur recommandation du gouvernement, la politique en faveur des personnes âgées est confiée entièrement au ministère de la Famille. Sans créer un nouvel organe, la loi du 22 décembre 2000, en vigueur depuis 2001, fait reprendre l'établissement « Centres de gériatrie » par l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées ».

L'appellation SERVIOR apparaît

À partir de 2001, l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » se dote de la dénomination commerciale SERVIOR, inspirée de « services aux seniors » : un nom court, prégnant et facilement mémorisable.

Mission légale

SERVIOR a pour mission de créer, de reprendre et de gérer :

- des structures d'accueil, de prise en charge, d'assistance et de consultation au bénéfice de personnes âgées valides ou de personnes âgées invalides présentant notamment des problèmes physiques, psychiques ou sociaux,
- des structures d'accueil destinées à l'hébergement et à la réadaptation de personnes âgées dépendantes de tierces personnes ou relevant de la géronto-psychiatrie. (Article 2 de la loi du 22 décembre 2000).

Services et prestations

Conformément à ses missions légales, SERVIOR gère des **structures d'hébergement** de jour et de nuit pour personnes âgées. De plus, SERVIOR offre des **services de soutien** aux seniors vivant à domicile.

Centres d'hébergement

SERVIOR est spécialisé dans la gestion de structures d'hébergement pour seniors valides ou dépendants. Ceci se traduit par la mise à disposition de **différents types de logements** qui s'adaptent au degré d'autonomie des pensionnaires :

- Les **logements encadrés** s'adressent à des seniors autonomes et valides qui vivent sous un même toit, dans leur propre appartement. En cas de besoin, des soins infirmiers ponctuels peuvent être prestés.
- Les **CIPA** accueillent des seniors relativement valides au moment de leur entrée en institution. La palette des services est très complète : prestations de soins, services de restauration et d'hôtellerie, encadrement social et socioculturel.
- Les **maisons de soins** sont conçues pour une population dépendante dès leur l'entrée en institution. La gamme des services couvre les soins, l'encadrement, la restauration et l'hôtellerie. Notamment les soins et l'encadrement social sont particulièrement adaptés à des seniors atteints de troubles physiques ou psychiques.

Notons que tous les centres d'hébergement de SERVIOR sont agréés par le ministère de la Famille.

Happy Birthday

La saviez-vous?

En 2017, la résidence **Liewensbam** de Troisvierges a fêté ses 10 ans. Implantée dans l'Ösling, la maison accueille ses clients dans une atmosphère chaleureuse et familiale. Il s'agit de la seule structure de logements encadrés proposée par SERVIOR.

Services de soutien

SERVIOR propose également des prestations destinées aux seniors qui vivent à domicile :

- Le service **repas sur roues** fournit des menus variés et équilibrés à tout senior qui n'est plus en mesure d'en assurer la préparation à son domicile ou qui souhaite simplement profiter d'une prestation de confort. Le service fonctionne avec le concours des communes qui ont signé des contrats de collaboration avec SERVIOR.
- La formule **table de midi** permet à chaque senior qui le souhaite de prendre le repas principal de la journée dans un des centres de SERVIOR.
- Le service **journée de découverte** propose aux seniors qui continuent à vivre à leur domicile de passer l'après-midi dans le centre de leur choix en participant à un encadrement adapté à leurs besoins et attentes. La prestation s'adresse en priorité aux seniors ayant marqué un intérêt d'adhésion dans une des structures de SERVIOR.
- Grâce aux **chambres de vacances**, les seniors peuvent disposer temporairement d'un lit dans un des centres gérés par SERVIOR (p.ex. après hospitalisation).
- Le **foyer de jour** de SERVIOR s'adresse à des personnes âgées souhaitant bénéficier d'un encadrement de qualité en journée tout en continuant à vivre à leur domicile.

Organisation financière

Jouissant de sa propre personnalité juridique et d'une autonomie financière et administrative, SERVIOR est géré dans les formes et selon les modalités du droit privé.

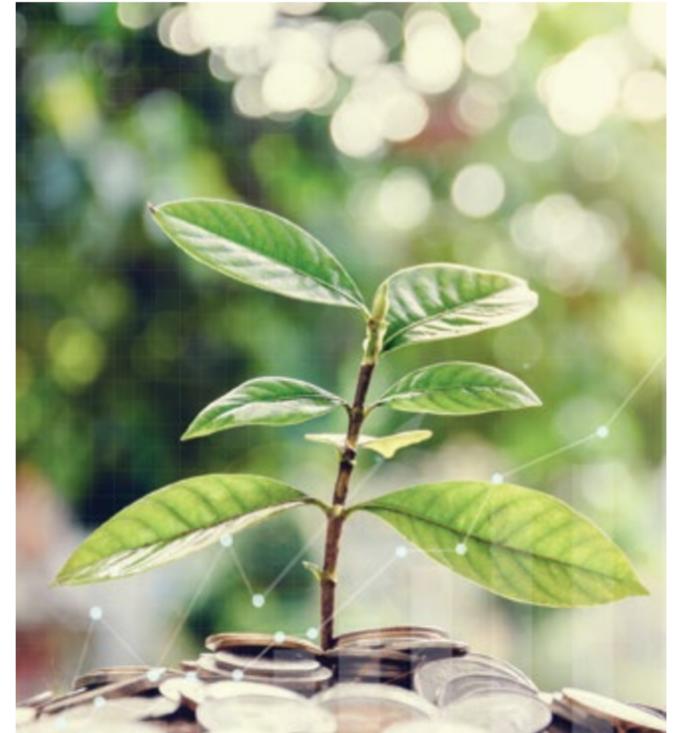
Trois principales **sources de financement** permettent de couvrir les dépenses de fonctionnement, d'entretenir les centres d'hébergement et d'investir continuellement dans de nouveaux projets :

- Les recettes générées par l'activité dans le cadre de l'**assurance dépendance** constituent le principal revenu de SERVIOR. En clair, il s'agit de la contrepartie payée par la Caisse nationale de santé (CNS) pour les prestations effectuées par SERVIOR dans le domaine des actes essentiels de la vie (voir encadré). À cette somme s'ajoute, le cas échéant, le montant pour les autres activités accordées dans les synthèses de prise en charge.
- La deuxième source de financement de SERVIOR provient du **prix de pension** à charge des clients hébergés dans les différentes structures. Ce prix de pension couvre essentiellement les prestations d'hôtellerie, de restauration et d'entretien.

Assurance dépendance

Bon à savoir

En établissement, l'assurance dépendance couvre, entre autres, les frais relatifs aux actes essentiels de la vie (hygiène corporelle, nutrition, mobilité, habillement, élimination), aux activités d'appui à l'indépendance ainsi qu'aux activités d'accompagnement. En effet, chaque personne reconnue dépendante et vivant chez SERVIOR dispose d'une synthèse de prise en charge établie par l'Administration d'évaluation et de contrôle (AEC). Cette dernière est l'organe chargé de constater la dépendance et d'en évaluer la gravité. Depuis le 1^{er} janvier 2018, il existe 15 niveaux de besoins en aides et soins.



- Le retour généré par l'**assurance maladie** couvre les soins de santé prescrits par un médecin dans le cadre de la nomenclature des actes techniques.

Au niveau des **aides financières à la construction**, SERVIOR bénéficie des mêmes avantages que tout autre gestionnaire de services et de structures pour personnes âgées.

Organisation structurelle

Conseil d'administration

D'après la loi modifiée du 23 décembre 1998, SERVIOR est administré par un Conseil d'administration composé de cinq membres effectifs et de cinq membres suppléants. Quatre membres sont proposés par le Conseil de Gouvernement et un membre est désigné par le personnel au scrutin direct et secret.

Ensemble, les cinq membres effectifs définissent la stratégie d'entreprise.

En 2017, la composition du Conseil d'administration est restée inchangée par rapport à l'année précédente.

Direction générale

Début 2018, le Conseil d'administration a nommé deux nouveaux membres à la Direction générale de SERVIOR. Notons que cette dernière est dirigée, comme par le passé, par le **Directeur général** Alain Dichter.

Ainsi, Raoul Vinandy et Robby Jhari ont tous deux rejoint la Direction générale en prenant la fonction de **Directeur opérationnel** respectivement de **Directeur Infrastructure et Finance**.

Corinne Theis, assure dorénavant la fonction de **Directeur Ressources Humaines et Services Clients**.

Cette nouvelle composition s'inscrit dans le cadre de la réorientation stratégique des activités de SERVIOR.

Divisions

La répartition en divisions, présidées à chaque fois par un chef de division, tient compte des compétences clés de SERVIOR ainsi que des services administratifs et logistiques. Les chefs de division assurent la direction et la coordination de leur service respectif.

Structures

Les structures de SERVIOR, dirigées chacune par un chargé de direction, regroupent notamment les différents centres d'hébergement.

Les services « Repas sur roues » et « Foyer de jour » appartiennent également aux structures.

Remarque

La composition actuelle des différents organes est reprise dans la partie **Qui est qui** à partir de la page 52.

Les divisions se présentent

Soins et encadrement

SERVIOR s'attache à fournir la meilleure qualité d'accueil à ses résidents et ce à tous les stades du grand âge. Si les prestations de soins et d'encadrement se déploient au niveau des centres d'hébergement, la division en question offre un cadre structurant : philosophie de soins, standards de qualité, procédures de travail, formations, négociations avec les partenaires sociaux et autres parties prenantes ou encore la standardisation d'une documentation informatisée en soins infirmiers.



