



DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA FINANCIÈRE 2024



Sommaire

Edito : Un engagement RSE fort qui se structure à l'échelle européenne

Le groupe Vivalto santé

- Modèle d'affaire
- Chiffres clés et activités du Groupe
- Modèle de financement
- Une organisation territoriale qui décline la 3^{ème} voie
- Culture d'entreprise et politique en matière de conduite des affaires
- Entreprise à mission depuis 2021
- Cartographie des impacts et des risques extra financiers du Groupe

Nos enjeux sectoriels

- Développer le maillage territorial
- Améliorer l'expérience patient
- Améliorer la qualité des soins
- Innovation et transformation
- Développer l'innovation et la recherche médicales

Nos enjeux sociaux

- Composition de nos effectifs
- Santé sécurité
- Attractivité et Talent Management
- Qualité de vie et des conditions de travail
- Développement des compétences
- Négociations collectives
- Diversité et inclusion
- Dialogue social
- Philanthropie

Nos enjeux environnementaux

- Consommation énergétique
- Bilan carbone
- Consommation d'eau
- Production et recyclage des déchets
- Reduction de la pollution
- Achats responsables

Nos enjeux de gouvernance

- Cybersécurité et protection des données
- Conformité

Annexes

- Note méthodologique
- Périmètre

Un engagement RSE fort ...

Le modèle unique de Vivalto Santé repose sur des valeurs historiques, fortes et partagées que les hommes et les femmes du groupe portent avec un engagement sans faille au service de nos patients.

Fort de sa dynamique collective, son modèle original de gouvernance, son statut pionnier d'Entreprise à Mission, sa position de 7ème groupe d'hôpitaux privé en Europe international et son ouverture à d'autres systèmes de santé européens, notre groupe s'engage dans des initiatives innovantes afin de répondre avec efficacité aux profondes transformations que connaît notre métier, dans un environnement lui-même confronté à des enjeux sociétaux majeurs notamment en matière d'environnement et plus largement des dimensions ESG.

Nos ambitions ont été réaffirmées dans notre rapport de mission en 2023 avec l'établissement d'objectifs et de trajectoires ambitieux et impactants ancrés au cœur des métiers et des enjeux de la santé pour 2030.

En 2024, nous avons souhaité anticiper les évolutions réglementaires à venir et porter nos ambitions de manière coordonnée à l'échelle de l'ensemble de nos implantations géographiques pour structurer nos engagements et notre responsabilité en résonance avec nos valeurs profondes. Nous avons créé une direction RSE portée par un membre du Comité Exécutif;

Cette nouvelle organisation s'inscrit pleinement dans la stratégie affirmée de notre Groupe qui vise à faire de la RSE un pilier structurant de notre politique et de notre développement, tant en France qu'à l'échelle européenne dans les années à venir. Il est essentiel que nous assumions pleinement avec détermination, cohérence et lisibilité notre Responsabilité en tant qu'acteur du secteur de la santé.

Emmanuel DE GEUSER

Directeur Général du Groupe
Vivalto Santé



... qui se structure à l'échelle européenne

L'année 2024 s'inscrit dans la continuité de la dynamique de coordination internationale amorcée en 2023 et marquée par le partage d'expertises et la création de synergies autour de thématiques à fort impact telles que la recherche médicale, l'expérience patient, la conformité, la cybersécurité, l'environnement, ou encore le développement de la troisième voie, cœur de notre modèle.

Étape par étape, le Groupe structure son organisation en tant que groupe transnational, avec la mise en place d'une gouvernance dédiée et d'un pilotage structuré des projets internationaux

En termes de RSE, nous nous préparons à mettre en œuvre la réglementation européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), qui devait entrer en vigueur le 1er janvier 2025, mais dont l'application a été reportée de deux ans. Au-delà de la contrainte réglementaire nous voyons dans cette réglementation une formidable opportunité de travailler sur nos politiques et son nouveau délai va nous permettre de construire une feuille de route solide et engageante en intégrant pleinement les parties prenantes. Ce projet est également l'occasion de fédérer nos différentes géographies et cultures autour d'une stratégie RSE commune, fondée sur une analyse de double matérialité donnant de la puissance aux indicateurs définis, d'améliorer nos pratiques et de poser les bases d'un Groupe uni à l'échelle européenne.

Le travail réalisé sur la DPEF illustre le socle puissant que représentent nos valeurs communes et les enjeux partagés par notre collectif transnational et notre vision de la Responsabilité nous rendra plus puissants et impactants dans toutes les dimensions du groupe.

Anne BOURDET-NEUILLY

Directrice RSE, M&A et de
l'actionnariat médical





Préambule

La présente déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) de Vivalto Santé porte pour la seconde fois sur le périmètre de consolidation européen (Vivalto Santé, Ribera Salud, Lusiadas Saude et Clinique CIC).

Il est à noter que le périmètre de reporting comprend toutes les sociétés consolidées qui respectent les critères suivants :

- Être acquise depuis au moins un an (les sociétés acquises courant 2024 ne sont donc pas comprises dans le reporting)
- Être détenue par le Groupe à hauteur de 50% au moins
- Avoir au moins un salarié au 31 décembre de l'année de reporting

En 2024, la coordination internationale a continué sa dynamique et des premiers sujets à forts impacts ont été partagés entre toutes les géographies du groupe.

La DPEF 2024 reflète cette évolution. L'ensemble des projets issus des travaux de coordination internationale y sont mis évidence (encadrés verts).

En France cela exclue les sites suivants : La Clinique du Pré au Mans, Le Pôle de santé Leonard de Vinci à Chambray-lès-Tours, La clinique Jeanne D'Arc à Chinon qui ont intégré le groupe en février 2024

Le Groupe Vivalto Santé

La troisième voie, au fondement du Groupe

Un Groupe Européen en croissance continue

Les chiffres clés de notre activité en 2024

Les activités du Groupe

Un modèle de financement spécifique à
chaque pays selon le système de santé

La gouvernance partagée se décline dans
notre organisation territoriale

Culture d'entreprise et politique en matière de
conduite des affaires

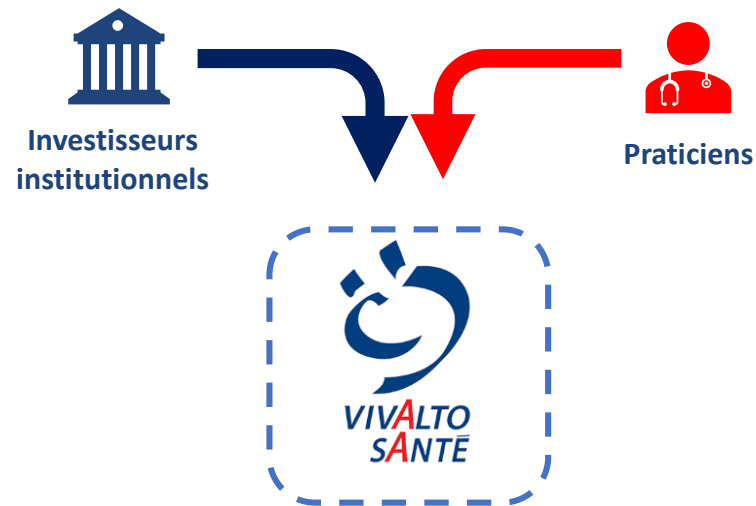
Entreprise à mission depuis 4 ans

Cartographie des impacts et des risques extra
financiers du groupe

01

La troisième voie, au fondement du Groupe

Le Groupe Vivalto Santé a été créé en 2009 par Daniel Caille sur le modèle de la 3^{ème} voie fondée sur un partenariat capitalistique avec les médecins et une gouvernance partagée.



Cette approche unique permet de conjuguer l'assise financière des investisseurs et la vision des professionnels du métier. Ce principe fondateur permet à Vivalto Santé d'affirmer sa stratégie de différenciation pour offrir à tous ses patients la meilleure prise en charge possible.

Ainsi, à tout niveau de décision, et plus particulièrement pour les questions de stratégie et de développement médical, les médecins, qui sont pour la très grande majorité des libéraux, sont associés aux choix stratégiques dans l'intérêt des patients.

Cette collaboration régulière entre les professionnels de santé - conscients des réalités économiques d'un groupe - et des acteurs financiers ouverts aux investissements stratégiques pour les patients, et l'avenir du métier, permet au Groupe de répondre aux évolutions des besoins de santé.

En 2024, le modèle a encore prouvé sa robustesse avec une nouvelle augmentation de capital qui a permis de porter maintenant le nombre de praticiens à près de 1200 praticiens actionnaires en exercice et près de 30% du capital du Groupe.

La 3e voie repose sur un actionariat ouvert aux médecins en exercice et une gouvernance partagée. Depuis sa création, le Groupe s'est développé sur un partenariat capitalistique avec les médecins, un modèle original et innovant qui est un levier d'attractivité pour des médecins libéraux et un levier de pérennité du modèle Vivalto Santé.

Pour être actionnaire, les médecins libéraux doivent adhérer et respecter le Pacte des actionnaires praticiens. L'actionariat témoigne de l'engagement et de la confiance des praticiens envers le Groupe et de l'importance de la vision métier dans les décisions stratégiques de Vivalto Santé. Le début de l'année 2024 a été marqué par une mobilisation forte des médecins du Groupe pour accompagner son modèle et sa dynamique de croissance qui a permis une augmentation de capital de 65 M€ le 8 mars et l'acquisition de trois établissements.

Cet engagement des praticiens permet au Groupe de s'implanter sur de nouvelles zones géographiques afin de renforcer son maillage territorial. L'intégration de nouveaux établissements au sein du Groupe Vivalto Santé est l'occasion de diffuser largement les valeurs du Groupe et son approche novatrice de la santé, à travers un modèle unique : la 3e voie.

Un Groupe Européen en croissance continue

Fondé sur une stratégie de croissance par acquisition, le groupe s'est développé rapidement depuis sa création et s'est implanté en Europe avec le rachat en 2022 de Ribera Salud en Espagne et sa filiale Pro Diagnostic Group en Slovaquie et République Tchèque, Lusiadas au Portugal et Clinique CIC en Suisse.

En 2024 cette croissance s'est poursuivie, 180 m€ de CAPEX M&A à l'échelle du groupe avec 9 acquisitions permettant le renforcement de la présence du Groupe dans ses zones géographiques historiques : 3 acquisitions en France, 2 acquisitions au Portugal (Lisbonne et région de Porto), 3 acquisitions en Espagne (région nord-ouest et méditerranée) et 1 acquisition à Prague en République Tchèque. Au 31 décembre 2024 le Groupe détient donc 105 établissements répartis sur 6 pays européens (53 en France, 15 en Espagne, 15 au Portugal, 15 en Slovaquie, 4 en République Tchèque et 3 en Suisse).



- **53 sites** en France
- **9 166** salariés ETP
- **1,5Md €** de chiffre d'affaires



- **15 sites** au Portugal
- **3 501** salariés ETP
- **414.5 M€** de chiffre d'affaires



- **15 sites** en Espagne et au Portugal et **19** en République Tchèque et Slovaquie
- **7 600** salariés
- **792 M€** de chiffre d'affaires



- **3 sites** en Suisse
- **130** salariés
- **63.3 M€** de chiffre d'affaires



Les chiffres clés de notre activité en 2024

L'activité du Groupe est originellement axée sur une activité hospitalière de type MCO (Médecine Chirurgie, Obstétrique) mais elle tend à se diversifier grâce à la structuration de nos projets médicaux de territoires avec depuis 3 ans le développement de la santé mentale, les soins médicaux et de réadaptation (SMR) ou encore l'activité d'anatomo-pathologie.

La croissance à l'international contribue à enrichir cette diversification avec l'intégration d'un réseau de cliniques dentaires chez Lusiadas, et l'imagerie médicale de pointe via Ribera Salud et Pro diagnostic Group.



2.8Mds€
chiffre d'affaires



4,5
Millions de patients
accueillis



105
Établissements*



6
Pays d'implantation



20 457
salariés



6000
praticiens

*Ce chiffre intègre les établissements acquis au cours de l'année 2024 qui ne font pas l'objet des données de reporting, conformément aux critères énoncés en préambule

Les activités du Groupe

Hospitalisation



Au cœur de notre métier, les activités dites MCO (Médecines, Chirurgie, Obstétrique) comprennent de nombreuses spécialités telles que l'orthopédie, la chirurgie digestive, l'endoscopie, l'ophtalmologie, l'oncologie ou encore l'urologie.

Soins urgents



Les services des Soins Urgents sont des unités de consultation spécialisée dans l'accueil et le traitement de la traumatologie du quotidien. Ils assurent le diagnostic, le traitement et le suivi des traumatismes non chirurgicaux (plaies, entorses et fractures) ainsi que l'accueil initial de certaines pathologies digestives chirurgicales nécessitant une prise en charge rapide (appendicite, cholécystite, sigmoïdite).

Soins Médicaux et de Réadaptation



Nos équipes assurent un séjour personnalisé aux patients dans un environnement médicalisé dont le but est d'évaluer l'autonomie et de proposer un projet thérapeutique personnalisé en cohérence avec les aspirations du patient. Des soins dentaires sont développés dans certains sites du groupe au Portugal.

Hospitalisation à domicile



Alternative à l'hospitalisation ou au maintien en établissement de santé le soin au domicile permet aux patients de bénéficier de soins médicaux et de services d'aide tout en leur permettant de rester chez eux. Le groupe développe ces solutions via la HAD, les services de soins infirmiers au Domicile (SSIAD) ou encore Vivalto DOM qui coordonne les soins à domicile pour les patients qui nécessitent des soins continus.

Santé Mentale



Nos cliniques spécialisées en Santé Mentale proposent une prise en charge globale de la pathologie psychiatrique aiguë en hospitalisation complète mais aussi en hospitalisation partielle (de jour ou de nuit).

Laboratoire d'anatomopathologie



Les laboratoires d'anatomocytopathologie du Groupe Vivalto Santé* jouent un rôle central dans la prise en charge des patients, en particulier dans la précision du diagnostic en cancérologie. En intégrant l'intelligence artificielle, en plus des toutes dernières technologies, ces structures offrent une expertise complète au service des parcours de soins et des cliniciens. (*Biologie médicale en Espagne.)

Imagerie médicale



Le groupe développe ses activités d'imagerie médicale notamment via des centres d'imagerie médicale pratiquant la radiologie, des IRM, la médecine nucléaire ou la densitométrie, au service des diagnostics médicaux.

Un modèle de financement spécifique à chaque pays selon le système de santé

Vivalto Santé (France)

En France, la majorité des médecins exerçant au sein des établissements du Groupe sont indépendants. Ils ne sont pas salariés et leur pratique dans nos cliniques et hôpitaux est régie par un contrat d'exercice libéral.

Ainsi, le coût d'un passage dans l'un de nos établissements pour un patient se divise en deux parties : le coût de la clinique et les honoraires du médecin. Ces derniers ont la liberté de fixer leurs honoraires, qui peuvent, dans certains cas, ne pas être entièrement remboursés par la sécurité sociale ou les mutuelles.

Le financement des soins hospitaliers en établissements de santé privés repose principalement sur la Sécurité Sociale (à hauteur de 92 %), à travers la tarification à l'activité (T2A). Ce mode de financement correspond à une tarification basée sur les soins apportés au patient. Il est réévalué chaque année dans le cadre du Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale (PLFSS).

Le modèle économique repose également sur les prises en charge complémentaires des mutuelles qui prennent en charge tout ou partie des frais d'hôtellerie.

Ribera Salud (Espagne, Portugal, Tchéquie, Slovaquie)



Ribera est le deuxième plus grand acteur privé du secteur hospitalier en Espagne. Depuis 1997, il propose des services de santé publics et privés. Son objectif est de révolutionner la gestion des soins de santé en modernisant les systèmes de gestion. Le groupe pilote des projets hospitaliers et des services de santé spécialisés en Espagne, et en Europe Centrale par le biais de sa filiale Pro Diagnostic Group. Il dispose également d'une École Universitaire d'Infirmières, d'un Centre de Formation Professionnelle, d'un centre d'achats, d'une division de laboratoires, d'une entreprise technologique, ainsi que d'une fondation dédiée à la recherche, à la formation et à la promotion de la santé.

Le modèle d'affaire du groupe Ribera Salud fonctionne selon deux principes de financement :

- l'activité privée classique qui s'appuie sur des négociations avec les assurances privées, des paiements directs par les patients ou encore des contrats de services avec des hôpitaux publics pour gérer une ou plusieurs spécialités.
- Les partenariats publics-privés

Focus sur les partenariats publics-privés

Développé par Ribera Salud et devenu mondialement connu par la suite, les PPP (ou partenariats publics privés) sont signés entre un prestataire de soins de santé - le concessionnaire - et le ministère régional de la santé

Les contrats PPP sont signés en vertu du droit public-pour une période fixe allant de 15 à 30 ans. Cette période initiale peut généralement être prolongée de 5 ans.

Les principales obligations incluses dans l'accord de concession de services sont généralement de fournir des services de soins de santé primaires et/ou spécialisés à la population référencée d'une zone définie (population correspondant à près de 150 000 personnes).

Le concessionnaire reçoit du gouvernement une redevance par habitant ou « redevance par capita » dont le montant annuel fixé par le gouvernement.

Avec ce modèle, le concessionnaire est incité à mettre en œuvre des mesures de prévention sur le territoire dans lequel il opère. Ainsi Ribera Salud promeut la vaccination, publie des articles sur les bonnes pratiques de santé, identifie et suit les populations à risque au début de leurs maladies pour prévenir toute évolution vers des maladies plus graves.