Économie domestique

En centre d'hébergement, les tâches liées au service de l'Économie domestique prennent différentes formes : gérer les commandes, préparer les plats, assurer le service en salle, garantir la propreté des chambres et des lieux communs, organiser les prestations de blanchisserie, tenir les petites épiceries... Au niveau de l'Administration générale de SERVIOR, il revient aux collaborateurs de la division « Économie domestique », entre autres, de négocier des prix, d'élaborer des procédures et de mettre en place des standards de qualité. Signalons que les services « Diététique » et « Repas sur roues » font partie intégrante de cette division.



Relations avec les clients

Optimiser la gestion des lits, organiser l'accompagnement du client pendant la phase d'admission en institution, gérer le suivi administratif, constituer un espace d'écoute et d'orientation pour les questions d'ordre social, législatif ou financier, telles sont quelques-unes des tâches qui relèvent de la responsabilité de la division « Relations avec les clients ». La division accompagne aussi de près les Conseils de maison et participe activement aux réunions avec les clients et les familles ainsi qu'aux festivités organisées dans les différents centres.



Formation

SERVIOR considère la formation depuis longtemps comme un facteur de compétitivité et de performance tout comme un outil agissant sur la valorisation du capital humain. Tous les ans, la division « Formation » coordonne un plan de formation stratégique pour que SERVIOR puisse continuer à offrir des prestations de qualité. De même, elle édite chaque année un nouveau catalogue propre à SERVIOR et gère les logiciels pour la gestion de la formation. La division est également en charge de l'élaboration des demandes d'aides étatiques en matière de formation.

Signalons que cette division sera intégrée prochainement dans la division « Ressources humaines ».



Ressources humaines

Cette division assure la gestion de l'ensemble des dossiers du personnel du groupe SERVIOR qui compte parmi les plus grands employeurs du pays. Dans ce contexte, elle élabore des procédures de travail en collaboration avec les différents centres d'hébergement afin d'assurer une gestion homogène des ressources humaines. De plus, elle est chargée de la gestion des salaires et est impliquée dans les processus d'engagement des salariés. En matière de gestion des compétences et du développement du personnel, la division collabore activement avec la division « Formation ». Au final, elle est en charge des communications relatives au personnel auprès des institutions telles que le Centre commun de la Sécurité sociale ou le ministère de la Famille, de l'Intégration et à la Grande Région.

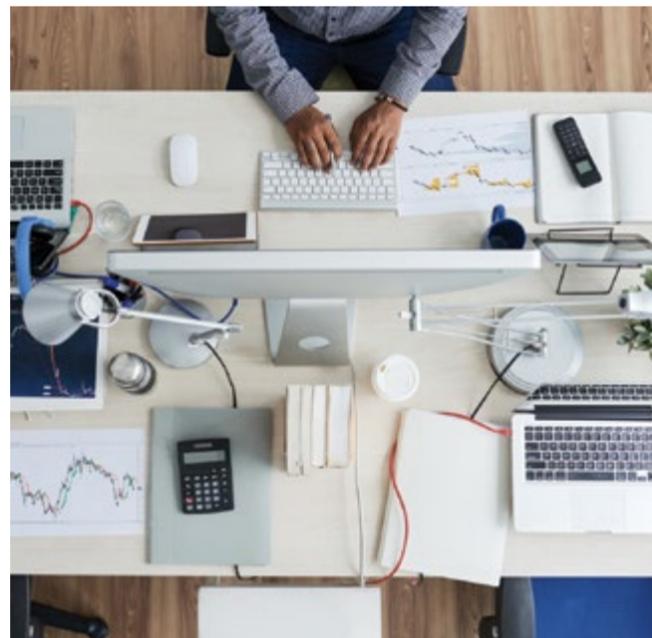


Technique

La division « Technique » est en charge des infrastructures de SERVIOR, que ce soit au niveau des nouvelles constructions, des transformations ou des modernisations. De plus, elle est responsable de l'entretien et de la maintenance des bâtiments en collaboration avec les services techniques des différents sites. Cette division assure aussi le bon fonctionnement du parc véhicule SERVIOR.

Informatique

L'objectif primaire de cette division est de penser et de mettre en œuvre les évolutions du système informatique qui doivent aller de pair avec la stratégie de l'entreprise. Il lui revient également de gérer le parc informatique et de contribuer à l'informatisation de différents processus de travail, toutes divisions confondues. Elle gère aussi toutes les tâches induites par la collaboration informatique entretenue avec les Hospices Civils de la Ville de Luxembourg – HCVL. Enfin, la division est chargée de la sécurité de l'environnement informatique.



Finances

Cette division a pour principale mission de mettre en place et de suivre le budget de SERVIOR en tenant compte à la fois des réalités économiques et des projets de développement. Outre cette mission stratégique, il lui appartient de préparer sur base trimestrielle un tableau de bord à l'attention des décideurs de SERVIOR. Les indicateurs clefs de ce document permettent d'une part d'avoir un aperçu général des activités et d'autre part d'assurer un suivi au niveau des différentes entités de SERVIOR. Pour conclure, notons que la division « Finances » assure la gestion des polices d'assurance en place chez SERVIOR.

Comptabilité

La division « Comptabilité » s'articule autour de plusieurs axes : d'abord, elle est responsable de la tenue courante des comptes en comptabilité générale et analytique. Puis elle rassemble, coordonne et vérifie les données comptables et présente sous forme normalisée les documents comptables légaux. De plus, elle fournit à la Direction générale des analyses financières périodiques. En matière de facturation, la division assure notamment le recouvrement de créances et veille à la mise en place et au suivi du système de facturation. Enfin, elle est en charge de la gestion de la trésorerie.

Notons que cette division fusionnera prochainement avec la division « Finances ».



Autres services

Relations publiques

Il revient à ce service de promouvoir l'image de marque de SERVIOR vers l'extérieur par le biais de différents vecteurs : supports de communication, travail de presse, visibilité sur Internet, présence externe, campagnes publicitaires...



Audit interne

La mission de l'audit interne consiste à accompagner en continu et d'une façon indépendante et objective les démarches engagées par SERVIOR. L'objectif essentiel est d'évaluer la pertinence des procédures, des contrôles et de la maîtrise des risques en matière de soins, d'hôtellerie, de finances et de gestion des ressources humaines.

Protection de la sécurité et de la santé des salariés

Ce service entreprend des mesures de sensibilisation, de formation et d'information afin de faire adhérer les collaborateurs à la politique de prévention des risques.

Protection des données

Ce nouveau service veille à ce que les différents processus correspondent aux principes du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) entré en vigueur en mai 2018.



Chiffres clés

Avec 15 centres d'hébergement pour personnes âgées, quelque 1.650 résidents et 1.850 collaborateurs, SERVIOR a confirmé sa position de leader du secteur de l'hébergement pour seniors en 2017.

Centres d'hébergement et lits

Au 31.12.2017, SERVIOR a géré 15 centres d'hébergement avec une capacité d'accueil globale de 1.673 lits.

La capacité d'accueil reste inchangée

Au 31.12.2017, la capacité d'accueil de SERVIOR était de 1.673 lits (2016 : 1.668). Il s'agit des lits effectivement mis à disposition au niveau des 15 centres d'hébergement.

La stabilité de la capacité d'accueil est directement liée à la stabilité du nombre de centres d'hébergement qui n'a plus évolué depuis 2013.

SERVIOR reste leader du secteur de l'hébergement

Face à la capacité d'accueil nationale (2017 : 6.826), on constate à nouveau que SERVIOR est le plus important gestionnaire en termes de places disponibles au niveau des CIPA, maisons de soins et logements encadrés.

En effet, SERVIOR détient 24,5% des parts de marché des lits en place (source : Relevé des services pour personnes âgées au Luxembourg, octobre 2017).

Un taux d'occupation proche des 100%

Tous centres confondus, le taux d'occupation moyen des lits SERVIOR se situait en 2017 à 99% (2016 : 98,6%). Il n'a donc connu guère de variation par rapport à l'année précédente.

Le taux d'occupation très élevé va de pair avec une forte demande de la part des clients.

LITS CIPA	2016	2017
Am Park, Bofferdange*	130	130
Beim Klouschter, Howald**	119	119
Belle-Vue, Echternach	72	72
Grand-Duc Jean, Dudelange	207	207
Op der Léier, Esch-sur-Alzette	167	167
Op der Rhum, Luxembourg	181	186
Roude Fiels, Rumelange	70	70
Um Lauterbann, Niederkorn	153	153
Sous-total CIPA	1.099	1.104

LITS Maisons de soins	2016	2017
Am Schleeschen, Echternach	57	57
Bei der Sauer, Diekirch	110	110
Geenzebléi, Wiltz	120	120
Sanatorium, Vianden	91	91
Schlassbléck, Vianden	72	72
Thillebiérg, Differdange	86	86
Sous-total MS	536	536

LITS Logements encadrés	2016	2017
Liewensbam, Troisvierges	33	33
Sous-total LE	33	33

TOTAL LITS	2016	2017
	1.668	1.673

* Includ les 8 studios mis à disposition sans contrat d'aide.

** CIPA communal

Résidents

Le résident-type de SERVIOR est de sexe féminin et vit dans un CIPA. Âgé de 85 ans, il dispose d'une prise en charge prévue par l'assurance dépendance. De nationalité luxembourgeoise, il passe en moyenne 3,2 ans chez SERVIOR. Au niveau des quelque 400 admissions, plus de la moitié provient du milieu hospitalier. Au 31 décembre 2017, 1.644 pensionnaires étaient logés dans les 15 structures d'hébergement de SERVIOR.

Les admissions restent stables

Tout au long de l'année 2017, SERVIOR a admis 409 nouveaux résidents au sein de ses centres d'hébergement. Ce nombre est assez stable par rapport à l'année précédente (2016 : 427).

Parmi toutes les admissions, 23 personnes (2016 : 21) sont d'anciennes victimes du nazisme. En effet, en tant que successeur juridique de l'État dans les contrats conclus entre les Enrôlés de Force et le Comité directeur pour le Souvenir de la Résistance (CDSR) d'une part et l'État d'autre part, SERVIOR est tenu de porter une attention particulière aux admissions prioritaires des victimes du nazisme.

Au 31 décembre 2017, SERVIOR comptait ainsi au total 99 clients bénéficiant de ce statut particulier.

Les nouveaux admis proviennent à 54% de l'hôpital

Notons que 53,7% (2016 : 48%) des 409 clients nouvellement admis en 2017 résidaient en milieu hospitalier avant leur entrée.

L'entrée se fait à 83 ans

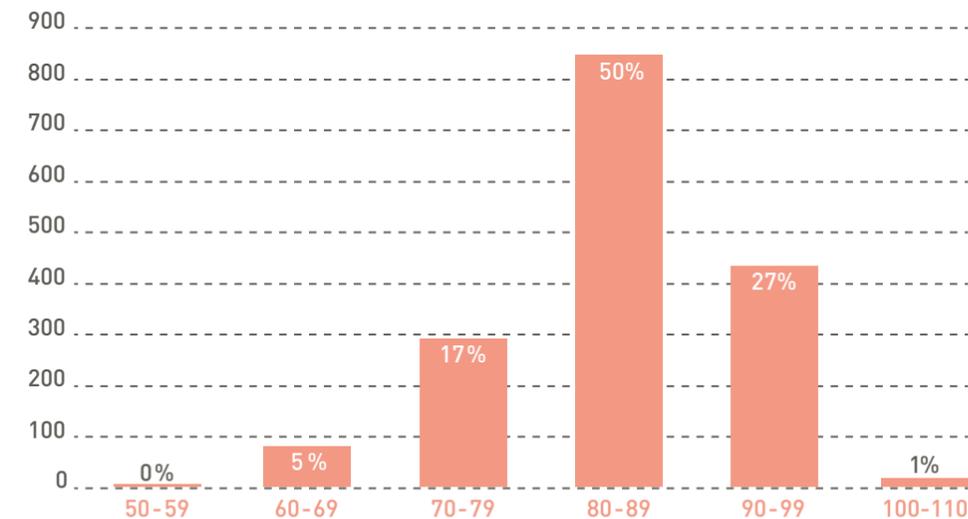
En 2017, l'entrée en établissement s'est effectuée en moyenne à 83,09 ans (2016 : 82,9 ans).

L'entrée tardive s'explique, entre autres, par la difficulté du renoncement à son propre domicile, par le développement du maintien à domicile et par les progrès de la médecine.

La moitié des résidents ont entre 80 et 90 ans

La ventilation par tranche d'âge met en évidence que la moitié des pensionnaires ont entre 80 et 90 ans (2016 : 53%).

Notons cependant que la proportion des résidents entre 80 et 89 ans diminue graduellement au profit des résidents âgés de 90 à 99 ans.



La moyenne d'âge des résidents qui est de 85,2 ans en 2017 est en légère augmentation par rapport à l'année précédente (2016 : 85 ans).

Les femmes ont en moyenne 86 ans et les hommes 82 ans.

Quant aux valeurs extrêmes, signalons que le pensionnaire le plus jeune est âgé de 52 ans tandis que la doyenne est âgée de 104 ans.

La durée de séjour diminue

En 2017, la durée moyenne de séjour s'est située à 3,2 ans (2016 : 3,5 ans) et connaît donc une légère diminution par rapport à 2016.

L'âge moyen au décès a été de 87,5 ans pour les femmes et de 84 ans pour les hommes. 67% des résidents sont décédés en établissement contre 33% en milieu hospitalier (2016 : 35%).

Une clientèle féminine à presque 75%

Les femmes représentent 73% (2016 : 73%) de la clientèle hébergée au niveau de SERVIOR. Avec cette proportion, les maisons SERVIOR se situent dans la moyenne européenne.

Jusqu'à 69 ans, les hommes sont légèrement plus nombreux que les femmes à vivre dans un centre d'hébergement de SERVIOR. Au-delà de 70 ans, les femmes, dont l'espérance de vie est plus élevée, deviennent majoritaires pour constituer quelque 85% de la clientèle âgée de 90 à 105 ans.

Études de satisfaction

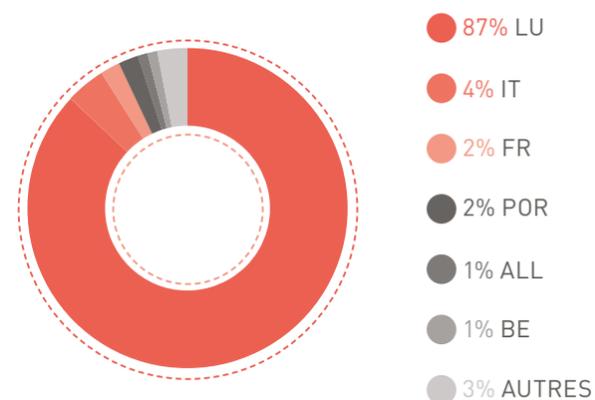
Le saviez-vous ?

Fin 2017, SERVIOR a entamé les préparatifs visant à mener une étude auprès de ses clients sans déficiences cognitives. Quel est leur degré de satisfaction quant aux prestations et services offerts ? Quels sont leurs besoins et souhaits ? Les enquêtes démarreront en 2018. Ensuite, la direction pourra s'appuyer sur les résultats pour prendre des mesures concrètes qui contribueront à façonner l'avenir de l'entreprise.

L'internationalisation de la clientèle se poursuit

Avec 13% de clients non-luxembourgeois, l'internationalisation de la clientèle constatée depuis quelques années semble se confirmer. Si la proportion des Italiens, Français, Portugais, Allemands et Belges reste inchangée par rapport à l'exercice précédent, on observe à nouveau une légère augmentation de la catégorie « Autres » qui regroupe des nationalités hétéroclites. En 2017, cette catégorie a regroupé 3% des résidents (2016 : 2%).

Ceci dit, la majorité de la clientèle des centres d'hébergement de SERVIOR reste luxembourgeoise. Au 31.12.2017, 87% des résidents étaient effectivement de nationalité luxembourgeoise (2016 : 88%).



Collaborateurs

Le salarié-type de SERVIOR travaille sous contrat à durée indéterminée (CDI) au niveau des soins et de l'encadrement. Il est de sexe féminin et réside au Luxembourg. Engagé sous le statut de la Convention collective de travail du secteur d'aide et de soins et du secteur social (CCT-SAS), le salarié-type est âgé de 41 ans.

Dans leur ensemble, les 1.865 salariés du groupe représentent quelque 70% des charges totales de SERVIOR.

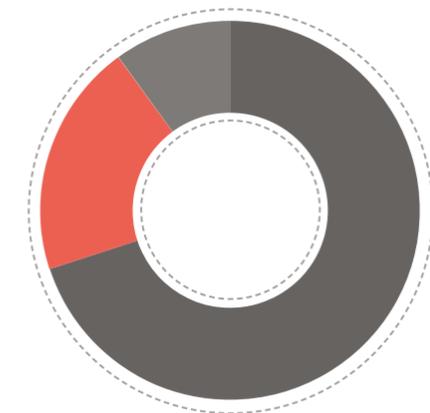
Nouvelle convention de travail

Bon à savoir

Depuis le 1^{er} octobre 2017, la nouvelle convention collective CCT-SAS est en vigueur. Comme 80% du personnel de SERVIOR travaille sous ce statut, il va de soi que la division Ressources humaines a été fortement impactée pour se conformer aux nouvelles normes. Organisation du temps de travail, calcul des heures supplémentaires, indemnisation des astreintes, adaptation du point indiciaire, calcul du 13^e mois, classification des carrières... Autant de critères à adapter !

Les effectifs restent stables

Au 31.12.2017, l'effectif de SERVIOR a atteint 1.865 collaborateurs, ce qui ne représente pas de variation par rapport à l'exercice précédent (2016 : 1.866).



- 70% Soins et encadrement
- 20% Économie domestique
- 10% Administration et technique

90% des salariés sont en CDI

Au 31.12.2017, 90% des effectifs sont engagés sous contrat à durée indéterminée (2016 : 90%).

Fin 2017, 59% du personnel a travaillé à plein temps (2016 : 60%).