Lusiadas Saude (Portugal)



Le modèle de Lusiadas correspond à un modèle de financement privé reposant sur 4 régimes différents:

- Prise en charge par les assurances de santé privé des patients – tarifs négociés chaque année avec les assurances à l'échelle du Groupe
- Prise en charge par le sous-système d'assurance maladie publique, à destination des fonctionnaires, forces militaires et garde nationale, etc. Ces sous-systèmes publics sont financés par les cotisations salariales des fonctionnaires. Dans ce cas, les prix sont fixés à l'échelle nationale 2 fois par an
- Prise en charge en direct par les particuliers – prix fixé par les cliniques en fonction du contexte local
- Prise en charge par le système de santé national (dans une moindre mesure) pour faciliter l'accès et réduire le temps d'attente dans le service public (tarif fixé par le système de santé national)

Clinique CIC (Suisse)



Le Groupe CIC évolue dans un environnement fortement régulé par les lois et systèmes tarifaires suisses, garantissant une prise en charge équitable et transparente des soins de santé

Dans le Système de Santé Suisse, la loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal 1994) stipule que chaque citoyen doit être couvert par une assurance de base (assurance obligatoire des soins - AOS), financée par des cotisations (primes) auprès de l'assurance maladie privée de leur choix. Les patients qui souhaitent choisir leur médecin et être admis en privé ou semi-privé doivent souscrire une assurance complémentaire.

Le Système de Tarification (TARMED) est l'outil de tarification à l'acte médical permettant de rémunérer les prestataires de santé. Les médicaments, implants, matériels et actes de laboratoire sont facturés en supplément. Ce système concerne aussi bien les consultations que les séjours de moins d'une journée.

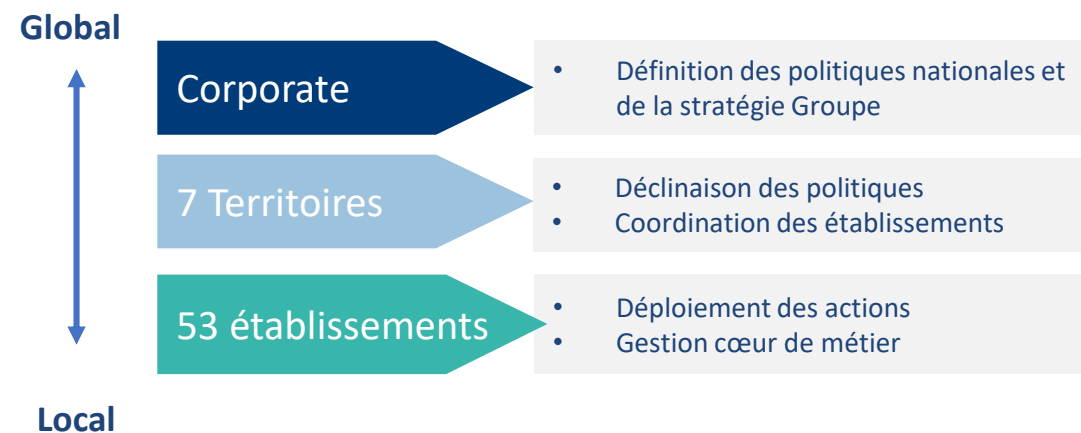
La planification hospitalière en Suisse est de la compétence des cantons, qui établissent des listes hospitalières pour déterminer quels hôpitaux sont admissibles à un mandat de prestations couvertes par l'assurance obligatoire de soins (AOS)

La gouvernance partagée se décline dans notre organisation territoriale

En France

Le modèle Vivalto Santé privilégie la décentralisation par entité juridique et une organisation par "territoire". La décentralisation se caractérise par une responsabilité essentielle du Directeur Général d'Etablissement (DGE) appuyé par un Comité de Direction Médical (CDM) et un CODIR d'établissement. Le territoire, quant à lui, est constitué de plusieurs établissements partageant un projet médical territorial commun et est animé par un Directeur Général de Territoire (DGT). Il n'a pas de structure juridique propre.

Cette organisation en France permet au Groupe d'offrir des possibilités de prises en charge variées dans une organisation complémentaire de territoire pour répondre aux besoins de la population.



Les instances de gouvernance traduisent la 3^{ème} voie

La 3^{ème} voie est traduite dans cette organisation par des comités *en miroir* des instances de gouvernance managériales à chaque niveau du Groupe

INSTANCES DE GOUVERNANCE MANAGERIALES

LIEUX DE COLLABORATION ET D'ÉCHANGES « 3^{ÈME} VOIE »*

COMEX	⇔	COMITÉ MÉDICAL STRATÉGIQUE	COMITÉ MÉDICAL DES OPERATIONS
CODIR DE TERRITOIRE	⇔	COMITÉ MÉDICAL DE TERRITOIRE (CMT)	
CODIR D'ÉTABLISSEMENT	⇔	COMITÉ DE DIRECTION MÉDICAL (CDM)	

Le **comité médical stratégique** a pour mission de rechercher, de stimuler et de promouvoir l'excellence des pratiques médicales pour les diffuser à l'ensemble des territoires et des établissements du groupe. C'est un think tank qui éclaire les décisions de la Direction générale.

Le **comité médical opérationnel** a pour mission d'accroître la performance médicale opérationnelle et d'aider à la croissance organique et externe du groupe

Les **comités médicaux de territoire** ont pour mission de coconstruire les Projets Médicaux de Territoire (PMT), d'étudier les opportunités de développement et les recrutements médicaux nécessaires.

Les **comités de direction médicaux** (CDM) sont la principale instance de dialogue dans les établissements entre l'équipe de direction et les praticiens. Complémentaires des Commissions Médicales d'Etablissement (CME), ils ont vocation à :

- coconstruire des projets médicaux d'établissement pour une période de 5 ans
- Solliciter les médecins dans la sélection et les priorisations des investissements (CAPEX)
- Participer à l'amélioration des organisations au sein de l'établissement
- Participer au règlement des litiges avec les médecins

En place dans 100% des établissements en France, cette organisation peut inspirer les équipes des différents pays qui composent maintenant le Groupe.



Au cœur de son modèle, la gouvernance partagée se décline dans les objectifs d'entreprise à mission du Groupe. Ceux-ci s'articulent autour d'objectifs opérationnels liés au maintien d'un actionnariat praticien à 30%, au développement tant quantitatif que qualitatif des comités de la troisième voie tels que les CDM, les CMT, le CMO, et le CMS

Focus international

Le modèle de 3^{ème} voie peut être inspirant pour les équipes médicales des différents pays qui ont rejoint le Groupe

Gouvernance partagée :

En 2024, une analyse de l'organisation et de la comitologie des praticiens a été réalisée au sein de Lusiadas au Portugal : une recommandation d'adaptation du modèle Français a été proposée, recommandation qui a permis la mise en place de trois clusters géographiques et la mise en place de directeurs médicaux de territoire.

En Suisse, un Comité Médical de Territoire a été coconstruit avec les équipes médicales pour donner une nouvelle dynamique aux projets médicaux et aux projets d'innovation. Orientations stratégiques, évaluations d'investissements médicaux, adaptation des prises en charge des patients, organisations conformes aux standards internationaux (RAAC) sont autant de sujets qui alimentent les discussions et améliorent l'expérience patient.

Actionnariat médical :

Le travail autour de l'actionnariat médical a été lancé principalement au sein de Lusiadas Saúde, pour poser un cadre juridique spécifique, définir des critères d'éligibilité des praticiens pour finaliser la liste des praticiens éligibles. Une première réunion avec des praticiens portugais a permis d'informer, d'initier la réflexion chez les praticiens et de recueillir leurs attentes.

Les enjeux spécifiques au territoire Suisse ont fait l'objet d'études approfondies tant au plan juridique que fiscal pour les équipes médicales.

2025 verra les projets se concrétiser au Portugal et en Suisse.

Culture d'entreprise et politique en matière de conduite des affaires

3 valeurs au cœur de notre modèle

Audace

un terme fort qui représente pour le Groupe la propension à entreprendre avec enthousiasme, l'anticipation permanente de l'avenir par l'innovation, et la capacité à déployer des organisations innovantes et adaptées aux besoins ;

Confiance

que nous définissons par une attitude de bienveillance au quotidien, le fait d'être animés par les principes de partage et de coopération, et le point d'honneur que nous mettons à toujours garder un regard positif sur l'avenir ;

Equipe

qui se caractérise par notre capacité à accepter les différences et à encourager la participation de tous, ainsi que notre volonté de reconnaître la contribution de chacun pour faciliter et développer notre politique d'excellence médicale au service des patients.

Composition du conseil de surveillance

11 MEMBRES

VIVALTO PARTNERS

- Daniel CAILLE (président)
- Yonel GENIN
- Pierre-Henri FLURIN

Investisseurs institutionnels

ARKEA Thomas TRIDEAU

IK PARTNERS Thomas GROB

MUBADALA Andres RODENAS DE LA VEGA

5 collèges praticiens

COLLEGE 1 Eric DUPONT-BIERRE

COLLEGE 2 François-Bruno LE BOT

COLLEGE 3 Patrick LE BARS

COLLEGE 4 Christophe CASSE

COLLEGE 5 Pierre ABADIE

Le Conseil de surveillance a un rôle de supervision du Groupe. Composé de 11 membres dont 5 médecins, il incarne au plus haut niveau de l'entreprise la gouvernance de la 3^{ème} voie. La durée de mandat de ses membres expire à la 6^{ème} année de l'Assemblée Générale

Constitution du COMEX de Vivalto Santé sur le périmètre France



Le COMEX a un rôle exécutif. Il a en charge la gestion du Groupe, la définition des politiques et le suivi de leur exécution.

Le CODIR Groupe qui se réunit une fois par mois est quant à lui composé des membres du COMEX ainsi que des Directeurs Généraux de Territoire et des directeurs fonctionnels (innovation, achat, Systèmes d'information, Soins Infirmiers, Coordination internationale, Juridique, Affaires Publiques, Communication, Prévention Expérience patients et Entreprise à Mission).

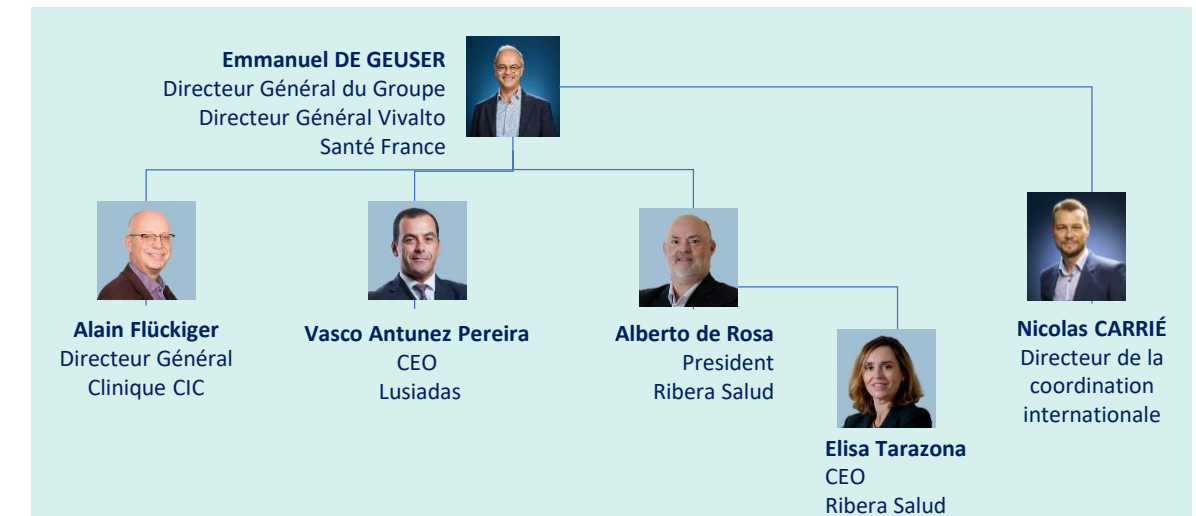
Affaires publiques

En France

En 2024, la Direction des Affaires Publiques a été créée, permettant de structurer et renforcer les relations publiques du groupe, tant sur le plan national en développant des liens avec les institutions et administrations publiques (évolutions législatives et réglementaires), que sur le plan territorial, avec les acteurs publics locaux (mairies, départements et régions) et les autorités de tutelles (ARS) permettant de contribuer aux politiques sanitaires territoriales, tant en matière d'autorisations que de financement de projets.

Cette nouvelle direction forme et accompagne également les Directeurs Généraux d'Etablissements et les Directeurs Généraux de Territoires dans leur relations institutionnelles

Gouvernance internationale



Une organisation internationale qui se structure autour de projets clés

En 2024, la Direction Générale du Groupe, en lien avec les équipes dirigeantes de nos filiales à l'étranger, a identifié 12 chantiers prioritaires à forts impacts

Chacun de ces chantiers est piloté par un Sponsor qui avec une équipe resserrée comprenant un représentant de chaque filiale investigate le thème. L'avancement et la dynamique de ces initiatives internationales sont mesurées, deux fois par an, lors d'un Comité de pilotage international, qui fixe les priorités et évalue les résultats de ces travaux.

Ce travail en commun permet à chaque pays de partager les pratiques, les enjeux et d'échanger sur les meilleures pratiques des géographies au bénéfice des patients et de renforcer notre culture de Groupe.

Parmi les chantiers engagés figurent la 3^{ème} voie, l'expérience patients, l'innovation, le médical, le legal & compliance, les ressources humaines et gestion des talents, la RSE, les systèmes d'information et le digital.

En France, Entreprise à mission depuis 4 ans

Notre raison d'être traduit la singularité et l'ADN de Vivalto Santé

L'engagement de Vivalto Santé en tant qu'**Entreprise à Mission** s'inscrit naturellement dans son ADN, fondé sur des valeurs fortes telles que l'Audace, la Confiance et l'Esprit d'Équipe. Dès 2020, le groupe a volontairement entrepris cette démarche, motivé par la volonté de **renforcer son impact sociétal et environnemental**.

Après avoir défini sa **raison d'être**, véritable **outil de cohésion autour d'un projet porteur de sens**, Vivalto Santé devient officiellement Entreprise à Mission en 2021. Pionnier dans le secteur de l'hospitalisation privée, le groupe a ainsi inscrit sa raison d'être dans ses statuts et s'est doté d'**objectifs concrets et mesurables**, engageant l'ensemble de ses parties prenantes dans cette démarche de transformation durable.

« Notre mission, au service de tous et de façon durable, est de soigner et d'accompagner les patients tout au long de leur parcours de soins et de leur vie. Elle est fondée sur un partenariat innovant avec les médecins et un engagement fort des femmes et des hommes du Groupe »

La raison d'être est complétée de 4 objectifs de durabilité adressant chacune de nos parties prenantes. Inscrit également aux statuts, ils sont déclinés opérationnellement en 15 objectifs concrets et impactant qui seront déployés d'ici 2030.

4 OBJECTIFS STATUTAIRES

15 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



PROPOSER UNE PRISE EN CHARGE DE QUALITÉ ACCESSIBLE À TOUS LES PATIENTS



DÉVELOPPER AVEC NOS ÉQUIPES UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE ET ATTRACTIVE



AFFIRMER NOTRE GOUVERNANCE PARTAGÉE AVEC LES MÉDECINS POUR MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE SANTÉ



PRENDRE SOIN DE TOUS EN RÉDUISANT NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE



Cette année a été marquée par le premier Tour de France de l'Entreprise à Mission réalisé : le **TEAM' Tour**

La Direction Entreprise à Mission (EAM) a réalisé un Tour de France pour renforcer et animer la dynamique EAM au sein des établissements et directions fonctionnelles de Vivalto Santé.

- La démarche EAM a été présentée à **100% des CODIR de territoire et directions fonctionnelles**
- 150 salariés** de Vivalto Santé mobilisés lors d'ateliers collaboratifs générant **plus de 600 idées**

Lors de ce TEAM' Tour, un appel à volontaire a été lancé afin de nommer les « **éclaireurs EAM** » qui sont des **guides au quotidien**. Ils sont les interlocuteurs privilégiés de la direction EAM sur le terrain et ils constituent un **réseau clé** pour transformer nos ambitions en **actions concrètes** et en projets porteurs de sens. Ce réseau se compose de **2 éclaireurs EAM par établissement** (1 salarié et 1 médecin) et **1 éclaireur EAM par direction fonctionnelle**.

Ces « éclaireurs EAM » (**environ 90 personnes**) rejoignent les **20 pilotes des objectifs opérationnels** pour former la **Communauté EAM de Vivalto Santé**.

Les grandes actions menées en 2024 :

- Publication du 3^{ème} Rapport du Comité de Mission
- Création d'une Direction Entreprise à Mission
- Déploiement du modèle de mission et des feuilles de route 2024
- Organisation du « TEAM Tour »
- Création d'une Communauté EAM : les pilotes et les « éclaireurs EAM »
- Présentation des actions et résultats lors d'un bilan réunissant l'ensemble des parties prenantes internes et le Comité de Mission



Intervention lors de plusieurs événements : Congrès français et européen des entreprises à mission, journée ANAP « Financer sa transition écologique », Check up Santé sur BFM tv, Produrable, Congrès Expérience Patient, Voyage d'étude ANAP « Hôpitaux verts » en Allemagne

Les membres du Comité de Mission de Vivalto Santé :

3 membres externes:

Anne-Marie Armanteras – Présidente du Comité de Mission depuis fin 2023 et Directrice d'hôpital honoraire et consultante en santé

Myriam El Khomri – Directrice du Conseil en Ressources Humaines du Groupe Diot Saci

Martine Labelle – Patiente et Représentante des Usagers du Territoire Bretagne

3 membres internes :

Michel Bourgade – Chirurgien orthopédique à l'Hôpital du Confluent à Nantes et Membre du Conseil de Surveillance de Vivalto Santé

Sophie Hervé – Représentant du personnel, Membre du Comité de Groupe Vivalto Santé et Salariée en tant que Manipulatrice radio au sein de l'Hôpital Privé du Confluent à Nantes

Brice Lévrier – Directeur Général de la Clinique de la Côte d'Emeraude à Saint-Malo

Et en invités permanents : Atika Alami, Directrice EAM, Expérience Patient, Prévention et Santé Mentale et Mathilda Roux, Chargée EAM et Référente Environnement

Cartographie des impacts et des risques extra financiers du groupe

Dans la perspective des évolutions réglementaires à venir concernant le reporting extra financier avec la CSRD, Vivalto Santé a choisi dès 2023 d’anticiper le travail à venir en prenant connaissance des enjeux listés dans les ESRS et en se positionnant sur les enjeux identifiés par la gouvernance comme étant les plus prioritaires.