8 salariés sur 10 travaillent sous le statut de la CCT-SAS

Au vu de l'histoire de SERVIOR, il existe encore une grande diversité de statuts au sein de l'établissement. À l'heure actuelle, tous les contrats pour le personnel nouvellement engagé sont régis par la Convention Collective de travail pour les salariés du secteur d'aide et de soins et du secteur social (CCT-SAS), ce qui implique que la proportion de ce statut va continuer à augmenter dans le futur.

Ainsi, le personnel CCT-SAS est passé à 80% au cours de 2017 (2016 : 78%).

Un secteur fortement féminisé

Les métiers de soins étant traditionnellement féminins, la surreprésentation des femmes au niveau des effectifs s'est encore confirmée en 2017. Ainsi, les femmes continuent à occuper 79% des postes au niveau de SERVIOR.

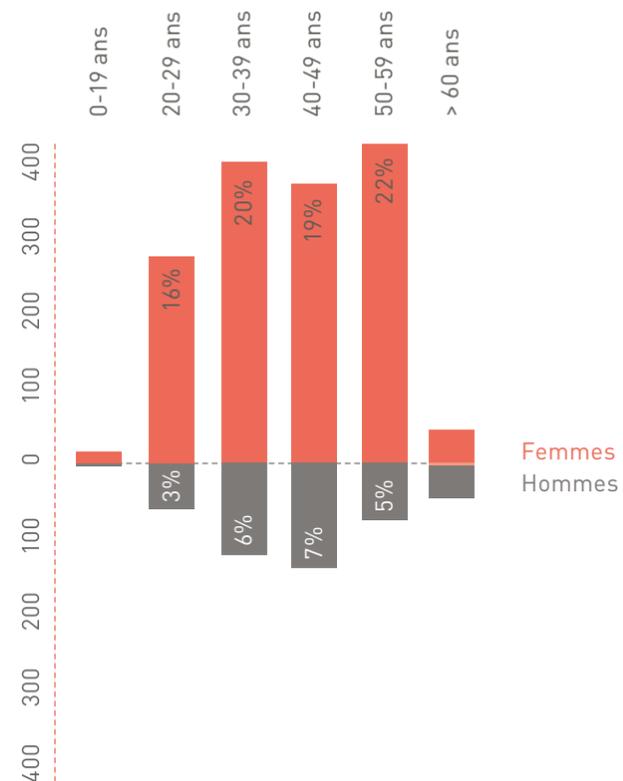
Les postes de cadres sont occupés à 50% par des femmes.

Les tranches d'âge sont assez équilibrées

Au niveau de SERVIOR, les quatre tranches d'âge, à savoir 20-29 ans, 30-39 ans, 40-49 ans et 50-59 ans ont été assez équilibrées avec une légère sous-représentation des juniors entre 20 et 29 ans (19%).

Fin 2017, l'âge moyen des collaborateurs était de 41 ans (2016 : 41 ans).

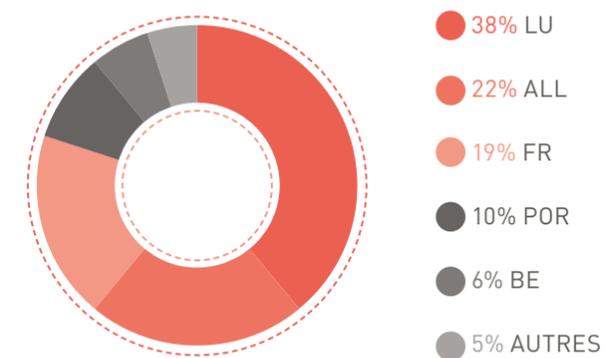
Notons que la pyramide des âges n'a guère connu de changement par rapport à 2016.



Un cadre de travail multiculturel

Au Luxembourg, le marché du travail est particulièrement international et multiculturel avec un taux exceptionnel de main d'œuvre étrangère. Ainsi, les 1.865 salariés de SERVIOR représentent 34 nationalités différentes.

Parmi cette mixité culturelle, les **nationalités** luxembourgeoise, allemande et française l'emportent et réunissent à elles seules 79% des effectifs. Les Luxembourgeois représentent la part la plus importante avec 38% du personnel.



Quant à la **situation linguistique**, on distingue 53 langues parlées au niveau des collaborateurs de SERVIOR. Au travail, le luxembourgeois se doit être la langue d'intégration du fait que les pensionnaires sont majoritairement des Luxembourgeois.

SERVIOR remplit ces conditions : au 31.12.2017, la grande majorité du personnel dispose au moins du niveau B1 en langue luxembourgeoise. Les personnes n'ayant pas encore atteint ce niveau sont actuellement en cours de formation.

Les frontaliers représentent 46,5% des collaborateurs

L'emploi intérieur luxembourgeois profite considérablement des travailleurs frontaliers qui occupent quelque 45% des postes au Luxembourg.

SERVIOR n'échappe pas à cette règle. Ainsi, au 31.12.2017, 46,5% des effectifs sont issus de régions limitrophes (2016 : 46,6%). Les frontaliers allemands sont majoritaires avec 52%, la part des frontaliers français se situe à 37%, celle des belges à 11%.

Site de recrutement en ligne

Bon à savoir

Avec **jobs.servior.lu**, SERVIOR dispose depuis ce printemps d'un site carrière en ligne. Cette solution informatique développée en interne permet aux candidats à la recherche d'un nouvel emploi de postuler en ligne tout comme elle facilite aux agents des Ressources humaines un traitement plus efficace et rapide des quelque 4.500 demandes qu'ils reçoivent annuellement.

Indicateurs rapides



LITS ET CENTRES D'HÉBERGEMENT

1.673

Lits

66% CIPA **32%** MS* **2%** LE*

Répartition des lits

24,5%

Parts de marché du secteur national

99%

Taux d'occupation

15

Centres

8 CIPA **6** MS* **1** LE*

Répartition des centres

SERVICES DE SOUTIEN

1

Foyer de jour

15 clients

Capacité d'accueil

28

Communes bénéficiant de Repas sur roues

144.000

Repas livrés

RÉSIDENTS

1.644

Résidents

27%

Hommes

73%

Femmes

88% LU **4%** IT **2%** FR

Nationalités prépondérantes

85 ans

Âge moyen

83 ans

Âge moyen à l'entrée

3,2 ans

Séjour moyen

75%

Résidents dépendants

933 min/sem

Besoin moyen en aides et soins

1.635

Demandes d'admission reçues

409

Admissions « Nouveaux clients »

25%

Taux d'admission

54%

Provenance milieu hospitalier

398

Décès

33%

Décès en milieu hospitalier

84 ans Hommes

Âge moyen au décès

87,5 ans Femmes

Âge moyen au décès

52

Admissions « Chambres de vacances »

COLLABORATEURS

1.865

Collaborateurs

1.580

Emplois temps plein (ETP)

21%

Hommes

79%

Femmes

39% LU **22%** ALL **19%** FR

Nationalités prépondérantes

41 ans

Âge moyen

9,5 ans

Ancienneté moyenne des CDI

4.444

Candidatures reçues

89 CDI

Collaborateurs engagés

46,5%

Salariat frontalier

90% CDI **10%** CDD

Type de contrat

59% Temps plein **41%** Temps partiel

Contrat de travail

EUR 1,7 million

Budget de formation

40.200

Heures de formation

DONNÉES FINANCIÈRES

EUR 156.026.064

Recettes totales

EUR 146.436.853

dont chiffres d'affaires

EUR 146.718.623

Dépenses totales

EUR 100.485.644

dont frais de personnel

EUR 9.307.441

Résultat

* MS = Maison de soins

* LE = Logement encadré

Les thèmes qui ont marqué l'année

Soins et encadrement

Professionnalisation des soins

Accompagnement terrain

La formation en salle avec des apports théoriques reste incontournable. Mais qu'en est-il du transfert de ces acquis une fois de retour au travail ? Les collaborateurs formés appliquent-ils réellement les nouveaux apprentissages ? Les contenus et les méthodes des formations ont-ils été assez adaptés aux réalités du terrain ?

En réponse, les formateurs de SERVIOR ont multiplié leur présence sur le terrain au cours de l'année 2017. Ce faisant, ils ont soutenu et coaché les équipes tout en réajustant, le cas échéant, les pratiques. Un exercice bien utile et indispensable en faveur de la qualité !



Suivi des soins sur tablette

Chez SERVIOR, diverses applications informatiques soutiennent les soignants dans l'exercice de leur métier, toujours en plaçant une relation d'aide humaine et personnalisée au cœur des processus.

Courant 2017, six centres d'hébergement additionnels ont été équipés de tablettes mobiles, à savoir les structures **Belle-Vue** et **Am Schleeschen** d'Echternach, **Roude Fiels** de Rumelange, **Op der Rhum** de Luxembourg-Ville, **Beim Klouschter** de Howald et **Am Park** de Bofferdange. Ainsi, les soignants concernés peuvent visualiser le plan de soins des résidents à tout moment, ajouter et tracer les actes de soins ou encore documenter les paramètres vitaux.

Et cela, quel que soit l'endroit où se trouve le client, sans devoir retourner en infirmerie. En 2018, cette application mobile sera implémentée au niveau des deux derniers centres de SERVIOR.

Prise en charge des troubles de comportement

Train the trainer

Depuis longtemps, le plan de formation de SERVIOR intègre une formation de 40 heures sur l'accompagnement des personnes atteintes de démence. En 2017, la structure de cette formation a été adaptée. En effet, elle intègre dès à présent quatre films vidéo de dix minutes présentant à chaque fois une situation typique de comportements provocants : tapage, accusation de vol, fugue...