Cette première revue s’est fondée sur une préanalyse prenant en compte les reporting ESG précédents, les données fournisseurs issues d’écovadis, les analyses de matérialités réalisées par Ribera Salud et de Lusiadas Saud, les recommandations sectorielles issues de l’ANAP, du LEEM et de la FHP ainsi que les objectifs fixés dans le cadre de l’Entreprise à Mission.

Cette première préanalyse a permis de constituer 2 listes :

- Les enjeux ESG prioritaires qui sont importants sans équivoque
- Les enjeux secondaires nécessitant une analyse plus poussée afin d’évaluer leur opportunité pour Vivalto Santé

Ces 2 listes ont ensuite été validées par le COMEX.

Fin 2024, un travail d’analyse de double matérialité conforme à la CSRD a été engagé. Il mobilise un grand nombre de parties prenantes au sein de l’entreprise et de son écosystème. Il sera finalisé courant du premier semestre 2025 et servira de base au rapport de durabilité initialement prévu en 2026 mais reporté à 2028.

L’étape d’analyse a priori en 2023 a permis de poser les bases pour une analyse plus fournie. Elle a permis de structurer les enjeux RSE du Groupe et d’anticiper les process de reporting à mettre en œuvre pour 2025.

Cette première étape a permis à la gouvernance de prendre connaissance des attendues de la réglementation à venir et des enjeux ESG tels que définis par celle-ci.

Ainsi 21 enjeux ont été identifiés comme étant prioritaires (importants). Il est à noter que, à date, tous ces enjeux ne disposent pas d’indicateur de suivi, certains seront à développer dans les années à venir .

Liste de nos enjeux extra financiers prioritaires

1 Nos enjeux ESG prioritaires

Réf	Thème	Page
Environnement	Adaptation au changement climatique	28
	Atténuation du changement climatique	28
	Energie	27
	Pollution de l’air	31
	Pollution dans l’eau	31
	Substance préoccupante	30
	Consommation de l'eau	29
	Ressources entrantes, y compris l'utilisation des ressources	31
	Déchets	30
Social	Conditions de travail	19, 20, 21, 22, 23
	Egalité des chances	24
	Protection de la vie privée	34
	Information aux patients	14
	Sécurité des patients	13,14,15
	l'inclusion sociale des patients	13, 14,15
	Conditions de travail des travailleurs de la chaine de valeur	19, 31
Gouvernance	Culture d’entreprise et politiques en matière de conduite des affaires	8, 9
	Protection des lanceurs d'alerte	35
	Influence politique et activités de lobbying	9
	Gestion des relations avec les fournisseurs	31
	Lutte contre la corruption	35

2 Enjeux ESG secondaires — analyse à approfondir dans le cadre de la double matérialité

- Micro plastiques
- Prélèvement et rejet d'eau
- Biodiversité
- Ressources sortantes liées aux produits et services
- Pollution des sols, des organismes vivants et des ressources alimentaires
- Substance très préoccupante
- Ressources marines

Travailleurs de la chaine de valeur

Effectif propre

- Travail des enfants
- Travail forcé
- Logement convenable

Communautés droits économiques, sociaux et culturels

- Bien-être animal

Nos enjeux sectoriels

Développer le maillage territorial pour déployer une offre de soins globale dans chaque territoire

Améliorer l'expérience patient

Améliorer la qualité des soins

Innovation et transformation

Développer l'innovation et la recherche médicales

02

Développer le maillage territorial pour déployer une offre de soins globale dans chaque territoire

Le maillage territorial répond à des enjeux d'accessibilité mais aussi de qualité des soins pour les patients. En effet, un maillage plus dense permet :

- De faciliter l'accès aux soins, notamment aux soins spécialisés
- D'offrir un meilleur délai de prise en charge
- D'organiser des parcours de soin globaux, coordonnés et personnalisés
- De faciliter les prises en charges pluridisciplinaires au sein du réseau Vivalto Santé
- De promouvoir les interactions avec les professionnels de la ville et les autres acteurs du territoire
- De renforcer l'attractivité médicale

En France

Vivalto Santé coconstruit et déploie dans chacun de ses territoires des projets médicaux de territoire. Ceux-ci sont coconstruits avec les praticiens dans le cadre des CMT (comités médicaux de territoire)

Via les Projets Médicaux de Territoire (PMT), Vivalto Santé organise la gradation des soins entre les établissements de chaque territoire. Il s'agit de spécialiser les sites pour, d'une part, renforcer les expertises et améliorer la qualité des soins, et d'autre part, de mutualiser les plateaux techniques des établissements afin de proposer l'accès aux équipements lourds et /ou innovants aux patients.

Ainsi les PMT permettent de coordonner :

- Le déploiement de consultations avancées qui correspondent à la consultation d'un praticien Vivalto Santé en dehors de son établissement, dans un territoire souvent en déficit d'offre de soins – voire considéré comme un désert médical – et ce à l'initiative ou en coordination avec l'établissement VS.
- Le déploiement d'unités de soin non programmées (USNP) qui sont des structures de soin qui répondent à des demandes de prises en charge non prévues et non prévisibles de la vie quotidienne
- Le déploiement de structures de coordination ville-hôpital qui permettent d'anticiper et de faciliter la sortie des patients en fin de séjour.

En **2024**, l'accent a été mis sur la consolidation de la position du Groupe dans chaque territoire.

Quatre enjeux majeurs sont adressés :

1. la coordination ville-hôpital,
2. le renforcement du maillage territorial,
3. le développement des territoires numériques et innovants
4. la réforme des autorisations

Depuis 2024, le Groupe a défini une offre standardisée minimale pour chacun de ses territoires : Ainsi à **travers 5 chantiers** (l'offre groupe, le maillage territorial, l'écosystème de santé, l'innovation, les prospectives) **les priorités à coconstruire avec les équipes médicales sont formalisées**.

L'OFFRE CIBLE VIVALTO SANTÉ EN MODE 5 x 5 (5 CHAPITRES x 5 AXES)

1	Offres Groupe	2	Maillage territorial	3	Ecosystèmes de santé	4	Territoires innovants	5	Prospective
	Modéliser les succès et déployer les initiatives territoriales gagnantes		Coordonner et diffuser nos activités et expertises pour renforcer l'accès aux soins		Renforcer l'influence et l'empreinte de Vivalto Santé dans nos territoires		Accélérer l'impact positif de nos activités grâce au digital et au numérique		Investiguer les besoins et analyser les opportunités de développement

A terme, en 2027, chacun des territoires pourra répondre sur près de 25 priorités au bénéfice des patients et des professionnels de santé.

Vivalto santé poursuit sa stratégie d'ancrage territorial à travers une offre de soins standardisée de qualité, une organisation performante, des parcours de soins coordonnés et la gradation des soins.

La dynamique installée est un facteur d'attractivité majeur pour les médecins et, plus généralement, pour les équipes soignantes et les acteurs de soins de support

Cet investissement de tous se traduit dans la satisfaction des patients, des proches et des professionnels de la ville. Le projet de coordination « expérience patient européen » viendra encore renforcer cette dimension capitale pour le Groupe. ([cf Améliorer l'expérience patient](#))

Au Portugal

Lusíadas Saúde gère un réseau complet d'hôpitaux et de cliniques à travers le Portugal, du nord au sud, avec des établissements à Lisbonne, Porto, Braga, Amadora, Albufeira, Almada, Oriente, Faro, Vilamoura, Santa Maria da Feira et Paços de Ferreira.

Cette distribution stratégique améliore l'accessibilité, garantissant que les patients puissent bénéficier de services de santé de haute qualité, quel que soit leur lieu de résidence.

En Espagne

Ribera poursuit sa stratégie de croissance et de consolidation de projets de santé innovants et a clôturé l'année 2024 avec une présence dans deux nouvelles régions espagnoles, l'Aragon et les Asturies, où elle a intégré deux hôpitaux et trois cliniques qui leur sont liées. Trois autres polycliniques ont rejoint le groupe, toutes leaders dans leur zone d'influence : A Coruña (Assistens), Viveiro-Lugo (Ribera Polusa Viveiro) et L'Eliana-Valence (Pasarela).

Avec ces ajouts, le groupe de santé compte désormais un total de 14 hôpitaux (y compris l'hôpital de Cascais au Portugal et un hôpital de chirurgie bariatrique en République tchèque), plus de 60 polycliniques et 14 centres de soins primaires. Cela fait de Ribera le deuxième groupe de santé en Espagne et renforce sa stratégie d'offre de soins de santé complets pour ses patients dans les différentes régions où il est présent.

Concernant ses relations avec la communauté, le Plan de Promotion de la Santé et de Prévention des Maladies est un pilier fondamental qui permet à Ribera d'adopter une approche globale de la santé sous toutes ses formes dans chaque zone où il est implanté. Cela se concrétise par une stratégie active de collaboration et de relation avec les municipalités, les conseils municipaux, les associations et les groupes, comprenant des actions telles que des conférences et des ateliers, des écoles de patients, des formations et des activités éducatives destinées aux groupes défavorisés et aux minorités exclues, afin de promouvoir leur insertion sociale et une culture de la vie saine, faisant du citoyen un co-responsable de son état de santé.

Focus coordination internationale

Mise en place de l'organisation internationale médicale chez Vivalto Santé : Structuration et Déploiement en 2024

2024 a été l'année de la mise en place d'une organisation internationale médicale visant à faciliter les échanges développer des offres de soins plus globales et promouvoir le partage des bonnes pratiques entre équipes des différents pays. Cette organisation s'appuie sur une feuille de route commune co-construite avec les Chief Medical Officer des différentes filiales du groupe.

Ainsi, trois Comités ont vu le jour :

- « The medical Family », instance stratégique qui réunit les directeurs médicaux de chaque pays, elle est responsable du pilotage de la feuille de route médicale internationale, arbitre et prend les décisions. En 2024, elle a également porté le déploiement à l'international de projets stratégiques conçus par le Comité Médical Stratégique du Groupe (CMS).
- « The clinical Trial Council » qui a pour objectif de développer nos activités de recherche et mettre en place des outils de gestion des connaissances scientifiques communs pour faciliter l'accès aux données récentes pour les praticiens.
- « The Medical Innovation Squad » visant à accélérer le déploiement et l'intégration de l'innovation médicale au sein du groupe Vivalto Santé et à assurer le suivi d'indicateurs de performance et de création de valeur.

Améliorer l’expérience patient

Selon plusieurs études nationales et internationales, l'expérience patient est de plus en plus reconnue comme un levier d'amélioration des pratiques professionnelles, de la communication entre les patients et les structures de santé, de la performance des établissements et même du système de santé dans sa globalité.

En 2024, le Groupe Vivalto Santé a renforcé la priorité stratégique accordée à l’expérience patient avec pour objectif d’en faire un facteur différenciant de son offre et de devenir une référence internationale dans ce domaine d’ici 2027. Cela s’est notamment concrétisé en 2024 par la création d’un poste de Coordinateur Expérience Patient international pour animer la dynamique en s’appuyant sur les référents Expérience Patient de chaque filiale.

Cette mission a débuté par un état des lieux des pratiques de chaque filiale en termes d’expérience et a été l’opportunité d’analyser :

- Les organisations en charge de l’expérience patient dans chaque entité
- Les moments clés des parcours patients
- Les méthodologies de sollicitation de recueil de l’avis des patients
- Les résultats des enquêtes de satisfaction et d’expérience patients
- Les points forts et les opportunités d’amélioration remontés par les patients

Ce diagnostic initial, qui a démontré un bon niveau de maturité global et des niveaux de satisfaction élevés dans toutes les filiales, a été complété d’une enquête interne afin de recueillir l’avis des collaborateurs des différentes entités sur notre politique et nos pratiques de gestion de l’expérience patient. 160 réponses ont été collectées en une semaine toutes entités confondues dont 105 (66%) de collaborateurs dans les établissements de santé (médecins, soignants, personnel administratif hospitalier). Cette enquête démontre l’engagement des collaborateurs sur cette thématique et a permis de collecter près de 300 propositions « quick wins » d’améliorations de la part des collaborateurs.

Enfin, un premier séminaire international rassemblant les responsables Expérience Pays de chaque filiale a conduit à l’identification et à la formalisation des enjeux stratégiques à adresser collectivement :

- Communication avec les patients
- Cadre d’accueil des patients (infrastructures, ambiance...)
- Prise en charge personnalisée
- Culture et formation des collaborateurs
- Optimisation des processus métiers
- Méthodes, supports et outils de recueil d’avis patients

Ce premier exercice servira de base structurante pour l’élaboration d’un plan d’action coordonné à construire avec et valider par l’ensemble des filiales sur le 1er semestre 2025 pour une mise en œuvre dès le 2nd semestre.

En France

L'expérience patient est au cœur des préoccupations de Vivalto Santé via la raison d’être et sa présence au sein des objectifs entreprise à mission. En effet, le Groupe est convaincu que la prise en charge des patients doit se baser sur l'expression de leurs besoins et de leurs expériences dans nos établissements. Cette conviction s'est renforcée ces dernières années, car l'expérience patient est devenue un enjeu majeur dans le secteur de la santé. Vivalto Santé souhaite développer une vision à long terme pour l’amélioration continue de l’expérience patient, en intégrant les évolutions du secteur de la santé et les attentes des patients :un nouveau facteur de différenciation

Dans cette optique, Vivalto Santé a structuré son engagement en matière d’expérience patient à travers d’une part la nomination d’une nouvelle Directrice en charge de l’Expérience Patient pour Vivalto Santé France et d’autre la formalisation d’une Politique Expérience Patient, dont l’ambition est d’offrir une prise en charge toujours plus personnalisée, humaine et qualitative. Cette politique sera déployée dès 2025 et repose sur des objectifs concrets, notamment :

- Le renforcement de la culture de l’expérience patient auprès de l’ensemble de nos professionnels de santé : équipes soignantes et praticiens.
- L’écoute et la prise en compte systématique de la voix du patient à travers un ensemble de dispositifs de collecte structurés.
- L’analyse et la valorisation de ces retours pour nourrir des plans d’amélioration continue.
- La mise en place de Comité expérience patient tant sur le plan stratégique qu’opérationnel.

- La constitution et animation de la communauté des référents expérience patient.
- Pour atteindre ces objectifs, Vivalto Santé s’appuie sur différents points de collecte des retours patients, permettant une vision à la fois qualitative et quantitative de leur ressenti :
- Les réponses reçues dans le cadre du dispositif national e-Satis de mesure de la satisfaction et de l’expérience des patients pour certaines prises en charge.
 - Les avis laissés par les usagers sur les réseaux sociaux et en particulier sur la plateforme Google My Business.
 - Les retours issus des Comités Patients qui seront lancés dès 2025.
 - Les remontées via les réclamations et enquêtes mises en place par les établissements de santé, permettant d’identifier les irritants potentiels.
 - Les remontées des courriers de remerciements et d’éloges pour valoriser nos équipes.

Des score e-satis en progression

Evolution des scores E-satis				
	2021	2022	2023	2024
MCO +48h	75,17%	75,68%	75.96%	76.40%
Ambulatoire	77,44%	77,88%	78.58%	79.09%
SMR	71,42%	72,75%	72.28%	77.16%

e-Satis est le dispositif national de mesure en continu de la satisfaction et de l’expérience des patients encadré par la HAS. Mesurés dans tous les établissements de santé, il est adapté selon le type de séjour.

Le dispositif e-Satis étant pris en compte dans l’évaluation IFAQ, le Groupe suit de très près les résultats. Ainsi, chaque établissement peut analyser les résultats de la satisfaction des patients en temps réel via un outil BI développé par Vivalto Santé. Pour les établissements du Groupe, il permet aussi d’identifier les axes de performance et d’estimer le score de satisfaction qui sera diffusé publiquement l’année suivante

Dans une démarche d’innovation, Vivalto Santé France a renforcé son partenariat historique et stratégique avec Better World pour la consolidation et l’analyse des enquêtes patients. Une feuille de route conjointe de 2 ans (2024 et 2025) a ainsi été élaborée avec pour objectif d’outiller l’ensemble des établissements des nouvelles évolutions technologiques, en particulier l’intelligence artificielle générative afin de :

- Synthétiser les verbatims.
- Identifier des leviers d’actions.
- Elaborer des premières propositions de plans d’actions à co-construire avec les patients.

En Espagne

En plus des enquêtes NPS, qui sont réalisées de manière continue, des enquêtes spécifiques sont également menées pour certains processus. Les réponses sont analysées dans des rapports périodiques, qui incluent les mesures prises avec les détracteurs (répondants ayant attribué une note de 0 à 6 à la question NPS) ainsi que les actions proposées pour améliorer l’expérience patient. Le processus de gestion des détracteurs est encadré par une procédure interne.

D'autre part, Ribera dispose également d'une procédure de gestion des plaintes, remerciements et suggestions, qui permet d’identifier et de catégoriser les incidents et aide à déterminer les procédures de réponse appropriées. Dans les établissements publics où la gestion des plaintes et des remerciements est régie par l’Administration locale de la santé publique, la procédure définie par l'Administration est appliquée.

Enfin, dans le cadre de la relation avec les patients et les citoyens, Ribera a mis en place un Conseil des Patients dans ses centres, un forum de participation citoyenne composé de différentes associations de patients, de proches et d'usagers qui se réunissent périodiquement avec la direction des centres. Le Conseil concentre ses efforts sur la communication des besoins des patients et de leurs familles, la fourniture d’informations sur les programmes réalisés par les différentes associations et fondations, la présentation et la mise en œuvre de nouvelles activités pour améliorer la prise en charge, ainsi que la proposition de nouvelles idées, demandes et suggestions entre les associations elles-mêmes et l’hôpital.

Au Portugal

Lusiadas s'engage activement auprès des patients par différents canaux afin de garantir que leurs perspectives influencent le processus décisionnel. L'interaction se fait :

- Directement avec les patients via des **enquêtes de satisfaction** (NPS et questionnaires de satisfaction spécifiques) ;
- Indirectement par l'intermédiaire de **représentants des patients**, notamment dans les services certifiés ISO 9001, où des mécanismes de retour d'information structurés sont mis en place ;
- Par le biais de **processus formels de réclamation**, garantissant que toutes les plaintes sont documentées, analysées et, le cas échéant, escaladées pour action corrective.

En 2024, Vivalto Santé a reçu :

- **+72 000 réponses** aux différents questionnaires e-satis.
- **+115 000 verbatims** issus des questionnaires e-satis.
- Près de 7 000 verbatims issus de Google My Business

Améliorer la qualité des soins

Qualité des soins et certification

En France

En France la certification des établissements est un enjeu primordial pour nos cliniques en ce qu’elle permet d’évaluer la qualité de prise en charge de nos patients.

Chaque année l’équipe qualité accompagne nos établissements à préparer cette étape incontournable en réalisant des audits réguliers et en les accompagnant dans des plans d’actions pour améliorer la qualité de prise en charge.

La **certification** est un dispositif d’évaluation externe, indépendant et obligatoire. Elle a lieu tous les 4 ans. L’objectif est de porter une appréciation indépendante de la qualité des soins des hôpitaux et cliniques en France.

Elle porte sur :

- le niveau des prestations et soins délivrés aux patients,
- la dynamique d’amélioration de la qualité et de la sécurité des soins mise en œuvre par les établissements

Il s’agit de :

- promouvoir les démarches d’évaluation et d’amélioration des pratiques,
- d’atteindre un niveau de qualité sur des thématiques prioritaires,
- de renforcer l’information des patients et des usagers par la communication des résultats obtenus par les établissements.

La certification HAS ayant évolué en 2020, une grille de correspondance a été établie, voir note méthodologie n°1

Résultats des certifications en 2024

Référentiel de certification	Résultat obtenu	N°
V2014	A = Certification de l’établissement	9
V2020	Établissement certifié avec mention	9
V2014	B= Certification de l’établissement avec recommandations d’amélioration	3
V2020	Etablissement certifié	20
V2020	Etablissement certifié sous conditions	2
V2020	Etablissement non certifié	1

Le score global est supérieur ou égal à 50%



Le score global est inférieur à 50%



Au Portugal

Revue annuelle et planification stratégique pour la qualité et la sécurité des patients chez Lusíadas Saúde

Chaque année, Lusíadas Saúde réévalue ses objectifs stratégiques en matière de qualité et de sécurité des patients. Chaque unité élabore un Programme Annuel de Qualité et de Sécurité des Patients (PQSD), identifiant les priorités d’intervention pour l’année, telles que la formation, les audits, et la promotion d’une culture de sécurité. Des audits internes et externes sont réalisés sur des domaines clés comme la conformité aux objectifs internationaux de sécurité des patients (IPSG), la gestion des soins, et le contrôle des infections.

Les principaux axes incluent la standardisation des protocoles cliniques (risque de suicide, gestion des alarmes) et la numérisation de la documentation clinique. En 2024, plus de 150 responsables cliniques ont été formés.

Culture de sécurité

- Lusíadas Saúde reste engagé à renforcer la culture de sécurité, avec un suivi annuel des incidents et l’implémentation d’améliorations continues. En 2024, un sondage sur la culture de sécurité a été mené, avec des résultats en attente. Le groupe a également célébré la Journée mondiale de la sécurité des patients, centrée sur les diagnostics sûrs.

Accréditation et alignement des pratiques

- En septembre 2024, l'organisation a entamé la transition pour se conformer aux exigences de la 8e édition des normes de la Joint Commission International (JCI). Cela a impliqué une approche transversale au sein de l'organisation pour aligner les pratiques et processus cliniques, même dans les unités sans accréditation hospitalière, marquant un changement important dans les paradigmes opérationnels.

Réduction de la variabilité et expansion de la capacité

- Afin de soutenir sa croissance, Lusíadas Saúde a standardisé ses processus et optimisé l’intégration des nouvelles unités, garantissant cohérence et alignement.

Suivi des KPI et optimisation des processus

- Plus de 30 nouveaux KPI ont été développés en 2024, dans des domaines tels que la performance chirurgicale et la gestion des plaintes. Des efforts d’automatisation et d’optimisation des flux de travail ont soutenu ces améliorations.

Reconnaisances et certifications

- Lusíadas Saúde a renouvelé sa réaccréditation JCI pour ses unités de Porto et Lisbonne et ses certifications ISO 9001 pour plusieurs services (Procréation Médicalement Assistée (PMA) et Stérilisation à l’Hôpital Lusíadas Lisbonne (HLL), Imagerie médicale à la Clinique Lusíadas Oriente (CLO) et à l’Hôpital Lusíadas Amadora (HLAM), Stérilisation à l’Hôpital Lusíadas Porto (HLP). La certification ISO 14001 pour la gestion environnementale a également été maintenue.

Intégration des données

- L’organisation s’appuie sur diverses sources de données, notamment les dossiers médicaux électroniques, les rapports d’audit et de déclaration d’incidents, pour surveiller et améliorer la qualité des soins.

En Espagne

Ribera dispose d'un Plan de Qualité qui établit le cadre de référence pour toutes les actions visant à améliorer la sécurité des patients et de la population qu'elle sert. Il encourage et favorise une attitude responsable envers les patients et toutes les personnes qui leur sont liées, dans le but de leur fournir des services de santé de qualité, dans les conditions de santé et de sécurité les plus strictes. A ce titre, Ribera dispose de certification Joint Commission International JCI (8 établissements) et Healthcare Information and Management System (HIMSS) sur plusieurs de ses établissements.

Améliorer l’accessibilité des soins aux personnes vulnérables

Du point de vue des patients, Ribera met en place un Plan de Soins pour les Patients présentant un Handicap Grave ou Sévère, incluant des actions telles que la création d'infrastructures adaptées pour les personnes à mobilité réduite, la possibilité d'un accompagnement pour les personnes ayant un Trouble Fonctionnel Cognitif, l'accès avec des chiens guides pour les usagers ayant un Handicap Visuel, ainsi que la vidéo représentation, l'amplification sonore et la notification des rendez-vous par SMS pour les patients ayant un Handicap Auditif.

Focus coordination internationale

Conçu par le CMS, instance nationale de la troisième voie, un programme de « label » « **Augmented Values for All** », vise à valoriser les équipes de praticiens volontaires au sein d’une spécialité. Ce programme Vivalto Santé encourage une **dynamique de partage d'expérience et d'apprentissage entre médecins pour améliorer les pratiques de tous et développer la recherche clinique au bénéfice des patients**. Ce programme est en cours de déploiement en France et en pré-lancement au Portugal sous la coordination de « The Medical Family ».

La direction médicale à mis en place un groupe de travail entre la France et le groupe CIC en Suisse afin de conduire la mise en place de la RAAC (Réhabilitation améliorée après chirurgie) en orthopédie pour améliorer l’expérience des patients Suisses au sein de nos établissements.

Forts du transfert d’expérience rendu possible par la « Medical Innovation Squad », nous avons travaillé à l’extension d’une solution de télésurveillance en oncologie de la France vers le Portugal. Le bénéfice attendu est de redonner du temps aux soignants tout en améliorant la qualité de la prise en charge des patients.

Innovation et transformation

En France

Innover et transformer pour toujours mieux prendre soin des patients

Pour Vivalto Santé, l’innovation a été reconnue très tôt comme un axe stratégique en ce qu’elle adresse 3 enjeux :

- Positionner le groupe dans l’écosystème innovation national pour être au cœur des mutations à venir dans le secteur, être acteur de ce changement au lieu de le subir et ainsi garantir la pérennité de l’attractivité des patients et des personnels pour Vivalto Santé
- Assurer le bon fonctionnement du modèle opérationnel innovation au sein du groupe pour coordonner, optimiser et centraliser la vision des projets engagés sur les 4 axes stratégiques : innovation médicale, expérience patient, QVCT, excellence opérationnelle.
- Soutenir les projets amenés à s’industrialiser pour assurer leur usage et leur passage à l’échelle, et ainsi mesurer leur impact et valeur pour le groupe.

En 2024, plusieurs projets se sont concrétisés :

Le Développement de l’écosystème

Le Groupe est membre du comité national stratégique de l’accélérateur BPI/PariSantéCampus sur la prévention en santé et parrain de la promotion des start-ups accompagnées en 2024. Cela permet à Vivalto Santé de :

- Suivre l’évolution du marché de la prévention et son fonctionnement
- Être partie prenante des réflexions sur le modèle de financement de la prévention en France
- Avoir l’opportunité d’accompagner les meilleures solutions numériques de prévention pouvant être proposées aux patients et personnels en France

➤Zoom sur l’axe 1 innovation stratégique : l’innovation médicale zoom p 18

➤Zoom sur l’axe 2 innovation stratégique : l’expérience patient zoom p14

➤Zoom sur l’axe 3 innovation stratégique : la QVCT

Dans un contexte où le bien-être des collaborateurs est un levier essentiel d'attractivité et de fidélisation, Vivalto Santé poursuit activement l'identification et le déploiement de solutions innovantes visant à améliorer durablement les conditions de travail au sein de nos cliniques.

Le programme Viv’Agile

Dans cette optique, le Groupe poursuit le déploiement du programme Viv'Agile, initié en 2020, visant à améliorer la qualité de vie au travail des équipes en remplaçant les DECT par une solution de téléphonie mobile. La première étape de ce programme consiste en l'intégration de Quarness, une application qui intègre une messagerie instantanée sécurisée et un système d’alertes. Elle a pour but de limiter les interruptions de tâches en réduisant le nombre d’appels internes et en permettant une communication plus fluide et ciblée.

De plus, le Groupe mène actuellement des tests pour explorer de nouveaux usages/nouvelles solutions destinés à être intégrés dans ce programme. Une plateforme de e-learning, un dispositif d’écoute via l’outil "Zest", ainsi que certains modules du dossier patient informatisé.

Ces technologies s'inscrivent dans une vision globale de transformation digitale de l’organisation du Groupe, visant à optimiser le parcours de soins et faciliter le quotidien des équipes.

➤ Zoom sur l’axe 4 innovation stratégique : l’excellence organisationnelle

Pionnier en France sur l’industrialisation de la solution de planification des blocs opératoire HOPIA

Hopia est une solution numérique permettant d’optimiser la planification des blocs opératoires.

En s’appuyant sur des algorithmes, elle facilite la planification de l’activité des personnels soignants selon les compétences et souhaits de chacun ainsi que les besoins spécifiques de chaque vacation. La solution met en adéquation les plannings opératoires et les ressources en personnel selon de multiples critères, paramétrables selon les modes de fonctionnement de l’établissement. Elle permet également aux équipes soignantes d’avoir un accès simple à leur planning.

Une première vague d’établissement s’est lancée dans le déploiement en septembre 2023, après un test réussi sur le Centre Hospitalier de Saint-Grégoire, avec notamment la clinique de la Côte d’Emeraude. L’industrialisation du déploiement va permettre à d’autres établissements de se doter de cette solution, avec 2 nouvelles vagues prévues en 2025. Hopia est également un outil pour les médecins, que ce soit pour les anesthésistes réanimateurs afin de gérer leurs équipes (gardes, demandes de congés), ou les chirurgiens pour avoir de la visibilité sur leur planning.

Cet outil permet d’optimiser et d’anticiper l’organisation des ressources, garantissant l’adéquation entre les capacités et l’activité prévisionnelle des salles opératoires, tout en amenant un confort de fonctionnement pour les cadres de blocs. Il contribue également à la qualité de vie au travail par l’anticipation des plannings des équipes soignantes de bloc. Enfin, grâce à cette planification fluidifiée et l’adéquation optimisée entre les besoins et les compétences, HOPIA peut contribuer à la qualité et la sécurité des soins.

Partenaire de Silbo, solution de gestion des flux patients

Depuis 2021, plus de 10 établissements Vivalto Santé ont progressivement engagé l’utilisation de la solution Silbo. Cette solution vise à piloter et optimiser les flux de patients dans les établissements, que ce soit concernant la gestion des lits, le brancardage interne ou le transport sanitaire.

Le déploiement de Silbo a été soutenu par des appels à projets d’ARS, notamment en Bretagne et en Ile-de-France. Sur ces territoires, la gestion des lits est consolidée à un niveau territorial, permettant ainsi d’optimiser l’adressage des patients en fonction de la capacité d’accueil des établissements et de réduire leur durée de prise en charge, notamment pour les urgences. Cette vision territoriale sera opérationnelle fin 2025.

Au sein des établissements, les différentes fonctionnalités de la solution Silbo permettent de faciliter les activités des brancardiers et des Bed Managers en anticipant davantage les besoins et les ressources disponibles, et de fluidifier ainsi le parcours patient. La durée moyenne de séjour peut ainsi être optimisée en identifiant les meilleures solutions d’aval pour les patients.

Au Portugal

Une équipe ressource pluridisciplinaire

La politique d'innovation met l'accent sur la promotion d'une culture favorable à l'innovation, l'intégration de technologies récentes et efficaces, ainsi que la priorité accordée aux pratiques respectueuses de l'environnement. Une équipe pluridisciplinaire est mise en place en tant que ressource. Elle recherche, teste et déploie des innovations dans des environnements réels et contrôlés au sein des unités. Divers résultats et indicateurs (ou KPI) sont évalués en fonction de la preuve de concept analysée. En 2024, 78 projets ont ainsi pu être évalués, 3 projets financés, notamment dans les domaines de réalité virtuelle, intelligence artificielle et télémédecine

En Espagne

Ribera favorise l'innovation et la transformation à travers 3 principaux canaux :

- **La Fondation Ribera Salud**, qui participe à des projets européens portant sur la cybersécurité (Nemecys), les flux de données (TEADAL) ou la prévention du cancer du sein via des méthodes d'apprentissage par IA (ODELIA). Elle développe également des projets, des études et des recherches dans de nombreux domaines cliniques tels que la fonction rénale chez les patients obèses, l'accès vasculaire et l'imagerie par ultrasons, la prééclampsie, l'impact du COVID-19 sur les nouveau-nés, etc.
- **Futurs**, la branche technologique du groupe, a développé des projets significatifs qui ont reçu une reconnaissance nationale et internationale. Beaucoup sont axés sur l'IA et le développement de modèles visant à améliorer et rationaliser les soins aux patients, tels que le projet de rapport de sortie alimenté par l'IA pour les patients atteints de cataracte et le projet de surveillance des infections du site chirurgical guidé par IA.
- **La co-innovation et les partenariats avec des accélérateurs** tels que Lanzadera et des startups permettent au groupe d'améliorer la qualité de vie et le bien-être des patients, en soutenant les startups à différents stades de développement. Parmi les initiatives notables, on retrouve un soignant virtuel pour les patients chroniques et palliatifs, des programmes de dermatologie numérique et de télé rééducation, ainsi qu'un système basé sur la réalité virtuelle pour traiter les troubles anxieux et les phobies.

Focus coordination internationale

La collaboration entre les équipes innovation et transformation de France, Espagne et Portugal ont permis la réalisation d’une feuille de route commune à horizon 2027. Au-delà des premiers échanges et partage de process, les premières réalisations ont eu lieu autour de nos trois piliers : projets (projet et méthode communs, mesure de l’impact), open innovation (partenariats et événements), culture innovation (outils, ressources et communication).

Cette concrétisation se traduit notamment par l’implémentation d’un projet partagé sur deux géographies (France et Portugal) : le projet HypnoVR, casques de réalité virtuelle, utilisés dans le parcours patient pour gérer et réduire l’analgésie, la douleur, le stress des patients et apporter du bien être aux professionnels (QVCT).

Pour mesurer l’implémentation de nos trois piliers, il a été mis en place des indicateurs d’impact projet et process communs aux trois géographies.

Développer l’innovation et la recherche médicales

En France

L’Innovation Médicale est l’un des « boosters » de la Direction médicale avec la recherche clinique, la formation médicale et l’attractivité médicale. C’est aussi un des 4 piliers du modèle Innovation et Transformation de Vivalto Santé. A ce titre, l’innovation médicale doit conjuguer en toutes circonstances vision stratégique, intérêt / attentes des praticiens et, plus largement, des soignants, et intérêt / besoins des patients. L’innovation et la recherche médicales sont consubstantielles de l’exercice de la médecine et de l’amélioration de la qualité / sécurité de la prise en charge des patients : c’est une chance !

Intégrée à la direction médicale du groupe, l’Innovation médicale est organisée autour d’un sponsor, le directeur médical du groupe, et d’un chef de projet, le responsable de l’innovation médicale. Le fonctionnement de l’innovation médicale est structuré et dispose d’un processus robuste, clair et communiqué qui se décline en 3 phases :

- Pré-sélection
- Evaluation/ faisabilité
- Déploiement et suivi opérationnel

Ce processus sécurise l’analyse des dossiers quelle que soit leur origine et la réponse apportée : veille, sollicitation des startup, écosystème innovation (BPI, incubateurs ...), fonds d’investissements ...

Le directeur médical Groupe et le responsable innovation médicale France participent aux instances internes de l’innovation, en particulier le Comite Innovation Transformation (CIT) de Vivalto Santé.

Depuis 2025, dans le cadre de la nouvelle gouvernance médicale internationale, le responsable de l’innovation médicale participe au Médical Innovation Squad qui réunit chaque trimestre les responsables innovation médicale de chaque pays et nourrit les études et les projets d’innovation médicale pour le Groupe, sous la responsabilité du coordinateur médical international.

Une innovation médicale majeure en orthopédie

Impulsé par le Comité Médical Stratégique (CMS) du groupe, le groupe Vivalto Santé a initié en 2024 une triple expérimentation en robotique chirurgicale orthopédique.

Ce projet se déploie dans trois établissements spécialisés en chirurgie orthopédique : les Hôpitaux Privés Rouennais Europe et Mathilde à Rouen, ainsi que la Clinique du Sport à Mérignac.

Les expérimentations, qui portent sur la chirurgie prothétique du genou (PTG et PUC) visent à évaluer les bénéfices de l’assistance robotique sur les patients, les impacts sur les équipes médicales et paramédicales et les enjeux en matière d’organisation. Ce projet est encadré par une étude clinique réalisée en interne pour une durée d’un an.