Ces séquences vidéo ont été tournées par le ministère de la Famille et c'est également le ministère qui a organisé, via le RBS - Center fir Altersfroen, des formations **Train the trainer** afin d'en garantir leur bonne pratique sur le terrain.



Mieux appréhender les pathologies psychiques

La maison de soins **Sanatorium** de Vianden accueille une population assez élevée de clients atteints de pathologies psychiques. Afin de former les collaborateurs aux besoins spécifiques de cette clientèle, les responsables ont organisé une formation sur mesure avec un intervenant externe spécialisé en la matière.

La formation insistait également sur le rôle de tout un chacun dans la dimension relationnelle entre soignants et soignés.

Das Verhalten unserer Bewohner kann täglich ändern. Oder stündlich. Oder minütlich. Man muss sich immer wieder aufs Neue auf den Menschen einstellen und sein eigenes Verhalten kontinuierlich anpassen.

Josiane Scholtes, collaboratrice, Sanatorium

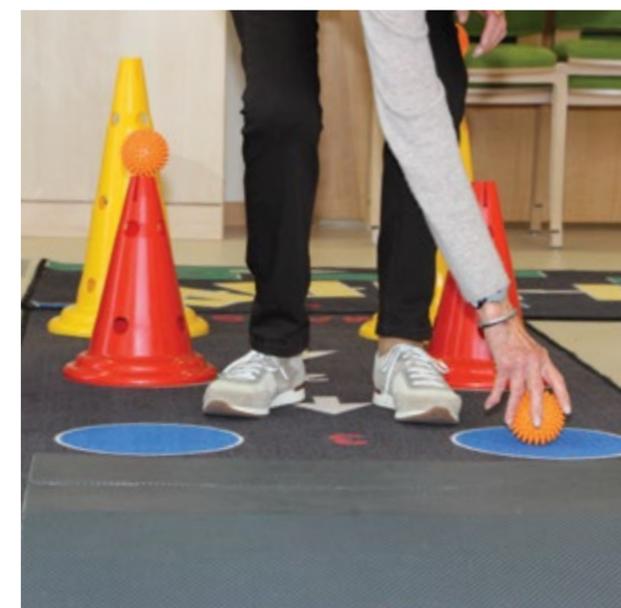
Bouger à tout âge

Activité physique et prévention des chutes

Persuadé qu'une activité physique régulière est une des clés du bien-vieillir, SERVIOR propose un large éventail de cours de gymnastique et de séances de musculation dans la plupart de ses centres d'hébergement.

En 2017, Michèle Thyes, collaboratrice de SERVIOR et kinésithérapeute de formation, a mené plusieurs études afin de mesurer l'impact de la pratique régulière du sport sur la prévention des chutes chez la personne âgée.

Les résultats de ces études internes sont probants : le risque de chute tout comme le nombre effectif de chutes diminue. Au-delà de ce constat encourageant, il a été possible d'observer de nombreux effets bénéfiques au niveau du bien-être psycho-social.



Rester ou redevenir tout-terrain

Qui n'a jamais trébuché sur un tapis mal placé ou manqué une marche d'escalier ? Pour les personnes âgées, de telles situations sont, hélas, souvent synonymes de chutes. Surtout quand leur stabilité et leur équilibre sont déjà fragilisés.

C'est pourquoi l'année 2017 a vu la mise en pratique d'un parcours de marche recréant des situations potentiellement critiques auxquelles le client est confronté dans sa vie quotidienne.

Sous le contrôle d'un kinésithérapeute ou d'un ergothérapeute, les résidents ont traversé les différentes stations de ce parcours d'obstacles constitué de jalons, de rochers d'équilibre, d'empreintes de pas ou encore de sols irréguliers instables...

À la fois rééducatifs et ludiques, ces ateliers ont soutenu la stimulation des fonctions locomotrices, l'amélioration de l'équilibre et le développement de la confiance en soi.

Vie sociale des résidents

Un concert mémorable à la Philharmonie

En novembre, 80 dames et une poignée d'hommes venant de sept maisons SERVIOR ont fait vibrer le Grand Auditorium de la Philharmonie. Devant 1.200 spectateurs, ils ont proclamé leur amour pour la vie et la musique.

Ce concert clôturait le projet « Gospel & Friends » porté par SERVIOR et par la Fondation EME – Écouter pour mieux s'entendre. Notons que le projet a réuni des résidentes et résidents des centres **Am Schleeschen**, **Bei der Sauer**, **Beim Klouschter**, **Belle-Vue**, **Geenzebléi**, **Op der Rhum** et **Um Lauterbann**.

Le succès de cette belle initiative doit beaucoup à l'esprit de groupe développé lors des répétitions et lors des échanges entre les intervenants des différents groupes, musiciens et bénévoles contribuant au projet.

Eis Bewunner vum Houwald spieren dann, dass se Deel vun engem grouse Projet sinn, zu dem si eppes bäidroen.

Ruth Plégnière, collaboratrice, Beim Klouschter



Gospel and Friends, Philharmonie 2017 © Sébastien Grébille

Vive les vacances

Les vacances peuvent être de vraies parenthèses de bonheur à partager en groupe. La joie des préparatifs, de passer du temps ensemble et celle des souvenirs communs au retour...

En 2017, ce sont les résidents des centres **Geenzebléi**, **Grand-Duc Jean** et **Sanatorium** qui ont su profiter de tels moments en partant pour quelques journées aux Pays-Bas, en Allemagne respectivement à la côte belge.

Mir ware mat engem Grupp vun 8 Bewunner a 6 Mataarbechter op Middelkerke an d'Belge. Am Virfeld huet dat ganzt Haus matgeschafft, fir déi Rees kënnen z'organiséieren. Et ware Clienten dobäi, déi nach ni virdrun an der Vakanz waren. Puer haten nach ni d'Mier gesinn. Et ware fir d'Leit etlech beweegend Momenter dobäi. Déi ganz Vakanz war mat vill Freed verbonnen.

Katja Steffen, chef de département, Sanatorium



Middelkerke



Île de Mainau

Fête des pensionnaires

C'est une tradition chez SERVIOR. Une fois par an, une grande partie des clients des différents centres d'hébergement de SERVIOR se retrouvent à la « Al Seeërei » pour faire la fête. Fin septembre, 450 pensionnaires étaient donc au rendez-vous à Diekirch pour manger, échanger et danser ensemble.

Changement de perspective

Parfois, il ne faut pas partir bien loin pour voir les choses sous un autre angle. Pour les résidents du CIPA **Am Park** de Bofferdange, il a suffi d'une excursion à Luxembourg-Ville sur la place de la Constitution. Leur destination : le City Skyliner, le point de vue mobile le plus élevé au monde. Cette tour mobile d'observation - elle culmine à 81 mètres - a emmené le petit groupe de pensionnaires et d'accompagnateurs dans les airs pour leur offrir une vue époustouflante à 360° sur tous les quartiers de la capitale.



Skyliner

Tradition oblige

Tous les ans, les Luxembourgeois fêtent le quatrième dimanche de carême le « Bretzelsonndeg ». Dans la capitale, ce « dimanche des bretzels » est célébré comme une véritable fête de quartier. Un cortège, composé de boulangers-pâtisseries et de la « Reine de la bretzel » sillonne les rues de Luxembourg-Ville en distribuant gracieusement des bretzels.

Cette fois, le cortège a fait escale au **Centre du Rham**, au plus grand plaisir des résidents qui étaient nombreux à assister au petit spectacle.

Donner et recevoir

Au niveau des centres d'hébergement **SERVIOR**, l'apport des bénévoles est depuis longue date un facteur d'amélioration de la qualité de la vie. Tout au long de l'année passée, les nombreux **bénévoles** ont donné ce qu'ils ont de plus précieux : leur temps. Grâce à leur disponibilité, leur énergie et leurs compétences, ils sont venus compléter la tâche des professionnels, que ce soit à travers des promenades, des visites en chambres ou encore des ateliers créatifs.

Parallèlement, les membres des **amicales** sont intervenus à maintes reprises au niveau de l'organisation d'événements tels que kermesses, marchés de Noël ou encore fêtes d'anniversaire. Notons que **SERVIOR** est particulièrement fier d'entretenir des relations étroites avec ses amicales. En effet, certaines d'entre-elles contribuent déjà depuis 30, voire 35 ans au bien-être des résidents.



Économie domestique



Professionnalisation des pratiques

Philosophie culinaire

En centre d'hébergement, les repas font partie des moments clés de la journée des résidents. Rendre ces instants conviviaux et goûteux est essentiel pour contribuer à la qualité de vie des seniors. En un mot : plaisir de manger et plaisir de vivre vont étroitement de pair. C'est pourquoi SERVIOR cherche à améliorer constamment le cadre des repas autant que les repas mêmes.

En 2017, les responsables de la restauration ont revisité, avec le grand concours des diététiciennes de SERVIOR, les principes de leur philosophie culinaire.

Les objectifs d'une alimentation réussie de la personne âgée consistent à préserver la santé du senior, à contribuer au bien-vieillir, à prévenir des maladies ou complications et à diminuer le risque de chute et de fractures par un bon statut nutritionnel.