Ce projet contribue également à renforcer l’attractivité du groupe pour les praticiens et les équipes paramédicales, mais aussi et surtout pour les patients en leur offrant un accès privilégié aux dernières avancées technologiques.

Vivalto Santé confirme ainsi son engagement pour l’innovation en chirurgie orthopédique, 1^{ère} activité chirurgicale du Groupe et poursuit son engagement auprès des soignants et des patients.

La recherche médicale chez Vivalto Santé

Les recherches appliquées aux soins et à l’offre de soins sont essentielles à l’amélioration de la prise en charge des patients. Elles constituent un levier d’efficience pour les établissements de santé, en termes d’attractivité, de démographie médicale et pour la diffusion précoce de l’innovation à tous les patients.

Pour développer ses activités de recherche, la stratégie de Vivalto Santé s’inscrit dans 3 axes :
Retrouvez les acronymes dans le lexique en annexe

- 1. **PROMOUVOIR** la recherche médicale et paramédicale sur tous nos territoires, dans la diversité des programmes de recherche engagés grâce aux expertises des praticiens et des soignants
 - 90 projets de recherche médicale ou paramédicale soutenus et/ou validés par les autorités de santé, initiés dans les établissements du Groupe
 - 1^{ère} étude paramédicale publiée dans la revue internationale Supportive Care in Cancer et ayant fait l’objet d’un article dans Hospimédia
 - 450 études cliniques en cours dont 327 protocoles internationaux et européens en oncologie (+16% de croissance)
 - 1^{ère} étude clinique multicentrique Vivalto internationale avec 3 établissements Vivalto France et 3 établissements Vivalto Portugal
- 2. **SOUTENIR** la recherche avec des moyens dédiés, des expertises complémentaires et des instances garantes du cadre réglementaire afin d’encourager la progression des projets d’investigation et de promotion à finalité de publications
 - 2. Recrutement de ressources avec des expertises complémentaires (18 personnes dédiées)
 - 3. Un Comité d’Ethique de Recherche Clinique Vivalto Santé (CERC VS) qui a pour vocation de répondre aux exigences internationales des revues anglo-saxonnes pour lesquelles l’avis d’un comité d’éthique sur la recherche est indispensable en vue d’une publication. 14 IRB (Institutional Review Board) ont été délivrés par le comité
- 3. **VALORISER** la recherche et les équipes qui y contribuent en répertoriant l’ensemble des publications scientifiques du Groupe grâce à la plateforme SIGAPS et permettre une visibilité de cette activité sur le plan national dans le cadre des financements MERRI
 - Stratégie de communication pour une visibilité accrue (élaboration de support et communication ciblée)
 - Partenariats avec les réseaux de santé (ARPEGO, FHP, DGOS, Collaborations universitaires)

Fig.1 Un nombre de publication en croissance sur la période (périmètre France)

Recherche clinique	2023 (période 2019-2022)	2024 (période 2020-2023)
Nombre de publications	1053	1190 (+13%)
Score SIGAPS	354.18	325

Périmètre France uniquement. Données issues de l’extraction SIGAPS. Cet export concerne 44 établissements : 18 étaient éligibles aux enveloppes dédiées aux projets établissements conformément au règlement intérieur du GCS VS ERI.

Focus coordination internationale

Le « Clinical Trial Council », comité de coordination de la recherche clinique à l’international, regroupe les directeurs de la recherche des différentes filiales.

L’objectif est de :

- Mutualiser nos forces pour développer la recherche dans tous les domaines ; académique, industriel (pharma et medtech), médical et paramédical
- Développer des études multi pays sur des sujets d’intérêt commun,
- Capitaliser sur des outils communs de knowledge management notamment pour les bibliographies, les revues de la littératures, l’achats d’articles, le pilotage des études cliniques.

Une première étude clinique a été mise en place en 2024 avec l’ouverture de trois centres d’investigation en France et trois au Portugal pour une étude en oncologie (HypnoVR).

Nos enjeux sociaux

Composition de nos effectifs

Santé sécurité

Attractivité et Talent Management

Qualité de vie et des conditions de travail

Développement des compétences

Diversité et inclusion

Dialogue social

Philanthropie

03

Composition de nos effectifs

Au 31 décembre 2024, Vivalto Santé est présent dans 6 pays et emploie plus de 20 000 salariés en équivalent temps plein (ETP).

Au cœur des activités du Groupe, les salariés sont essentiels à la réalisation des missions : soigner les patients tout au long de leur parcours de soin et de leur vie.

Dans chacune de nos géographies, une organisation répondant le mieux aux enjeux des territoires et de l’animation des établissements est en place

Les salariés du Groupe sont répartis en 3 grandes filières métiers :

- **La filière soignante** (infirmiers, aides-soignants, médecins, brancardiers, pharmaciens, sages-femmes, stérilisation, etc.) qui représente la grande majorité de nos salariés, (N.B. les médecins qui exercent dans nos établissements sont à majorité libéraux)
- **La filière administrative** (ressources humaines, finances, secrétaires, gestionnaires, réceptionnistes, etc.)
- **La filière générale** (salariés chargés de l'entretien, de la restauration, de la maintenance et de toutes les activités liées à l'hôtellerie dans nos cliniques).

En France

C’est pour accompagner au mieux nos salariés dans leur développement professionnel et pour leur offrir les meilleures conditions de travail que, en France, le Groupe a structuré sa politique RH à trois niveaux :

- **au niveau de chaque établissement** pour offrir des solutions et des modes d’organisation les plus adaptés aux besoins de collaborateurs, Prévention, Santé Sécurité, projets QVCT, etc.
- **au niveau des territoires**, pour mutualiser les ressources et les compétences et permettre à chaque établissement de profiter de solutions innovantes
- **au niveau du Groupe**, pour déployer des solutions d’expertise en transversalité déploiement et gestion du SIRH, QVCT, prévoyance, etc.

Pour garantir la sécurité et la qualité de la prise en charge de nos patients, mais aussi la cohésion des équipes de façon durable, le Groupe privilégie le recours aux contrats à durée indéterminée (CDI) pour plus de stabilité dans les équipes. Le recours à la vacation ou aux contrats courts vient en général répondre à un besoin de remplacement. Le recours à l’intérim reste une solution de dernier recours.

Afin d’optimiser la gestion des remplacements et de limiter le recours à l’intérim ou aux sociétés prestataires de service, un outil appelé Hublo a été mis en place en 2018 au sein du Groupe sur le territoire français.

Il s’agit d’une plateforme qui centralise les informations, optimise la planification et simplifie la gestion administrative en contactant les personnes par SMS.

Cette solution permet à nos équipes davantage de flexibilité et de réactivité face aux fluctuations de personnel et aux besoins de remplacement imprévus, en leur permettant de trouver rapidement des vacataires disponibles pour combler les manques de personnel.

A l’échelle européenne, les contraintes et spécificités locales variant, chaque Groupe est en charge de définir et d’animer la politique RH la plus adaptée à ses enjeux.

Au Portugal un grand nombre de personnels exerce en tant qu’indépendant. Cela inclut des infirmières, des techniciens, des assistants médicaux et du personnel administratif. La politique de ressources humaines prend en compte cette particularité et vise à attirer et fidéliser ces personnels.

Dans toutes les géographies le recours à la sous-traitance est circonscrit aux activités de nettoyage, cuisine et jardinage. Ces activités sont régies par des contrats.

Les médecins exerçant dans nos établissements sont en grande majorité libéraux. Ils n’ont donc pas de contrat de travail avec nos établissements mais interagissent au quotidien avec nos équipes.

Répartition des effectifs en ETP

Effectif total en ETP au 31 décembre 2024								
Société	pays	CDI		CDD		Total		
		femme	hommes	femmes	hommes	2024	2023	2022
Vivalto Santé	France	7 331.2	1 413.0	356.6	65.1	9 166	9 002	9 038
Ribera Salud	Espagne	3 807.0	1 611.0	629.0	186.0	6 233	7 241	-
	Portugal	857.0	200.0	103.0	29.0	1189	1 310	
	Tchéquie	53.0	14.0			67	79	
	Slovaquie	106.0	52.0	3.0	3.0	164	168	
Lusiadas	Portugal	2 479.0	575.0	372.0	75.0	3 501	3 221	-
CIC	Suisse	87.5	41	-	-	128	-	
Vivalto Santé	Consolidation	14 720	3 906	1 463.6	358.1	20 448	21 021	9 038

La légère baisse des effectifs en 2024 est liée à la cession de l’hôpital de Denia en Espagne qui employait plus de 1200 salariés ETP
Les salariés aux nombre d’heures non garanti sont exclus de ce reporting

Répartition des effectifs par âges

Effectifs par âge au 31 décembre 2024				
Société	Pays	<30 ans	30-50 ans	>50 ans
Vivalto Santé	France	2 020	4 679	2 467
Ribera Salud	Espagne	1 163.25	1 465.14	3 604.56
	Portugal	232.00	277.60	679.43
	Tchéquie	16.40	15.75	34.70
	Slovaquie	6.04	69.29	89.19
Lusiadas Saud	Portugal	823	2 140	537
CIC	Suisse	15	72.15	41.35
Vivalto Santé	Consolidation	4 275	8 719	7453

Répartition des effectifs non salariés

Nombre de travailleurs non salariés				
	travailleurs non salariés (intérimaires, indépendants)		Médecins libéraux	
	2023	2024	2023	2024
France	754	2132	-	3 175
Espagne**	1622	NC	-	NC
Portugal	2273*	987	-	2 345
Suisse		33	-	124
Tchéquie		NC	-	NC
Slovaquie		NC	-	NC
Groupe	3895		-	

*les données de 2023 intégraient le nombre de médecins libéraux.
**Un changement d’ERP dans le Groupe Ribera courant 2024 a rendu l’information relative aux personnels non salariés plus complexe à obtenir pour cette période

La sous-traitance est effectuée principalement pour des activités de jardinage, nettoyage, restauration, sécurité, de parking ou de maintenance.

Les travailleurs non salariés intègrent :

- **Les indépendants** correspondent à des travailleurs indépendant ou libéraux, travaillant pour le Groupe mais sans contrat de travail. Au Portugal une grande part du personnel infirmier exerce sous ce statut au sein des établissements.
- **Les intérimaires** correspondent à des emplois de soignants en France . Ces statuts ne sont pas utilisés en Espagne et au Portugall.

Les **médecins libéraux** (en nombre de personnes) correspondent aux médecins qui exercent sous statut libéral dans nos cliniques et hôpitaux

Santé sécurité

En France

Le soin est au cœur de notre métier. Aussi la santé de nos salariés est une de nos préoccupations majeures. Pour l’adresser, le Groupe structure son approche autour de deux thématiques clés.

1- La prévention des risques professionnels

Les établissements sont autonomes dans la réalisation de leurs plans de prévention des risques professionnels qui se traduisent entre autres par des investissements dans du matériel, des nouvelles organisations de travail, ou encore des plans de formation qui contiennent des temps dédiés à la prévention de ces risques (TMS, RPS, gestion des conflits, communication non violente, etc).

Par ailleurs, l’implication des managers étant essentiels pour prévenir les risques professionnels, le groupe a construit un module spécifique à cette thématique au sein du parcours de formation dédié aux cadres de proximité.

Dès 2025, un outil facilitant l’évaluation de l’exposition aux risques professionnels sera déployé. Il permet en effet la mise en place et le suivi des actions dédiées afin de limiter, déduire ou supprimer les risques professionnels. Cet outil, permettra un pilotage plus fluide de ces informations par le Groupe

2- La prévention santé physique et mentale

Tout au long de l’année et plus spécifiquement lors de la semaine QVCT, chaque établissement déploie des actions notamment de promotion du sport, de la santé et de l’équilibre (nutrition, sommeil …) Par ailleurs, certains de nos établissements mettent à disposition de leurs salariés des équipements sportifs sur des créneaux dédiés.

La lutte contre le harcèlement

Dans la lutte contre le harcèlement le groupe a mis en place un dispositif de lanceur d’alerte qui permet de déclarer les situations de harcèlement. En complément, dans chaque établissement des référents harcèlement sont identifiés parmi les membres CSE. Ils sont formés au recueil du signalement et à l’accompagnement des situations de harcèlement. Tout fait de harcèlement signalé fera l’objet d’une investigation en partenariat avec les référents harcèlement des établissements. En 2023, les salariés ont privilégié un retour direct auprès de la direction de l’établissement, signe d’un management à l’écoute de ces situations. Le groupe fait de ce sujet une priorité et intervient systématiquement pour garantir le traitement de ces signalements et la prise de mesure appropriée. Par ailleurs une procédure est en cours de déploiement en France pour un traitement homogène de ces situations.

Au Portugal

Lusiadas Saude a mis en place un programme santé sécurité ainsi que des procédures associées. L’enjeu de cette politique et de réduire les accidents de travail grâce à une meilleure mise en œuvre des mesures de prévention fondée sur l’analyse des accidents.

En 2024, es objectifs fixés étaient la réduction du nombre d'accidents de travail, la diminution du nombre de consultations de santé au travail en retard, la réalisation de simulations d'urgence dans toutes les installations et la mise en place du questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux.

Cela s’est traduit par les actions suivantes :

Mise en place d’actions de formation :

- **Santé et Sécurité au Travail** : Couvre les risques auxquels les employés sont exposés, les accidents du travail, les maladies professionnelles, etc.
- **Lutte contre l'incendie – Premières mesures d'intervention** : Comment manipuler et utiliser un extincteur.
- **Sensibilisation à la sécurité incendie** : Procédures d'urgence, lieux de rassemblement, etc.
- **Manutention manuelle des patients et des charges** : Techniques appropriées pour déplacer les patients ou les charges en toute sécurité et éviter les blessures.
- **Manipulation et élimination sécurisée des objets tranchants et des accidents du travail** : Procédures de manipulation et d'élimination appropriées, statistiques sur les accidents liés aux objets tranchants et les étapes à suivre en cas d'accident du travail.
- **Réalisation d’exercices d’urgence** : Des exercices sont menés dans diverses unités pour garantir la mise en œuvre des Plans d'Urgence Internes et s'assurer que tous les employés savent comment réagir en cas d'urgence.

En Espagne

Le système de gestion de la prévention des risques et de la santé et sécurité au travail du Groupe Ribera repose sur les principes suivants :

- Intégrer les activités de prévention à tous les niveaux et dans toutes les actions, en offrant des conditions de travail sûres et saines afin de prévenir les accidents du travail et les problèmes de santé.
- Évaluer la santé de ses professionnels comme un élément clé du contrôle.
- Analyser et déterminer les actions permettant d’éliminer les dangers et de réduire les risques pour la santé et la sécurité au travail, y compris les causes des incidents et des accidents du travail, afin de mettre en place des mesures correctives appropriées.
- Respecter les exigences légales applicables et celles adoptées volontairement par Ribera en matière de santé et de sécurité au travail, en établissant les outils nécessaires à la mise à jour et à l’évaluation.
- Promouvoir une culture de la prévention et encourager les actions qui contribuent activement à l’amélioration continue des conditions de travail.
- Développer des activités d’information et de formation visant à promouvoir une meilleure compréhension des risques professionnels et des mesures préventives à adopter.

Lutte contre le harcèlement

le système de gestion des incidents liés à la discrimination et au harcèlement comprend :

- Un canal de communication confidentiel, accessible via l’intranet ou par courriel, permettant à toute personne de signaler une situation de discrimination ou de harcèlement dont elle a été témoin ou victime, ou de demander des conseils ou des orientations sur le sujet. Ce canal garantit la protection de l’identité et de la vie privée des personnes qui l’utilisent, ainsi que la confidentialité des informations fournies.
- Une équipe de professionnels qualifiés chargée de recevoir, d’analyser et de traiter les signalements, conformément aux protocoles établis et dans le respect des principes de légalité, de proportionnalité, d’impartialité et de transparence. Cette équipe est composée de membres des ressources humaines, de la prévention des risques professionnels, de la qualité, du service juridique et de la responsabilité sociale de l’entreprise, et elle coordonne ses actions avec les comités d’égalité et les délégués à la prévention dans chaque centre.
- Une procédure d’action définissant les phases et les délais d’enquête, d’évaluation et de résolution des incidents de discrimination et de harcèlement, ainsi que les mesures préventives, correctives et disciplinaires pouvant être appliquées en fonction de la gravité et de la récurrence des faits. Cette procédure prévoit également la possibilité de faire appel des décisions et de demander une médiation ou un arbitrage en cas de conflit.

Accidents de travail									
société	pays	Nombre d’accidents de travail		Nombre de décès		Taux de fréquence des accidents de travail		Taux de gravité des accidents de travail	
		2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Vivalto Santé	France	331	473	0	0	20.4	21.9	2.00	1.69
	Espagne	203	163	0	0	18.48	11	0.49	0.30
Ribera Salud	Portugal	21		0		10		0.61	
	Tchéquie	2		0	0	9.36		-	
	Slovaquie	0		0	0	-		-	
Lusiadas	Portugal	288*	276	0	0	50.73	56	1.39	1.41
CIC	Suisse	1	-	0	0	3.47	-	0.05	-
Total Groupe		846	636	0	0	23.65	21.7	1.32	1.20

Absentéisme					
Société	Pays	Nombre de jours d'absence pour accident de travail et maladie	Nombre de jours théoriques travaillés	Taux d'absentéisme	
				2024	2023
Vivalto Santé	France	278 777.00	3 747 194.00	7.4%	7.91%
Ribera Salud	Espagne	115 067	1 467 702.37	7.9%	6.39%
	Portugal	42 035	280 035.15	15.0%	
	Tchéquie	589.00	28 497.33	2.1%	
	Slovaquie	29.00	38 259.44	0.1%	
Lusiadas	Portugal	51 417.00	889 049.00	5.8%	6.80%
CIC	Suisse	3 324.30	29 515.60	11.3%	-
Total Groupe		491 538.30	6 480 252.89	7.5%	7.31%

*Chez Lusiadas les absences ne prennent pas en compte les mi-temps thérapeutiques

*Chez Lusiadas les accidents de travail incluent les accidents de trajet bien qu’ils soient exclus pour Vivalto Santé

Attractivité & Talent Management

Dans un secteur en tension, l’attractivité et l’engagement des collaborateurs fait partie des priorités de l’entreprise.