Extrait de la Philosophie culinaire

Pour ne pas faire fausse route

En institution, le cuisinier a tout le potentiel pour contribuer directement au bien-être des résidents. Ce rôle, il peut encore mieux l'assumer lorsqu'il comprend les éventuels troubles de santé des clients.

Selon cette approche holistique, les cuisiniers ont bénéficié d'une formation de base en matière de dysphagie. À présent, ils savent pourquoi l'absorption d'aliments ou de liquides peut devenir désagréable et en quoi cela peut engendrer de graves problèmes de santé.

La préparation de repas à textures modifiées (viande coupée ou moulue, menu tout coupé ou tout moulu...) pour son côté pratique, était déjà inscrite dans le plan de formation de l'année précédente.

Mir an der Kichen droen zum Wuel vun eise Cliente bäi, grad esou wéi d'Soin'en. Dat Gantz ass eng grouss Équipe, eng grouss Team-Aarbecht, wou een deem aneren hëlleft.

Yves Berscheid, chargé de restauration, Administration générale



Système de caisse centralisé

Courant 2017, les derniers centres de SERVIOR ont été équipés d'un système d'encaissement intelligent et flexible. En effet, ce nouveau système permet de raccorder les différents points de vente (restaurant, cafétéria, épicerie) et de réaliser des statistiques ainsi que des rapports grâce au logiciel central associé aux caisses enregistreuses.

Il s'agit là d'une étape importante vers une automatisation encore plus large des reportings.



Optimisation des prises de commande

Si le traitement des bons de commande par capture automatique des données fonctionne depuis bien longtemps au niveau du service « Repas sur roues », son implémentation au niveau des centres d'hébergement est toute récente.

En 2017, le CIPA **Op der Léier** d'Esch-sur-Alzette était le premier centre du groupe SERVIOR à avoir proposé à ses clients une nouvelle fiche d'inscription pour les menus. Dès lors, le logiciel de capture reconnaît aux cases cochées le menu choisi et livre ces informations en un tour de main aux responsables de cuisine.

Aménagement des lieux

Le saviez-vous ?

*Tout au long de l'année, SERVIOR a investi dans l'entretien de ses bâtisses : une nouvelle cafétéria au centre **Belle-Vue d'Echternach**, une nouvelle cuisine de production au centre **Op der Léier d'Esch-sur-Alzette**, une nouvelle plonge au centre **Thillebierg de Differdange** ou encore une nouvelle terrasse de toiture au centre **Um Lauterbann de Niederkorn**.*

Bon appétit

Mettre la main à la pâte

Comment préparer une mousse aux fraises ou une pâte à choux ? Pour parfaire leurs compétences en pâtisserie, les cuisiniers de SERVIOR ont suivi pendant deux jours une formation interne à la maison de soins **Geenzebléi** de Wiltz. Leur formateur : Fabrice Weyders, un pâtissier passionné et talentueux avec le sourire en prime.



Consommation responsable

Pas moins de 4,2 tonnes de bananes issues du commerce équitable ont été consommées en 2017 au niveau des 15 centres d'hébergement de SERVIOR. Afin de sensibiliser les clients encore davantage à des échanges Nord-Sud équitables, les responsables de la restauration ont organisé, début mai, une journée entière autour de ces notions. Depuis le petit déjeuner jusqu'au dîner, un maximum de produits certifiés Fair-trade ont ainsi été servis.

Et comme une action unique ne suffit pas, SERVIOR sert durant toute l'année du café, du sucre et des bananes équitables.

Saveurs d'ici et d'ailleurs

Une fois par an, tous les centres d'hébergement de SERVIOR se mettent aux parfums d'un pays ou d'une région géographique bien spécifique. Des spécialités du terroir, une décoration associée, un encadrement thématique en accord, tel est le principe de ces voyages de découverte imaginaires proposés aux 1.650 pensionnaires.

Au printemps 2017, ces **semaines à thèmes** ont emmené les clients au Maroc. En amont, Mina Gouzoul, chef de cuisine au centre **Um Lauterbann** de Niederkorn a initié ses collègues aux secrets de la cuisine marocaine.

Les ingrédients à eux seuls étaient une réelle invitation au voyage : huile d'olive, fleurs de thym, jus de citron, menthe fraîche, piment d'Espelette, fleurs d'oranger, cannelle, amandes concassées, miel...

Mina Gouzoul est une jeune femme dynamique d'origine marocaine et une collaboratrice 100% SERVIOR. J'y suis, j'y reste, déclare-t-elle avec fierté.



Repas sur roues

Deux nouvelles communes

Courant 2017, SERVIOR a signé des contrats de collaboration avec deux nouvelles communes, à savoir Bettendorf et Troisvierges.

Au final, les résidents des 28 communes (2016 : 26) suivantes ont pu faire appel au service « Repas sur roues » de SERVIOR : Bascharage, Bech, Berdorf, Bettendorf, Consdorf, Contern, Diekirch, Differdange, Dippach, Dudelange, Echternach, Erpeldange-sur-Sûre, Hesperange, Lintgen, Lorentzweiler, Mertzig, Niederanven, Reckange-sur-Mess, Reisdorf, Rosport, Rumelange, Sandweiler, Schuttrange, Steinsel, Troisvierges, Walferdange (Am Bechler), Vianden et Wiltz.

144.000 menus (2016 : 136.000) ont été livrés au domicile des clients ayant fait appel à ce service qui favorise le maintien à domicile des seniors.

Les spécialistes de la restauration

Le saviez-vous ?

Les cuisiniers de SERVIOR préparent annuellement plus de 2 millions de repas destinés aux clients hébergés dans les 15 centres et à leurs invités, aux clients Repas sur roues, aux clients qui profitent de la formule Table de midi, aux clients externes du CHEM et bien sûr aux collaborateurs. Car même si les plats sont conçus en premier lieu pour satisfaire les goûts des seniors, ils font également le bonheur des plus jeunes !



Partenariat stratégique

Valoriser les compétences

Depuis 2013, l'Hôpital de Dudelange appartenant au Centre Hospitalier Emile Mayrisch (CHEM) a confié la production des repas pour ses 70 unités de gériatrie à SERVIOR. Dès lors, les clients du CHEM peuvent profiter de l'expertise de SERVIOR en matière de restauration pour seniors.

Dans ce contexte, la cuisine du CIPA **Grand-Duc Jean** de Dudelange a préparé, conditionné et livré 67.800 repas tout au long de l'année 2017.

Sécurité, santé et bien-être



Tous concernés

Ergonomie au travail

Au cours de l'année 2017, SERVIOR a poursuivi ses efforts en vue d'améliorer ses différents postes de travail du point de vue ergonomique. Comme de coutume, les actions ont eu lieu en étroite collaboration avec le département « Ergonomie » du « Service de santé au travail multisectoriel » et le médecin du travail.

En cuisine, par exemple, des plans de travail réglables, des appui-fesses pour soulager le dos ou encore des protège-oreilles pour le personnel de plonge ont vu leur apparition. Les agents impliqués dans les soins et l'encadrement ont profité de nombreuses formations « École du dos ».

Les gestes qui sauvent

Afin de garantir la plus grande sécurité à toute personne impliquée dans la vie des centres d'hébergement, SERVIOR a veillé à une mise à jour permanente des compétences de ses agents.

Dans ce contexte, le préposé à la sécurité a mené tout au long de l'année maintes formations théoriques et pratiques en matière d'extincteurs, de premiers secours, de défibrillateurs, d'évacuation et d'arrimage de chaises roulantes. De plus, une quarantaine de chauffeurs de camionnettes ont bénéficié d'un cours de conduite sur mesure au centre de formation pour conducteurs de Colmar-Berg.

Gare au feu !

En cas d'incendie, la mise en place d'une chaîne de secours efficace est essentielle pour limiter les dommages corporels et dégâts matériels. Et comme rien n'égale la pratique, l'année 2017 a vu la mise en place de plusieurs exercices de feu inopinés au niveau des centres **Am Park** de Bofferdange, **Belle-Vue** d'Echternach et **Um Lauterbann** de Nieder Korn.

Ces entraînements étaient l'occasion de vérifier que les agents des centres d'hébergement sont aptes à gérer seuls une situation de crise en attendant l'intervention des secours et de parfaire par après la collaboration avec les pompiers. À chaque fois, un retour d'expérience sur le déroulement a clôturé les exercices respectifs.



Am Park, Bofferdange

Visites de sécurité

Comment évaluer la sécurité, la propreté ou les flux logistiques au niveau des centres d'hébergement ? Il n'y a pas de miracle, il faut se rendre sur les lieux. C'est ce qu'a fait le travailleur désigné à la sécurité et à la santé au travail.

À quinze reprises, ce dernier a procédé à des visites de sécurité, accompagné systématiquement par le chargé de direction, le chef de département « Économie domestique » et le chef de service « Technique ». Ensemble, ils ont détecté toute anomalie ayant une incidence sur la préservation de la santé et la sécurité physique et mentale des agents ou clients. Comme ces visites se placent dans un processus d'amélioration continue, de nombreux développements positifs ont été observés.

Pour un meilleur dialogue

Je n'étais pas au courant... C'est pour mettre fin à ce genre de remarques que les collaborateurs impliqués dans la sécurité et la santé au travail rencontrent régulièrement depuis 2017 les responsables de la division « Technique ». Leur but commun : échanger autour de nouveautés, de changements ou de problématiques professionnelles liées à la technicité des lieux des différents centres d'hébergement.