Pour cela, le groupe structure des politiques, des process et outils qu’il met à disposition de chaque établissement et les accompagne dans leur appropriation.

Promouvoir nos métiers et notre marque employeur

Le groupe développe depuis plusieurs années sa marque employeur et structure ses process de recrutement et d’intégration grâce à des outils numériques centralisés tels que Mstaf, la participation au salon infirmier ou encore l’organisation de journées portes ouvertes pour les jeunes professionnels au Portugal.

En France

Un Applicant Tracking System (ATS), outil centralisé pour faciliter notre recrutement en établissement et promouvoir la mobilité interne

En 2023, le groupe a choisi de se doter de l’outil MSTAF afin d’optimiser le processus de recrutement, d’améliorer l’expérience candidat et de mieux piloter le processus de recrutement. En 2024 le déploiement de la solution s’est poursuivi.

La solution choisie permet de

- centraliser les étapes de recrutements sur une seule plateforme,
- Favoriser des échanges plus interactifs avec les candidats
- Analyser les données des candidatures pour améliorer nos stratégies de recrutements et nos process
- Standardiser le process de recrutement entre tous nos établissements

Au Portugal

Lusiadas Saúde poursuit son travail autour de sa marque employeur et de l’amélioration du processus d’intégration des nouveaux collaborateurs :

- **Renforcement de la marque employeur** grâce à des campagnes de recrutement ciblées sur différents marchés et géographies.
- **Suivi structuré des nouveaux collaborateurs** tout au long de leur première année afin de recueillir des retours et de suivre leur intégration.
- Création d'un **programme de formation spécifique** pour assistantes dentaires, afin de répondre à la pénurie de cette fonction sur le marché et aux besoins internes de recrutement dans les cliniques dentaires.

Le processus de recrutement a été revu avec l’objectif de davantage humaniser le parcours et les échanges avec les candidats, cela passe par l’envoi de SMS en cas de contact manqué et la garanti que chaque candidat reçoive un retour.

En Espagne

En matière d’attractivité et de talent management, Ribera déploie chaque année de nombreuses actions:

- le programme **« Ribera Engage »** qui est un **programme de cooptation** qui permet de capitaliser sur le réseau et les recommandations des salariés de l’entreprise pour attirer et recruter des salariés notamment sur les postes en tension. Ainsi les postes vacants les plus difficiles à pourvoir sont publiés, et les salariés sont incités à recommander des profils pouvant correspondre aux offres. En cas d’embauche les salariés ayant fait la recommandation obtiennent une somme d'argent correspondant à une grille définie(notamment en fonction de la catégorie professionnelle à laquelle ils se réfèrent)
- **Des incitations à la fidélisation** sont mises en place notamment vis-à-vis des médecins via un programme dédié. Il repose sur la définition d'objectifs à long terme (plus de trois ans, au cours desquels des avantages fiscaux peuvent être obtenus) et d'une prime annuelle, également assortie d'objectifs définis. Dans les deux cas, la prime n'est versée que si le professionnel reste en poste dans l’entreprise jusqu'à la fin de chaque période.

- **Journées portes ouvertes** : Pour les médecins et les infirmières récemment diplômés, Ribera organise une journée portes ouvertes au cours de laquelle nous les invitons à visiter nos hôpitaux et nous leur expliquons comment nous travaillons et quelles sont les conditions, y compris la rémunération, l'avancement de carrière et la promotion interne.

société	pays	Nombre de recrutements CDI			Nombre de departs de CDI			Turnover		
		2024	2023	2022	2024	2023	2022	2024	2023	2022
Vivalto Santé	France	1 641	1 710	1595	1 500	1628	1736	17.3%	18%	21%
Ribera Salud	Espagne	1057	1548	-	1 315	2041	-	21%	23%	-
	Portugal	350			309			25%		
	Tchéquie	42			33			47%		
	Slovaquie	11			10			6%		
Lusiadas	Portugal	324	318	-	384	308	-	10.9%	12%	-
CIC	Suisse	69			62			47.12%		
Total		3 494	3576		3613	3977		18%	19%	

Le taux de turnover inclut les mutations au sein du Groupe ainsi que les conversions de CDD à CDI

Talent Management

En France

Vivalto Santé est fondé sur le collectif et la reconnaissance des valeurs humaines de par son ADN (Audace, Confiance, Equipe). Ces valeurs originelles sont d’ailleurs réaffirmées dans l’Entreprise à Mission, avec l’objectif de Développer avec nos équipes une dynamique collective attractive.

L’enjeu d’un programme de talent management est de structurer encore davantage la gestion des talents sous un format lisible et rationnel qui permette à chacun de progresser, qui révèle les talents les plus prometteurs et favorise l’épanouissement de tous au sein du Groupe.

Ainsi, en 2024, Vivalto Santé a lancé son programme de Talent Management en France. Ce programme est fondé sur 4 axes: Recrutement, Intégration, Emergence des talents et Engagement. Ce programme s’adresse dans un premier temps au top management du groupe et s’appuie sur un leadership model reposant sur 9 compétences clés, la création d’un comité de carrière et l’organisation d’une première people review.

Plus largement, chez Vivalto Santé, la gestion des talents vise à attirer, développer, motiver, engager, retenir, et donner la capacité à tous nos talents d’être plus performants dans leurs savoir-faire et savoir être.

Afin de mieux piloter les enjeux associés au Talent Management, un outil a été déployé sur le périmètre des GIE en début d’année 2025. Il permettra la réalisation des entretiens (annuels, professionnels, rapports d’étonnement...), le suivi des plans de formation ainsi que la people review.

Au Portugal

En 2024, un leadership model a été défini, fondé sur 9 compétences

Et un processus de feedback à 360° a été déployé pour les cadres dirigeants reposant sur les Compétences en Leadership Lusiadas (CLL), visant à fournir une évaluation complète et constructive de leurs capacités de leadership.

Actionnariat salariés

En France

L’actionnariat salarié chez Vivalto Santé est un axe important permettant d’associer les équipes aux résultats du Groupe. Il permet d’intégrer le personnel dans une dynamique de développement de l’entreprise et de **participer au partage de la valeur, tout en bénéficiant d’un levier de fidélisation des talents.**

En 2024, une nouvelle campagne d’actionnariat à destination des salariés en France a été menée au mois de mai et a rencontré un franc succès. Pour preuve, **en 2024, 31,4% des salariés en CDI depuis plus de 6 mois ont souscrit lors de cette campagne, montant la part des salariés CDI détenant des actions (toutes campagnes confondues*) à 43.55% .** Pour mémoire, lors de la première campagne d’actionnariat en 2018, le nombre de salariés actionnaires représentait 23%

* Salariés disposant d’action dans le FCPE suite à une souscription dans le cadre de l’une des campagnes réalisée depuis 2018 (2018, 2020, 2022 et 2024). Le FCPE fait partie du plan épargne groupe. Comme prévu dans le cadre légal du FCPE, les sommes déposées sont bloquées pendant un minimum de 5 ans sauf en cas de déblocage anticipé

Qualité de vie et des conditions de travail

En France

Développer l’engagement de nos salariés

Le groupe a mis en place en 2020 une démarche QVCT fondée sur un questionnaire déployé auprès de tous les salariés tous les deux ans. Les réponses collectées alimentent les plans d’actions spécifiques à chaque établissement qui mettent en place des démarches sur mesure répondant aux problématiques locales.

En complément, plusieurs mesures sont déployées au niveau Groupe pour répondre aux besoins exprimés par les collaborateurs telle que

- **le déploiement de Social Direct**, un service qui donne accès à un accompagnement par des assistants de service social pour tous nos salariés. Ce service permet d’aborder et de résoudre des difficultés d’ordre personnelles. Depuis son lancement en septembre 2023 41 salariés avaient sollicité ce service.
- **La mise en place d’espaces de discussion** pour répondre à une demande de résolution des irritants du quotidien de manière collaborative. Cette démarche initiée dans plusieurs établissements nécessite de repenser les temps de communication au sein des équipes. Cette pratique sera généralisée à l’ensemble des établissements en 2024.
- **Le partenariat avec le groupe de crèches Babilou** 81 berceaux (+11 vs 2023)
- le déploiement **d’un parcours de formation pour les cadres** de proximité. (voir formation)
- **Accès à un dispositif d’écoute** avec notre partenaire prévoyance Generali 24/24h 7/7jours
- **L’aide au permis B**
- **Un partenariat avec CDC habitat** pour accéder plus facilement l’accès au logement avec au tarif intermédiaire.

Au Portugal

Le Groupe Lusíadas a mis à jour son Code de conduite en 2024. Le cœur du document décrit le comportement attendu des employés du groupe et énonce les principales lignes directrices et procédures dans les domaines suivants :

Valeurs du Groupe Lusíadas Saúde

Principes d'Éthique et de Conformité du Groupe Lusíadas Saúde :

- *Intégrité*
- *Responsabilité*
- *Durabilité*
- *Confidentialité*

Infractions au Code de conduite et aux Politiques du Groupe Lusíadas Saúde

Les rapports sur les éventuelles violations sont suivis via le Portail de dénonciation (canal interne et externe). Chaque signalement est évalué par les équipes internes responsables, des actions correctives et/ou préventives sont identifiées, y compris des mesures disciplinaires le cas échéant.

Le Groupe Lusíadas Saúde dispose des politiques suivantes :

- Politique de lutte contre le harcèlement sexuel et autres formes de harcèlement
- Politique de non-discrimination
- Politique de non-représailles
- Politique de prévention de la violence en milieu de travail
- Politique d'égalité salariale
- Politique de prévention et de réponse à la violence des clients et de leurs accompagnants envers les employés

En établissant ces cadres, le Groupe veille activement à ce que ses employés travaillent dans un environnement respectueux de leur dignité, de leur égalité et de leur sécurité. Ces politiques contribuent à un lieu de travail favorisant le respect mutuel et offrant une protection contre toute forme de maltraitance, de harcèlement ou de violence, conformément aux normes internationales des droits de l'homme.

La Politique d'égalité salariale soutient davantage les droits des travailleurs en garantissant l'équité de la rémunération, en éliminant les disparités fondées sur le sexe et en assurant à tous les employés un salaire égal pour un travail égal.

La Politique de prévention de la violence en milieu de travail et la Politique de prévention et de réponse à la violence des clients et de leurs accompagnants envers les employés viennent renforcer la protection du bien-être des employés en agissant activement pour prévenir et traiter les menaces ou violences potentielles sur le lieu de travail. Ensemble, ces politiques reflètent l'approche proactive du Groupe Lusíadas Saúde pour promouvoir et protéger les droits humains et les droits du travail de ses employés, contribuant ainsi à un environnement de travail respectueux et inclusif.

Au-delà des politiques, des initiatives en faveur de l’engagement des collaborateurs sont menées :

- Programme de reconnaissance du "Collaborateur du trimestre".
- Activités de renforcement d’équipe

En Espagne

Pour prendre soin du bien-être des professionnels du groupe, Ribera a mis en place le programme “Ribera Life”, qui adopte une approche intégrée couvrant des dimensions telles que la santé physique et émotionnelle, le bien-être professionnel, financier, d’équipe et social. Ce programme reflète l'engagement de Ribera à créer un environnement de travail où les collaborateurs se sentent valorisés et heureux.

Pour atteindre ce bien-être, Ribera agit sur différentes dimensions :

- **Santé physique et émotionnelle** : Le Groupe Ribera est conscient de l'importance d'un mode de vie sain combinant activité physique et alimentation équilibrée, tout en prenant en compte le bien-être émotionnel, ce qui permet aux professionnels d'accomplir leur travail quotidien avec énergie et motivation.
- **Santé professionnelle** : favoriser un environnement de travail flexible caractérisé par des opportunités égales et la gestion de la diversité, où le développement de carrière et la croissance sont facilités par la promotion interne et la formation. S’engager à offrir aux équipes un équilibre entre les responsabilités personnelles et professionnelles.
- **Santé financière** : Promouvoir des initiatives soutenant le bien-être financier, en assurant une relation employeur-employé saine. Ribera offre une rémunération équitable et divers programmes de récompenses pour reconnaître les efforts des équipes.
- **Santé de l’équipe** : Créer un environnement où les professionnels se sentent valorisés et respectés, en encourageant des relations positives et saines entre collègues.
- **Santé sociale** : En plus de notre engagement envers la protection de l’environnement et la durabilité, nous encourageons l’engagement social de nos professionnels à travers le bénévolat d’entreprise, en partenariat avec des organisations telles que Discamino, Casa Caridad, Banco de Alimentos et les maisons de retraite. Dans certains centres du Groupe Ribera, nos professionnels apportent leur soutien aux patients isolés durant leur séjour à l’hôpital, contribuant ainsi à leur bien-être psychologique.

Des enquêtes pour améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT)

En France

Deuxième édition de l’Expression Ouverte

La politique QVCT de Vivalto Santé repose sur une écoute continue des salariés afin de définir des plans d'action qui répondent à leurs attentes quotidiennes au sein de leurs établissements et services.

En 2024, la deuxième édition du questionnaire intitulé "Expression ouverte" a été réalisée.

Avec un taux de participation de 46,7% (+6,2% par rapport à 2022), cette nouvelle campagne reflète un engagement renouvelé des collaborateurs dans la démarche.

Ce questionnaire, conçu sur mesure, permet de comparer les résultats sur 12 thématiques d’une édition à l’autre. Entre 2022 et 2024, on observe des progrès notables concernant l’évaluation du rythme de travail, de l’équilibre vie professionnelle/vie personnelle, de la hiérarchie, de la cohésion, de la coopération, ainsi que de l’engagement et de la reconnaissance. Ces résultats témoignent des effets positifs des actions mises en place après la première édition de 2022. Toutefois, certains axes de travail demeurent à aborder, notamment les relations de travail, l’environnement et les conditions de travail.

Pour y répondre, le Groupe encourage tous les établissements à en faire une priorité dans leurs plans d'action. Afin de les soutenir dans la définition de ces plans en toute autonomie, un kit d’animation des plans d’actions QVCT a été déployé. Ce kit comprend un support, une méthode et des outils d’animation pour l’organisation d’un atelier d’identification et priorisation des actions QVCT. Les établissements devront ainsi élaborer et mettre en œuvre leurs plans d'action d'ici la prochaine campagne en 2026.

Au Portugal

75 % de participation au questionnaire X-Ray

Chaque année Lusíadas Saúde, déploie son questionnaire X-Ray auprès de ses salariés pour mesurer leur satisfaction et identifier des actions à mettre en œuvre pour l’améliorer. En 2024 le taux de participation était de 75%. De nombreuses actions ont été mises en œuvre dans ce sens : Mise en place d'une solution intégrée pour favoriser la communication en temps réel avec tous les collaborateurs du Groupe Lusíadas Saúde, tout en renforçant la culture et les valeurs organisationnelles, organisation de réunions régulières au sein de chaque unité, tableaux d’affichages avec QR code pour permettre aux salariés de poser des questions RH; déploiement de programme en faveur de la santé et du bien-être des salariés, initiatives Master Chef, Séances de soins personnels...

Développement des compétences

La santé est un domaine en constante transformation : les attentes des patients évoluent, et, avec elles, les pratiques et méthodes. Aussi, le développement des compétences des équipes est un aspect essentiel de notre métier au service des patients. C’est par ailleurs une attente forte de nos salariés qui souhaitent de plus en plus progresser en termes de compétences et sécuriser leurs pratiques. Pour plus de proximité avec les salariés et pour s’adapter au contexte et besoins individuels, chaque établissement est à la manœuvre et construit son plan de développement des compétences en fonction de ses besoins et travail avec les organismes de son choix ou référencés par le Groupe. Afin de les guider, le Groupe produit chaque année une note opérationnelle sur les choix prioritaires de formation.

En France

Chaque établissement doit respecter en priorité le déploiement des formations réglementaires obligatoires à savoir les gestes et soins d’urgence pour professionnels de santé et la sécurité incendie pour tous les professionnels. Depuis 2022 le groupe a mis en place une part mutualisée pour la formation afin de proposer une offre de formation interne Vivalto Santé :

Vivalsim – la simulation in situ (recommandée)

VivalSim a pour objectif de faire travailler les soignants en équipes avec les médecins sur la prise en charge des détresses vitales à l’aide de mannequin de simulation Haute-Fidélité. Réalisées in situ, elles permettent de s’assurer de la bonne prise en compte des processus d’urgence correspondant à l’établissement et de faire travailler les soignants dans leur environnement de travail quotidien. A l’issue de la simulation, un rapport est transmis à l’équipe qualité qui fait le lien avec l’évolution des process en relation avec les audits qualité HAS.

Formation interne pour améliorer les parcours patients (recommandée)

Construite et déployées par des salariés Vivalto Santé, ces formations ont vocation à capitaliser sur les expertises existantes en interne au sein du Groupe, favoriser la transversalité entre professionnels du soin et partager les bonnes pratiques. Une première formation en présentiel axée sur la pédiatrie a été déployée en 2023, animée par des formateurs qui ont une spécialité pédiatrie dans le groupe. Elle permet de répondre aux exigences HAS sur les parcours patients des enfants et adolescents.

Formation des managers (obligatoire pour les cadres de proximité et recommandée pour les directeurs des soins infirmiers et chefs de bloc)

Afin d’offrir à tous nos managers une formation complète au management (situationnel et organisationnel), tout en maintenant un ADN propre à Vivalto Santé, le Groupe a travaillé en 2023 à la conception de parcours de formation annuel des cadres managers soignants (Directeur des soins ; cadre des blocs opératoires ; cadre de proximité) en format hybride (environ 70 h de formation annuelle). Ce parcours, construit par des experts Vivalto Santé au profit des managers soignant du groupe, a pu être déployé dès 2023 auprès de 220 managers de soins. Ce parcours, sous format hybride, a permis à nos cadres soignants de suivre 1706 heures de formation en e-learning en 2024, à réunir 200 professionnels lors de 4 séminaires de formation, 120 professionnels lors d’un escape Game virtuel, et 70 cadres de proximité sur 8 classes virtuelles sur le thème du Co-développement.

E-learning (obligatoire dans certains parcours de formation)

Depuis 2022, le Groupe est doté d’une plateforme « Learning Management System » pour développer l’enseignement à distance, le suivi de ces formations, et la conception de contenus pédagogiques « Made in Vivalto Santé ». Notre ambition se résume à :

- Former l’ensemble des soignants aux multiples thématiques règlementaires en lien avec la qualité et la sécurité des soins et les particularités de leurs métiers ;
- Coconstruire avec les équipes opérationnelles une offre répondant à leurs attentes et aux problématiques rencontrées sur le terrain ;
- Pérenniser les acquis grâce à la régularité de l’apprentissage.

La plateforme LMS intègre ainsi des contenus communs à tous les établissements de santé du Groupe, élaborés en collaboration avec ces derniers en fonction de leurs besoins et validés par les experts métiers. Ils se présentent sous la forme de parcours hybride, ou uniquement de modules de formation courts et synthétiques, portant sur des thèmes en lien avec les besoins de formation « métiers », règlementaires, qualité et sécurité des soins.

Le recrutement début 2024 d’un concepteur digital Learning nous a permis d’enrichir l’offre de formation digitale, et à ce titre, des nouveaux parcours de formation à distance ont été mis à disposition de nos 10 000 comptes salariés : parcours « sécurité du circuit du médicament » ; parcours d’intégration des professionnels avec un déploiement dans tous les Etablissements à partir de 2025 ; parcours de formation des IDE de Bloc opératoire ; parcours « espace patient » ; 15 parcours de formation spécifiques métiers sur le Dossier patient informatisé,...

En 2024, 137 modules « made in Vivalto » et 53 chemins internes accessibles ont été créés De plus, nous nous servons de notre plateforme pour donner accès à des formations externes par des prestataires de formation qui contractualisent avec nos établissements soit un accès à 682 modules différents en 2024, via notre plateforme. La croissance du nombre d’heures de formation en ligne démontre l’interet de ce format.

	2022	2023	2024
Nombre d’heures de formation sur LMS	394	884	4146

Au Portugal

Le processus de formation s’appuie sur un diagnostic des besoins en permettant d'adapter l'offre de formation aux besoins réels des professionnels et des services. Les besoins en formation sont identifiés par les hiérarchies et l'approbation dépend de l'alignement stratégique avec la Mission, les Valeurs et les objectifs de l'Unité et du Groupe Lusíadas Saúde. Des moyens sont mis à la disposition des professionnels, qu'ils soient salariés ou contractuels, pour participer à des activités de formation, qu'elles soient en présentiel ou numériques, ainsi que pour évaluer la qualité de la formation dispensée et son efficacité dans le contexte professionnel. En complément, les employés ont la possibilité de solliciter un soutien pour la formation, qu'il soit en temps ou financier. En 2024,quelques initiatives phares en la matière :

Refonte de la plateforme de formation pour permettre la création de parcours de développement par groupe professionnel.

- Programme Cross Teams, permettant aux employés de travailler dans différentes unités pour développer leurs compétences et partager leurs connaissances..
- Développement et lancement de nouveaux cours sur la plateforme LKC.
- Les managers ont accès aux rapports sur la formation de leurs équipes tout au long de l'année, afin d'accroître leur autonomie.
- Communication régulière par e-mail pour favoriser l'engagement dans la formation.

En Espagne

Ribera définit la stratégie de formation de manière centralisée, puis la déploie localement dans chacun de ses centres. L'objectif principal est d'augmenter la formation tant sur les compétences techniques que transversales des professionnels afin de fournir un service excellent et de qualité. Ribera dispose de plans de formation annuels, comprenant des activités de formation externes et internes à travers des parcours de formation spécifiques par catégories professionnelles.

Société	pays	Nombre d’heures de formations dispensées			Nombre de salariés formés	Dépenses en formation en k€
		2024	2023	2022		
Vivalto Santé*	France	150 628	100 715	119 440	5 739	1 789
Ribera Salud	Espagne	102 408	90 064	-	4 808	NA
	Portugal					
	Tchéquie					
	Slovaquie					
Lusiadas Saude**	Portugal	93 793	72 170	-	5 242	585
CIC	Suisse	8 758	-	-	78	112
	Total	253 641	262 949	-	15 867	2 486

*l’augmentation du nombre d’heure de formation en 2024 est non seulement liée à la croissance de la formation à distance mais aussi des formations "made in Vivalto. »

**les formations concernent à la fois les employés mais aussi les plus de 200 soignants indépendants pour qui une formation est obligatoire

Diversité et inclusion

Diversité et inclusion constituent la richesse pour toute entreprise mais pour le soin plus encore. Le Groupe et ses filiales sont engagés dans le développement d’emplois plus inclusifs afin de permettre à chacun de mieux s’épanouir dans son travail.

En France

Insertion et maintien en emploi des personnes en situation de handicap

Conscient que l’emploi des personnes en situation de handicap représente un enjeu majeur de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises, Vivalto Santé s’est engagé dans une politique, volontariste et durable dans le temps, d’insertion et de maintien dans l’emploi des personnes en situation de handicap par la conclusion d’un accord agréé portant sur l’emploi des personnes en situation de handicap au sein du Groupe, conclu en 2020 pour une durée de 3 ans et agréé. Au regard de l’atteinte des objectifs définis dans ce premier accord et de la dynamique positive engagée, un nouvel accord a été signé le 23 février 2023. L’agrément a été renouvelé à compter du 1er janvier 2024 pour une durée de 3 ans.

Ce nouvel accord a été construit autour de différents axes :

- Construction et pilotage de la politique handicap
- Information, communication et sensibilisation
- Recrutement et intégration
- Maintien dans l’emploi, formation et évolution de carrière
- Développement des relations avec le secteur adapté et protégé

L’objectif principal est d’améliorer le taux d’emploi des travailleurs en situation de handicap et de le porter dans toutes les entités du périmètre à 6% au minimum de l’effectif.

En 2024, le déploiement des actions s’est poursuivi avec l’organisation d’un séminaire et d’une formation à destination de tous les correspondants handicap, la participation à la semaine de l’emploi des personnes handicapées par la sensibilisation au handicap en entreprise. Par ailleurs les aménagements de poste se sont poursuivis avec l’investissement dans

- Du matériel pour 80 526€ HT – au bénéfice de 41 personnes
- Des bilans de compétences et formations pour 9150€ht – au bénéfice de 6 personnes

Le Groupe a par ailleurs mis en place un GIE RSE mutualisant la contribution des établissements pour ensuite redistribuer les fonds en fonction des actions menées en faveur des travailleurs en situation de handicap tant en adaptation qu’en prévention.

Au Portugal

En 2023, Lusiadas a mis en œuvre un projet en faveur de l’emploi inclusif. Ce programme a été poursuivi en 2024

- Mise en œuvre d’un **processus de recrutement inclusif dynamique**.
- Établissement de **partenariats avec diverses associations** servant de sources de recrutement.
- Participation active à des salons dédiés à l’emploi inclusif.
- **Promotion interne** et sur les réseaux sociaux du Projet d’Inclusion Lusíadas.
- Recrutement d’un **Responsable Inclusif** chargé d’offrir un accompagnement personnalisé pour l’intégration des personnes en situation de handicap.

En 2024, ce programme a vu des résultats se concrétiser :

- 8 recrutements dans le cadre de l’initiative d’Emploi Inclusif.
- Augmentation dans le questionnaire annuel X-Ray du score à la question "Je reconnais le Groupe comme une entreprise diverse et inclusive" (79,7 %, soit une hausse de 6,4 % par rapport à 2023).
- Croissance de l’emploi inclusif – Reconnu à l’échelle externe comme une meilleure pratique.
- Participation à une conférence internationale de master – Étude de cas sur l’inclusion.
- Intégration de personnes porteuses du syndrome de Down – Actuellement, cinq personnes atteintes du syndrome de Down font partie du groupe.

En Espagne

Le groupe dispose d’un Code d’Éthique qui établit les lignes directrices internes concernant la conduite et les principes favorisant le respect de la diversité, de l’égalité et de la non-discrimination. Ribera s’engage à coopérer de manière ouverte, équitable et transparente avec les autorités compétentes dans toute enquête requise et appliquera rigoureusement des mesures disciplinaires pour sanctionner les violations détectées. Des protocoles concernant le harcèlement moral, le harcèlement sexuel et le harcèlement fondé sur le genre sont mis en place afin de garantir un environnement de travail respectueux des droits de tous les employés.

Ribera est membre du réseau des entreprises engagées pour la diversité (RED+D) de Red Ecoge, qui œuvre pour l’inclusion et l’intégration efficace et positive de la diversité au sein de son personnel, tout en respectant et en valorisant les différences entre les personnes qui composent son équipe. Le groupe a également conclu des accords avec la Fundación Once (via sa plateforme de gestion de l’emploi pour les personnes en situation de handicap) et avec la Fundación Adecco (avec le même objectif).

En Suisse

Le suivi et l’intégration des personnes en situation de handicap n’est pas une obligation légale

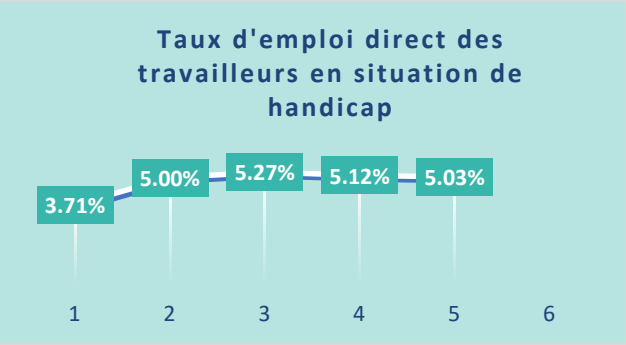
Part des salariés en situation de handicap (différent du taux d’emploi des salariés en situation de handicap)

	Travailleurs en situation de handicap par filiale				
		Nombre de salariés en situation de handicap	2024	2023	2022
Vivalto Santé	France	393	4,5%	4.8%	4,56%
Ribera Salud	Espagne	125	2,3%	2.20%	
	Portugal	26	2,5%		
	Tchéquie	0			
	Slovaquie	13	8,2%		
Lusiadas Saud	Portugal	72	2,1%	2%	
Clinique CIC	Suisse	NA	NA	-	-
	TOTAL	629	3,3%	3,2%	

*cette donnée correspond à un % de salarié en situation de handicap au sein des effectifs. Elle ne correspond donc pas au taux d’emploi des salariés en situation de handicap tel que défini par la loi en France. Le taux de 2023 n’est pas connu à date d’établissement du présent rapport

Salariés en CDI

Taux d’emploi direct des salariés en situation de handicap selon la législation française



Depuis 2019, grâce à l’accord handicap agréé, le groupe a pu investir dans des solutions pour faciliter l’insertion et le maintien en emploi des personnes en situation de handicap. Il a permis au Groupe de s’inscrire dans une dynamique de progression de son taux d’emploi direct avec taux de 5.03 % en 2023. La dynamique se poursuit et les résultats de 2024 seront disponible courant mai.

Egalité Homme-Femme

	Index d’égalité Homme-Femme		
	2024	2023	2022
France	86.4	86.2	86

L’index égalité Homme-Femme est une obligation légale en France uniquement. Le détail par établissement est disponible dans la partie Annexe

Dialogue Social

En France

Vivalto Santé est particulièrement attaché à la qualité du dialogue social depuis sa création. L'instance qui représente les salariés à l'échelle du Groupe est constituée par le Comité de Groupe. Sa composition assure une représentation de chacun de nos établissements, car 27 sièges sont attribués aux organisations syndicales selon les règles d'attribution relatives à leur représentativité dans le Groupe. Les CSE des établissements, non représentés par les 27 membres désignés par les organisations syndicales, ont la possibilité d'élire un membre « invité » pour siéger au Comité de Groupe. En fonction de l'actualité, des groupes de travail avec des membres du comité de groupe volontaires sont également organisés afin de définir des plans d'actions opérationnels.

Organisation du dialogue social

Le dialogue social est organisé à 2 niveaux :

- Au niveau siège avec l'existence d'un Comité de groupe
- Au niveau local avec l'existence d'Instances Représentatives du Personnel (IRP) dans l'ensemble des établissements du groupe.

- Conventions collectives

En France, 4 conventions collectives différentes sont appliquées au sein du Groupe :

- la convention collective nationale de l'hospitalisation privée du 18 avril 2002 (dite «FHP ») appliquée pour les salariés des établissements de santé du Groupe ;
- la convention collective SYNTEC (convention collective nationale des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils) appliquée pour les salariés des trois GIEs (Vivalto Santé Management, Vivalto Santé Services Opérationnels et Vivalto Santé Services Partagés) ;
- la convention collective nationale du personnel des cabinets médicaux du 14 octobre 1981 pour les centres GAMMA 27 qui ont rejoint le Groupe en début d'année 2020, ainsi que les laboratoires spécialisés en Anatomie et Cytologie Pathologiques (ACP).
- la convention collective nationale du négoce et des prestations de services dans les domaines médico-techniques du 9 avril 1997 applicable au sein de Vivalto Dom.

Par ailleurs, le Groupe autorise les salariés réservistes à bénéficier des 10 jours de congés prévus par la réglementation afin d'accomplir leurs missions dans la réserve.

En Espagne

Le groupe de santé Ribera adopte une approche collaborative des relations de travail, en favorisant l'écoute, la participation et la coopération avec les partenaires sociaux. Chaque centre Ribera a sa propre convention collective, qui peut être régionale, spécifique à un centre ou basée sur des accords nationaux.

Dans le cadre de cette politique, Ribera offre à ses professionnels plusieurs canaux de communication, selon l'importance et l'urgence des sujets à traiter. Par exemple :

- Réunions trimestrielles avec le Comité d'Entreprise ou les représentants du personnel.
- Réunions pour négocier les conventions collectives.
- Réunions trimestrielles du Comité de Santé et de Sécurité.

Le comité d'entreprise représente tous les travailleurs de l'établissement pour défendre leurs intérêts. Il est constitué dans chaque établissement ayant au moins 50 salariés, et ses élections ont lieu tous les quatre ans. Le rôle principal du comité d'entreprise est de représenter les travailleurs collectivement et de gérer les fonctions administratives, l'information et la négociation collective.

Le Comité de Santé et de Sécurité, composé de représentants de l'entreprise, des techniciens de prévention des risques professionnels, du médecin du travail, de l'infirmier(ère) du travail, et des délégués à la prévention, se réunit régulièrement pour traiter des questions liées à la santé et à la sécurité des professionnels. Son objectif est de garantir une bonne gestion des politiques de prévention.

Ribera est un ardent défenseur du dialogue avec les partenaires sociaux pour soutenir ses politiques de gestion des ressources humaines. En 2024, les employés du groupe Ribera Santé ont été représentés par 16 groupes syndicaux, dont 6 syndicats généraux et 10 spécifiques au secteur de la santé.

Philanthropie et actions sociales

En 2024 le Groupe a réalisé des dons pour plus de 280 000€ au profit d'associations en lien avec la promotion de la santé.

En Espagne

Ribera Salud dispose d'une procédure interne pour approuver les collaborations avec des entités en faveur de la communauté.

Les principaux projets à impact pour la communauté en 2024 étaient les suivants :

- Sports et santé : Programme Ribera Activa (<https://riberasalud.com/deporteysalud/>).
- Programme d'humanisation des soins : Ritmos de vida (<https://ritmosdevida.com/>).
- Projet d'action sociale avec Discamino (<https://riberasalud.com/rsc/discamino/>).
- Campagne de collecte de fonds pour les personnes touchées par les inondations.

En complément, Ribera fait de nombreuses donations au profit d'associations et d'ONG en lien avec la santé.

En 2024, plus de 218 499 euros ont été distribués à des organismes tels que des :

- Organisations de santé
- Associations de patients
- Événements culturels et actions liées aux soins de santé

Au Portugal

Le Groupe Lusíadas Saúde soutient activement les communautés non seulement par des dons matériels, mais aussi en mettant à profit les compétences et l'expertise de ses professionnels pour créer un impact significatif.

En 2024, le mécénat de compétences comprenait :

- **Expertise médicale au service de la communauté** Participation des professionnels de Lusíadas Saúde à des dépistages de santé gratuits et à des ateliers éducatifs sur les soins préventifs, ciblant les communautés défavorisées : Campagnes pour la détection précoce de maladies et programmes d'éducation à la santé pour les enfants
- **Participation bénévole aux initiatives sociales** : Des équipes de Lusíadas Saúde ont contribué à rénover des espaces communautaires et soutenir les activités opérationnelles d'organisations partenaires: Rénovation d'abris comme l'établissement CrescerSer (ex. : peinture, assemblage de meubles et organisation des espaces).
- **Activités de conservation de l'environnement**, comme la plantation d'arbres en collaboration avec des ONG telles que "Plantar uma Árvore
- **Services cliniques spécialisés**: Le programme *Lusíadas Comunidade* a fourni des services de santé spécialisés, y compris des consultations, des tests diagnostiques et des chirurgies mineures ambulatoires, à des individus et communautés défavorisés. Ainsi 272 consultations médicales, couvrant la médecine générale, la pédiatrie, les soins spécialisés et les services dentaires ont été réalisées et 177 tests diagnostiques et examens, tels que des imageries et des analyses de laboratoire.
- **Chirurgies mineures ambulatoires sous anesthésie locale**. D'une valeur de 17 423 €, ces initiatives garantissent un accès aux soins de santé pour 147 bénéficiaires au sein de 12 organisations améliorant l'accessibilité aux soins de santé pour les populations vulnérables tout en renforçant les partenariats avec les organisations communautaires.