Penser la gestion des déchets

Depuis 2017, le CIPA **Op der Rhum** figure parmi les institutions pouvant accueillir des visites d'entreprise dans le cadre de la formation « Responsable de la gestion des déchets dans l'entreprise ». Ces formations sont organisées par le Centre national de formation professionnelle continue (CNFPC) en collaboration avec l'Administration de l'environnement et « SuperDrecksKëscht ».

Notons que tous les centres de SERVIOR disposent du label « SuperDrecksKëscht fir Betriber » récompensant leur action responsable en matière de gestion de déchets.

Recycling spielt überhaupt eine große Rolle. Biomüll, Restmüll, Gefahrenmüll, Papier, Plastik... Alles muss sorgfältig gesammelt, getrennt und zwischengelagert werden. Der Biomüll muss gekühlt, der Gefahrenmüll weggesperrt werden. Vom administrativen Aufwand, der durch die Abfallvermeidungsprogramme und die Abfallbilanzen entsteht, gar nicht zu reden.

Rui Gomes, chef de service Technique, Op der Rhum



Fête du personnel

Réunir ses salariés pour les remercier et renforcer l'esprit d'équipe... tels sont les objectifs principaux de la traditionnelle fête du personnel de SERVIOR. En 2017, cette soirée festive a réuni quelque 500 collaborateurs à la « Al Seeërei » de Diekich.

Cette soirée était aussi l'occasion pour tous de se côtoyer de manière informelle et de booster la dynamique de groupe, autant de facteurs qui influencent le bien-être au travail.



City Jogging

Sporty Servior

Plusieurs fois par an, SERVIOR invite ses collaborateurs à participer à des événements sportifs. Ces activités extra-professionnelles permettent aux participants de partager de bons moments et de renforcer les liens.

En 2017, des équipes SERVIOR étaient au départ du **City Jogging**, du **Escher KulturLaf** et de **24 Stonnen Vélo Wëntger**.

RAPPORT

DE

SERVIOR - établissement public « Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées », créé par la loi modifiée du 23 décembre 1998, gère 15 structures d'hébergement à savoir 8 centres intégrés pour personnes âgées (CIPA) à Bofferdange, Dudelange, Echternach, Esch-sur-Alzette, Howald, Niederkorn, Luxembourg-ville et Rumelange, 6 maisons de soins (MS) à Differdange, Echternach, Diekirch, Wiltz et deux à Vianden, ainsi qu'une structure d'appartements encadrés pour personnes âgées à Troisvierges et un centre psycho-gériatrique à Wiltz.

L'année 2017, qui a été importante pour SERVIOR, a amorcé sa transformation dans un secteur en pleine évolution (technicité accrue des métiers, nouvelles réglementations, etc.) et le vieillissement démographique de la population se poursuivant, SERVIOR se voit confronté d'une part à une augmentation de la demande des services d'assistance aux personnes âgées dû aux besoins changeants des clients en termes de changement de leur état de santé et d'exigences des clients et familles, et d'autre part à une augmentation de la concurrence.

GESTION

Considérant ces enjeux et les nombreux défis à relever les prochaines années, le Conseil d'administration a décidé fin 2017, après consultation des cadres, de mettre en place début 2018 une nouvelle gouvernance plus réactive et plus transparente permettant de moderniser le processus décisionnel et d'optimiser le fonctionnement interne.

Résultat

Pour revenir à l'exercice 2017, celui-ci se caractérise par une augmentation du chiffre d'affaires avec une progression de 2,04% pour atteindre EUR 146.436.853.

Le chiffre d'affaires de l'entreprise est généré principalement par les activités suivantes :

- l'hébergement et la prise en charge de personnes âgées ;
- l'encadrement et les soins des personnes âgées hébergées notamment dans le cadre de l'assurance dépendance ;
- le service repas sur roues (livraison de repas au domicile des personnes âgées) ;
- la prise en charge et l'encadrement au centre psycho-gériatrique (CPG).

La somme du bilan a atteint en 2017 EUR 214.142.003, ce qui représente une progression d'EUR 13.802.325 par rapport à l'année précédente.

Cette augmentation du chiffre d'affaires et du résultat est en partie imputable au déclenchement de l'indice à la consommation au 1^{er} janvier 2017 ainsi qu'à la hausse du tarif horaire de l'assurance dépendance.

Grâce à la gestion très prudente de SERVIOR l'exercice 2017 a pu être clôturé avec un résultat positif d'EUR 9.307.441 (EUR 2.957.954 en 2016) représentant 6,36% du chiffre d'affaires. Néanmoins le résultat est composé d'éléments exceptionnels et uniques tels que la reprise sur provisions constituées pour la convention collective du secteur d'aide et de soins et du secteur social, ainsi que la cotisation à l'allocation de famille qui n'est plus due à partir de 2017. Considérant ces éléments non récurrents le résultat réalisé est comparable à celui de l'année précédente.

Activités liées aux soins et à l'encadrement des personnes âgées hébergées dans le cadre de l'assurance dépendance et l'assurance maladie

À l'instar des exercices précédents, les recettes réalisées dans le cadre de l'assurance dépendance et de l'assurance maladie constituent avec 59,7% l'élément majeur du chiffre d'affaires de SERVIOR en 2017.

Au niveau du tarif horaire (valeur monétaire) appliqué en 2017 pour tout le secteur des Établissements à séjour continu (ESC), suite aux négociations entre la Caisse Nationale de Santé (CNS) et la Fédération des Organismes Prestataires d'Aides et de Soins (COPAS), une augmentation du tarif de 1,05% a été opérée au 1^{er} janvier 2017.

SERVIOR a procédé à la vérification des tests de plausibilité avec la CNS ; ces tests constituent l'outil de contrôle de la CNS entre la somme des actes facturés et le personnel à disposition pour prester les actes mis en facturation. Les provisions pour couvrir un risque potentiel de remboursement de certains actes liquidés mais non encore admis par l'assurance dépendance relatifs aux années 2013 à 2017 s'élèvent à EUR 6.307.100 (EUR 7.494.300 en 2016).

Activités liées à l'hébergement et la prise en charge des personnes âgées et activités connexes

Les recettes liées à l'activité de l'hébergement représentent 39,7% du chiffre d'affaires et constituent le 2^e pilier majeur des recettes de SERVIOR.

En 2017, SERVIOR a su offrir un hébergement à quelque 1.650 personnes âgées. Le taux d'occupation global dans les structures avoisine les 99%. L'âge moyen des pensionnaires est de 85,20 ans. La durée de séjour moyenne des pensionnaires dans les structures de SERVIOR était de 3,2 ans en 2017.

Comme amorcé au cours de l'année 2016, SERVIOR a davantage intensifié sa collaboration avec les hôpitaux. Il en résulte que 53,66% des admissions sont consécutives à une hospitalisation.

Bien que le marché du service de repas sur roues reste très concurrentiel, quelque 144.000 repas ont été livrés auprès de 28 communes à travers le pays, représentant une augmentation de 6% par rapport à l'année précédente. Ce service proposé s'adresse aux personnes âgées souhaitant se faire livrer des repas sains et équilibrés à leur domicile et permet à SERVIOR de créer un premier contact avec d'éventuels futurs clients.

Constructions

Du côté du parc immobilier de SERVIOR, l'application de la politique de modernisation des structures existantes se poursuit, se traduisant par le remplacement des structures non conformes aux standards actuellement en vigueur par des centres modernes et adaptés. L'exercice 2017 fut marqué par de nombreuses études et analyses permettant de réaliser surtout des avancées sur les projets de Bascharage et Differdange.

Dans ce contexte, il est à noter que l'article 39 du budget étatique de 2018, prorogé d'une durée de dix ans l'article 17 de la loi modifiée du 23 décembre 1998, prévoit que l'État prenne en charge le coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et des extensions des structures affectées par l'État à SERVIOR.

Enfin, en 2017, SERVIOR a réalisé des investissements et entretiens propres à hauteur de EUR 6.178.000 dans les structures existantes, affectées par l'État à SERVIOR dont une partie majoritaire reviendrait normalement au propriétaire.

Ressources humaines

SERVIOR figure parmi les vingt plus importants employeurs du Luxembourg avec un effectif de 1.865 agents (1.866 agents fin 2016). Un total de 89 nouveaux agents sous contrat à durée indéterminée (81 agents en 2016) ont intégré SERVIOR en 2017.

En octobre 2017, la nouvelle convention collective qui régit le secteur d'aide et de soins et du secteur social SAS fut déclarée d'obligation générale. À côté d'une augmentation du point indiciaire de 1,5%, les nouveaux textes apportent des changements au niveau de l'organisation du travail et introduisent également une nouvelle classification des carrières avec des rémunérations différentes.

Plus des deux tiers de l'effectif travaillent dans le domaine des soins et de l'encadrement (1.303 salariés soit 69,87%). Le personnel de l'économie domestique (cuisine, restauration et ménage) représente 19,79% et les 10,35% restants se répartissent sur les volets administration et technique.

Afin de bien préparer l'avenir et d'être en mesure de prester des services de qualité aujourd'hui comme dans le futur, SERVIOR continue à investir dans ses collaborateurs. Ainsi, en 2017, un volume de 40.294 heures de formation a été effectué et ceci à tous les niveaux et pour l'ensemble des métiers que propose SERVIOR.

Principaux défis et incertitudes

Le contexte concurrentiel, qui a vu apparaître ces derniers temps de nouveaux prestataires sur le marché, induit d'une part un accroissement des capacités d'accueil et d'autre part une augmentation de l'offre respectivement du nombre de lits au niveau des structures existantes.

Cette augmentation du marché, qui offre un choix plus vaste au futur client, est la raison pour laquelle SERVIOR prévoit de développer une nouvelle stratégie de communication et de publicité pour se distinguer des autres prestataires.

Il est également prévu de lancer des enquêtes de satisfaction auprès des clients et collaborateurs dans le but d'entrer dans un processus participatif et de pouvoir considérer au maximum leurs exigences et leurs besoins.

Avec l'entrée en vigueur de la nouvelle réforme de l'assurance dépendance au 1^{er} janvier 2018, une des priorités pour SERVIOR sera d'implémenter les modalités de la réforme au niveau du fonctionnement de l'établissement. Il s'agira de former toutes les personnes concernées, mais essentiellement le personnel soignant aux nouvelles règles applicables en la matière tout en garantissant une prestation de qualité suivant la philosophie de SERVIOR.

Le fait que les éléments techniques ne soient pas clairement définis à l'heure actuelle rend difficile la mise en œuvre de la réforme assurance dépendance tant sur le plan technique qu'informatique et pourront au cours de l'exercice 2018 poser un problème au niveau de la gestion financière et autres, constituant ainsi un risque non négligeable pour SERVIOR.

La réforme de l'assurance dépendance nécessite également d'importants développements au niveau des outils informatiques en place afin de permettre de pouvoir documenter les nouvelles normes en matière de soins et de pouvoir effectuer la facturation avec la CNS. De nouveaux indicateurs et contrôles devront être implémentés pour assurer l'accompagnement de la réforme et être en mesure de réagir en temps utile.

En raison de la mise en application de l'accord salarial au niveau de la fonction publique au 1^{er} janvier 2018, qui prévoit une augmentation de l'indice de base des rémunérations de 1,5%, un impact au niveau de la masse salariale est à attendre du fait que cet accord sera transposé au niveau de la convention collective de travail du secteur d'aide et de soins et du secteur social.

Par ailleurs, le secteur est en attente d'une réforme du cadre légal et réglementaire du volet personnes âgées de la loi dite ASFT qui pourra entraîner des changements de l'exploitation des différents services offerts par SERVIOR. En tant qu'entreprise novatrice, SERVIOR devra s'adapter à cette nouvelle donne entraînant des adaptations éventuelles au niveau du cadre légal de l'établissement, voire de l'organisation interne de SERVIOR.

En ce qui concerne le parc immobilier et plus particulièrement les projets de construction, la procédure légale avec notamment le dépôt des projets de loi pour la construction de la maison de soins à Bascharage et de la maison de soins à Differdange devra suivre son cours.

La rénovation et le financement des anciens bâtiments constituent également un défi majeur, dans le sens que ces bâtiments doivent être rénovés ou remplacés dans un délai raisonnable sous peine d'une perte d'attractivité entraînant à terme une perte de clientèle.

Au niveau des financements des constructions qui demeurent à charge de SERVIOR, une incertitude persiste quant à l'évolution future des taux d'intérêt.

Tout en tenant compte des incertitudes qui régissent le secteur, ci-dessous mentionnées, SERVIOR a pris la décision de ne pas ajuster ses prix de pension par rapport à l'année 2016.

Dans ce contexte, il est également fait référence aux notes relatives aux comptes annuels.

Aucun événement important qui pourrait avoir un impact significatif sur la situation financière de l'établissement n'est intervenu depuis la clôture des comptes.

Conclusion

Fort de sa nouvelle gouvernance, SERVIOR mettra tout en œuvre pour faire face aux nombreux défis, y compris la concurrence, qui s'inscrivent à l'horizon de 2018, et ce tout en garantissant à ses clients actuels et futurs - conformément à son leitmotiv *Den Alter liewen* - des services de qualité.

Luxembourg, le 28 mars 2018

Pour Servior

Dan Theisen
Vice-président
du Conseil d'administration

Héloïse Bock
Présidente
du Conseil d'administration

Qui est qui

Conseil d'administration



De gauche à droite : Rui Gomes Membre représentant le personnel, Dan Theisen Vice-président, Héloïse Bock Présidente, Marc Vanolst Membre, Laurent Jomé Membre

Direction générale



De gauche à droite : Raoul Vinandy Directeur opérationnel, Corinne Theis Directeur Ressources humaines et Services clients, Alain Dichter Directeur général, Robby Jhari Directeur Infrastructure et Finance

Chefs de division



De gauche à droite

Rangée assise
Robert Wildanger
Soins et encadrement
Jérôme Gangloff
Ressources humaines

2^e rangée

Christian Zeches Technique
Marie-Paule Hemmen
Relations clients
Claude Kettmann Informatique

3^e rangée

Yves Ruppert Économie domestique
Max Kremer Finances

Manque sur la photo

Denise Poos Formation

Chargés de direction



De gauche à droite

Rangée assise : Claude Parisi Um Lauterbann, Bernard Braun Op der Rhum, Claude Gerin Op der Léier

2^e rangée : Xavier Thiéry Am Klouschter, Marcel Noé Am Schleeschen, Nadine Hastert Roude Fiels, Evelyne Plawny Geenzebléi

3^e rangée : Jean-Marc Welter Am Park, Torsten Jakobs Belle-Vue, Jean-Claude Meyers Schlassbléck, Damien Ambrosini Grand-Duc Jean, Jean Hensel Thillebiérg

Manquent sur la photo : Ine Dormans Liewensbam, Raymond Coenen Bei der Sauer

Présidents des Conseils de maison



Rangée assise

Claude Hirtz Roude Fiels, Maisy Baum-Müller Schlassbléck, Marie-Thérèse Schiltz-Beringer Sanatorium, Annette Prim-Mack Thillebiérg, Léon Schumacher Bei der Sauer

Rangée debout

Fernand Kieffer Op der Rhum, Albertine Weyer-Thill Am Park, Lucie Limpach-Péporté Op der Léier, Annette Weynandt-Pint Beim Klouschter, Marie Meyers-Leonard Grand-Duc Jean, Emilie Duton-Balthasar Geenzbléi, Suzanne Kiwy-Ginter Um Lauterbann, Jeanne Garson-Dupont Belle-Vue

Manquent sur la photo

Jos Steimens Liewensbam, Yvonne Masselter-Bisenius Am Schleeschen

Délégation des salariés



Nico Weyland
Président

Association du Personnel étatique SERVIOR - APES



Marie-Paule Paradisi
Présidente

Adresses

CIPA



Am Park

154, route de Luxembourg
L-7374 Bofferdange
Tél. 33 17 17-1
am-park@servior.lu



Beim Klouschter

48, rue du Couvent
L-1363 Howald
Tél. 26 84 48 44
beim-klouschter@servior.lu



Belle-Vue

27A, rue Duchscher
L-6434 Echternach
Tél. 72 83 11-1
belle-vue@servior.lu



Grand-Duc Jean

9, rue Pierre Dupong
L-3449 Dudelange
Tél. 51 87 87-1
cipa.grand-duc-jean@servior.lu



Op der Léier

10, op der Léier
L-4240 Esch-sur-Alzette
Tél. 55 65 72-1
op-der-leier@servior.lu



Op der Rhum

1, plateau du Rham
L-2427 Luxembourg
Tél. 47 20 21-0
op-der-rhum@servior.lu



Roude Fiels

7, rue Nic. Pletschette
L-3743 Rumelange
Tél. 56 48 01-1
roude-fiels@servior.lu



Um Lauterbann

Route de Pétange
L-4645 Niederkorn
Tél. 58 36 21-1
um-lauterbann@servior.lu



Am Schleeschen

19, rue Maximilien
L-6463 Echternach
Tél. 72 64 36-1
am-schleeschen@servior.lu



Bei der Sauer

2, rue Alexis Heck
L-9242 Diekirch
Tél. 24 51-1
bei-der-sauer@servior.lu

Maisons de soins



Geenzebléi

1, rue des Pêcheurs
L-9552 Wiltz
Tél. 95 83 33-1
geenzeblei@servior.lu



Sanatorium

L-9440 Vianden
Tél. 83 44 84-1
sanatorium@servior.lu



Schlassbléck

4, rue de la Frontière
L-9412 Vianden
Tél. 26 872
schlassbleck@servior.lu



Thillebiert

35, rue de l'Hôpital
L-4581 Differdange
Tél. 58 47 58-1
thillebiert@servior.lu

Logements encadrés



Liewensbam

12, rue Massen
L-9907 Troisvierges
Tél. 26 90 68-1
liewensbam@servior.lu

Repas sur roues



Op der Léier

10, op der Léier
L-4240 Esch-sur-Alzette
Tél. 26 55 00 54
repas-sur-roues@servior.lu

Foyer de jour



Am Gäertchen

1, rue des Pêcheurs
L-9552 Wiltz
Tél. 95 83 33-500
foyer_am_gaertchen@servior.lu

Den Alter LIEWEN