Nos enjeux environnementaux

Maîtriser nos consommations
énergétiques

Réduire notre empreinte carbone

Maîtriser notre consommation d'eau

Production et recyclage des déchets

Reduction de la pollution et protection de
la biodiversité

Achats responsables

04

Maîtriser nos consommations énergétiques

En France

L'efficacité énergétique et la sobriété sont essentielles pour assurer la qualité de nos soins et le bon fonctionnement de nos établissements. En tant qu'Entreprise à Mission, nous avons pris l'engagement de réduire notre consommation d'énergie carbonée d'ici à 2030. En 2024, nos objectifs ont été atteints, il s'agissait des suivants:

- Réduire de 2% notre consommation énergétique par rapport à 2023
- Réduire de 7% notre consommation de gaz naturel par rapport à 2022
- Développer 2 projets photovoltaïques

Pour les atteindre, le Groupe assure un **pilotage de chaque site via un suivi mensuels précis de la consommation**. Cela permet d'identifier les surconsommations anormales, d'optimiser le fonctionnement des installations techniques et de prioriser les investissements Cette approche permet à de nombreux établissements d'obtenir des gains significatifs (plus de 50% de nos établissements ont réalisé des gains allant de 5 à plus de 10%). Les établissements présentant des consommations élevées sont accompagnés dans la mise en place de plans d'amélioration.

En complément dans chaque clinique, des CAPEX dédiés aux projets d'efficacité énergétique sont prévus (chaudière, GTB...), les échanges avec les bailleurs sur les enjeux environnementaux sont renforcés, et des recommandations pour optimiser la gestion énergétique sont régulièrement diffusées (exploitation des installations et gestion des températures de confort, etc.).

L'année 2024 a marqué la mise en service de **2 projets photovoltaïques** : la clinique Mathilde (Rouen) avec des ombrières de parking et le Centre Orthopédique de Dracy-le-Fort avec une centrale au sol. La collaboration avec un prestataire spécialisé et l'analyse des impacts environnementaux et sociaux liés aux panneaux solaires ont été des étapes clés. Ces projets nous permettront d'évaluer la pertinence et la performance du photovoltaïque pour envisager une trajectoire d'investissement à long terme.

Notre programme de rénovation technique, soutenu par les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE) se poursuit. Il a inclus :

- **La rénovation de 1 chaufferie avec l'installation de 2 nouvelles chaudières**
- **Le remplacement de 7 groupes froids**
- **La mise en service d'une Gestion Technique du Bâtiment (GTB)**

Il est à noter qu'en 2024 nous avons rencontré des défis liés à l'augmentation de l'activité du Groupe (+6%), aux extensions de bâtiments et à l'ouverture de nouvelles salles d'opérations et de services (stérilisation, salle de réveil, pharmacie, fast track, etc.).

Les efforts déployés ont toutefois permis d'atteindre des réductions de consommation énergétique avec:

- Des réductions allant jusqu'à -16% parmi les 47 sites alimentés en électricité ,
- Des réductions allant jusqu'à -21%, parmi les 37 sites alimentés en gaz,
- Des réductions allant jusqu'à -47% parmi les 11 sites alimentés par les réseaux de chaleur

Enfin, nous respectons la réglementation du décret tertiaire de juillet 2019, qui impose une réduction progressive des consommations énergétiques pour les bâtiments tertiaires de plus de 1000 m2, avec des objectifs de -40% en 2030 et -60% en 2050 par rapport à l'année de référence (entre 2010 et 2020 selon l'établissement). Nous sommes actuellement sur une bonne trajectoire pour atteindre les objectifs de 2030.

En Suisse

Des travaux d'optimisation de la consommation d'énergie sont mis en œuvre afin de maximiser l'efficacité énergétique notamment en évitant les surconsommations énergétiques. A titre d'exemple, le refroidissement a été désactivé devant les chambres froides, et les ventilations ont été réduites en période de vacances. Par ailleurs des systèmes énergivores ont été remplacés : mise en place de LED sur les parkings et zones techniques. Enfin des outils d'efficacité énergétiques ont été mis en place par exemple avec le contrôle dynamique de la consigne de chauffage.

Au Portugal

Lors du processus d'achat, l'efficacité énergétique des nouveaux équipements est prise en compte. L'Hôpital Lusíadas Lisboa dispose d'une équipe du **Système de Gestion Environnementale (SGE)** qui surveille la consommation d'énergie tous les trimestres. Plusieurs actions phares ont été menées en 2024 :

- Siège social : Installation de 16 stations de recharge pour véhicules électriques ou hybrides
- Hôpital Lusíadas Lisboa : Remplacement d'un système de refroidissement par un équipement à consommation énergétique réduite.

- Hôpital Lusíadas Amadora : Installation d'une unité d'autoconsommation.
 - Remplacement des équipements d'imagerie par des appareils plus écoénergétiques à la Clinique Lusíadas Faro, la Clinique Lusíadas Oriente et à l'Hôpital Lusíadas Lisboa.
- Résultats :
- **Réduction de la consommation énergétique globale** : Le remplacement des groupes froids et des équipements d'imagerie dans des unités comme l'Hôpital Lusíadas Lisboa et la Clinique Lusíadas Faro a permis de réduire la consommation énergétique des opérations.
 - **Promotion de l'utilisation des énergies renouvelables** : L'installation d'une unité d'autoconsommation (UPAC) à Amadora (panneaux solaires) génère déjà une part croissante d'énergie renouvelable, en ligne avec les objectifs environnementaux.
 - **Efficacité énergétique de l'éclairage et des équipements** : L'implémentation d'éclairage LED dans plusieurs unités, combinée à des détecteurs de mouvement, a permis de réduire le gaspillage énergétique dans les zones moins occupées.
 - **Engagement et sensibilisation des employés** : Les formations et les campagnes de sensibilisation menées par les Ambassadeurs de la Durabilité ont renforcé l'engagement du personnel envers les pratiques durables, améliorant ainsi l'efficacité globale.
 - **Impact sur la mobilité durable** : L'installation de 16 stations de recharge pour véhicules électriques et hybrides au siège social a encouragé les employés à adopter des modes de transport plus durables.
 - **Économies financières** : Des réductions des coûts opérationnels ont été observées dans des domaines tels que la consommation d'électricité et la maintenance, soulignant l'efficacité de ces initiatives.
 - **Conformité aux normes environnementales** : Les améliorations structurelles et de gestion de l'énergie renforcent la position de Lusíadas Saúde pour obtenir des certifications environnementales telles que ISO 14001.

En Espagne

- Ribera déploie des efforts en matière d'efficacité énergétique, incluant :
- **Le remplacement progressif des ampoules par des LED** dans tous les hôpitaux.
 - **La surveillance et la gestion des horaires d'éclairage** pour garantir une utilisation optimale de l'éclairage LED.
 - **La surveillance et la régulation de la température ambiante** pour maintenir un confort optimal tout en réduisant la consommation d'énergie et en respectant les normes recommandées par les autorités.
 - **La sensibilisation des utilisateurs** par le biais de campagnes menées sur les réseaux sociaux du groupe (MyRibera) et sur les économiseurs d'écran des ordinateurs. Ces campagnes visent à informer les utilisateurs des actions écologiques qu'ils peuvent entreprendre pour réduire leur consommation d'énergie.
 - **Un plan de remplacement progressif des véhicules** par des modèles plus écoénergétiques (hybrides ou électriques).
 - **Remplacement des équipements de contrôle climatique** à fort impact énergétique par des alternatives plus efficaces.

Consommation énergétique du Groupe (MWh)									
Société	Energie de source fossile et nucléaire			Énergie renouvelable			Consommation d'énergie totale (MWh)		
	Electricité	Gaz	Total	acquise à partir de sources renouvelables	non combustible autoproduite	Total			
							2024	2023	2022
Vivalto Santé	79 831	53 578	133 409	18 442	-	18 442	151 851	146 055	151 207
Ribera Salud	12 792	24 324	37 116	27 262	647	27 909	65 025	81 269	-
Lusiadas Saude	9 688	7 798	17 487	12 584	199.6	12 783	30 271	29 220	-
CIC	1 387	624	2 011	-	-	-	2 011	2 798	-
Groupe	103 698	86 324	190 023	58 288	846	59 135	249 158	256 545	

L'énergie provenant de source renouvelable correspond à l'énergie issues des réseaux de chaleur ou bien de l'énergie achetée avec des certificats d'énergie renouvelable.

En France, une part de la quantité identifiée comme renouvelable provient en réalité de gaz (40% environ). Par simplicité pour le reporting, nous avons considéré l'entièreté du réseau de chaleur comme du renouvelable

En France, l'augmentation de la consommation d'énergie en 2024 est liée principalement à des travaux d'extensions dans certaines cliniques et une augmentation de l'activité.

En Espagne, la baisse de la consommation énergétique est liée à la diminution du périmètre du fait de la cession d'un établissement

Au Portugal, la diminution est liée à des efforts réalisés en matière d'économie d'énergie

Bilan carbone

Selon le **Shift Project**, le secteur de la santé a un impact environnemental important, avec une empreinte carbone estimée entre 6,6% et 10% en France. Conscient de cet enjeu, Vivalto Santé s’est mobilisé depuis plusieurs années pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre.

Le Groupe a pour la première fois cette année consolidé son bilan carbone sur l’ensemble des pays avec un principe d’antériorité (2022, 2023 et 2024)

En France

- En 2024, Vivalto Santé poursuit son **engagement environnemental avec** :
 - La définition d’une trajectoire de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre en accord avec les exigences de l’Accord de Paris et la méthodologie de l’initiative SBTi, s’engageant à une diminution de 42% d’ici 2030 sur scope 1 et 2 par rapport à l’année de référence 2021. La définition des plans d’actions est prévu courant 2025.
 - Des améliorations ont été observées dans les émissions de scope 1 et 2 par rapport aux années précédentes. Cela se traduit par une diminution de l'utilisation de gaz d'anesthésie polluants, avec cinq établissements ayant cessé leur consommation de Desflurane entre 2023 et 2024. De plus, l'efficacité énergétique s'est accrue, la consommation moyenne de Vivalto Santé passant de 263 kWh/m² en 2023 à 235 kWh/m² en 2024.

Plusieurs actions engagées et réalisées durant l’année 2024 comme :

- L’éco-conception des soins** : Le Groupe de Travail sur le Green Bloc a analysé les variations de consommations de gaz d’anesthésie par rapport à N-1 (achats, réels consommés...) ; a construit un plan d’action pour les établissements avec des volumes de consommations importants et sa mise en œuvre opérationnelle. Une sensibilisation des Pharmaciens Groupe a été réalisée. Une note basée sur les recommandations de la SFAR est rédigée pour publication en 2025.
- Verdissement de la flotte de véhicule** : La Direction de la Performance Achats à mis en vigueur un nouveau catalogue de véhicules hybrides et électriques depuis mi 2023. Un travail à la construction d’une formation à l’écoconduite sur la plateforme de formation du Groupe. ([Cf achats responsables.](#))
- Efficacité énergétique** : La Direction Technique et Immobilière assure un pilotage Groupe rigoureux, en insistant sur l'importance d'un suivi régulier et de corrections mensuelles, un programme de rénovation technique des bâtiments, le développement du photovoltaïque.
- Des travaux menés sur le scope 3** : une analyse de cycle de vie sur une opération orthopédique (travail sur les Dispositifs Médicaux, DMI, médicaments...), un changement du cahier des charges de l’appel d’offres restauration, une amélioration du tri des déchets et une diminution des déchets à la source.

Au Portugal

Lusiadas Saude travaille à la réduction de son empreinte carbone via différents leviers

- Suivi et gestion de l'énergie** :
 - Contrat à long terme avec Greenvolt pour l'approvisionnement en énergie renouvelable via des panneaux photovoltaïques (déjà installés à Monsanto, Braga et Amadora).
 - Mise en place de la Gestion Technique Centralisée (GTC) dans des unités comme Amadora pour optimiser la consommation d'énergie.
- Efficacité énergétique** :
 - Remplacement de l'éclairage classique par des LED à Porto, Lisbonne et dans d'autres unités.
 - Projet pilote pour l'installation de robinets à faible consommation à Porto, avec une extension prévue à Lisbonne.
- Transport durable** :
 - Utilisation de flottes de véhicules hybrides et électriques.
- Gestion des gaz anesthésiques** :
 - Mise en place de systèmes de capture des gaz expirés et remplacement des gaz anesthésiques à fort impact (par exemple, remplacement du desflurane par le sévoflurane).
- Numérisation des processus** :
 - Réduction de l'utilisation du papier grâce aux dossiers médicaux et administratifs numériques.

En 2024, les projets se sont poursuivis

- Installation des sources d'énergie renouvelable**
 - Extension des panneaux photovoltaïques à toutes les unités possibles, réduisant ainsi la dépendance aux énergies non renouvelables.

- Mise à niveau des infrastructures**
 - Remplacement des machines de gaz médicaux et des groupes froids obsolètes à Lisbonne et Porto.
 - Installation de systèmes innovants d'extinction automatique d'incendie, tels que FirePro, qui empêchent les dommages aux équipements et au personnel.
- Optimisation des opérations cliniques**
 - Utilisation de systèmes de succion des fluides chirurgicaux (par exemple, Stryker Neptune 3 Rover) pour réduire les déchets.
- Programme visant à réduire l'utilisation de matériaux jetables, tels que les gants, dans les procédures non critiques
- Sensibilisation et formation**
 - Campagnes de communication interne et de formation menées par les Ambassadeurs de la Durabilité pour inciter les employés à adopter des pratiques plus durables.
- Gestion des médicaments**
 - Points de collecte pour les médicaments périmés ou non utilisés.

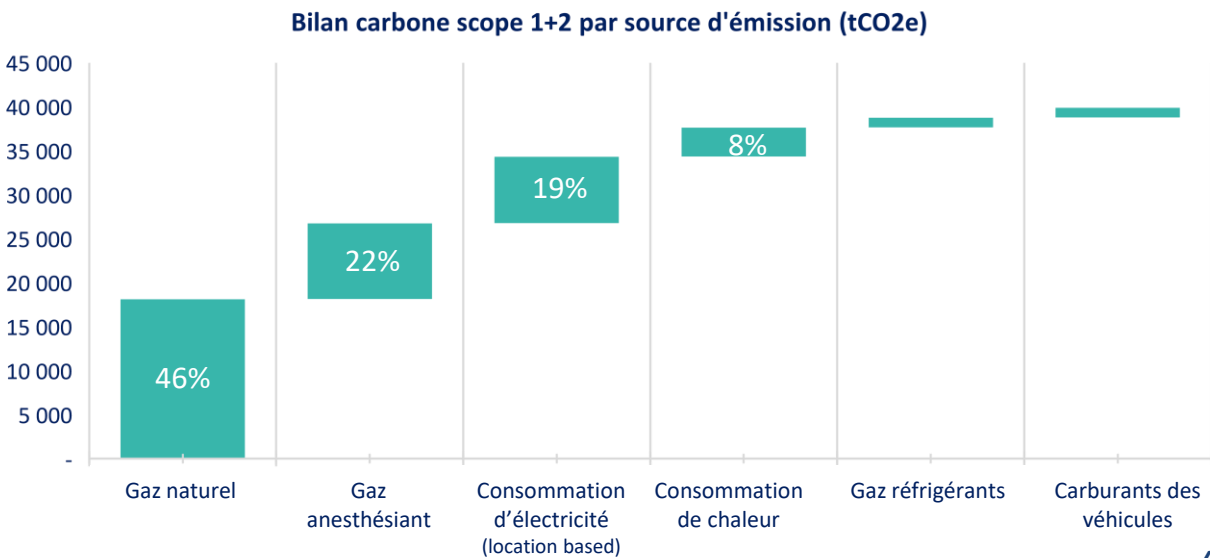
En Espagne

Les efforts pour réduire l'empreinte carbone du groupe Ribera sont basés sur :

- Des mesures d'efficacité énergétique : voir la section sur la consommation d'énergie.
- Des mesures d'amélioration des installations (par exemple, réparations des fuites).
- Des mesures de contrôle de la consommation et de réduction des émissions de gaz anesthésiques.

Société	Pays	Bilan carbone du Groupe scopes 1 et 2 (en teCO2)								
		Scope 1			Scope 2			Total GES 1+2		
		2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Vivalto Santé	France	15 048	15 403	16 609	5 037	6 812	6 618	47 sites	57 sites	56 sites
								20 085	22 215	23 227
Ribera Salud	Espagne	7 836	7 375	7 352	5 585	4 414	3 458	7 sites	9 sites	9 sites
								13 421	11 789	10 810
Lusiadas Saude	Portugal	4 684	4 264	3 932	3 917	3 799	2 285	6 sites	7 sites	7 sites
								8 601	8 063	6 217
Cliniques CIC	Suisse	NA	NA	166	NA	NA	38	0 site	0 site	4 sites
								NA	NA	204
Total Groupe		27 568	27 042	28 059	14 539	15 025	12 399	42 107	42 067	40 458

Société	pays	Bilan carbone du Groupe scope 3 (en teCO2)	
		Scope 3	
		2022	
Vivalto Santé	France	220 476	
Ribera Salud	Espagne	NA	
Lusiadas Saude	Portugal	43 849	
Cliniques CIC	Suisse	NA	
Total Groupe		264 325	



Maîtriser notre consommation d’eau

Le changement climatique et les récentes sécheresses ont mis en **évidence la vulnérabilité des ressources en eau**. Une gestion durable de l'eau est cruciale pour les établissements de santé qui ont une consommation significative (entre 100 et 1 200 litres d'eau par lit / par jour). Vivalto Santé reconnaît pleinement sa responsabilité dans cet enjeu et souhaite **assurer une gestion responsable de ses consommations d’eau**.

Pour bien comprendre les enjeux liés à l'eau, il est essentiel de distinguer les différentes catégories d’eau utilisées dans nos établissements :

- Eaux non-traitées : destinées à l'alimentation, aux points d'usage courants et aux soins standards.
- Eaux spécifiques traitées : incluant l'eau bactériologiquement maîtrisée, l'eau chaude, l'eau des installations de rééducation (piscines, bains à remous, douches à jets), l'eau pour hémodialyse, l'eau purifiée et hautement purifiée, ainsi que l'eau des fontaines de boisson.
- Eaux stériles : utilisées pour les préparations injectables, l'irrigation et l'eau potable stérilisée.
- Eaux techniques : nécessaires aux systèmes de refroidissement et à d'autres processus industriels.

En France

Conscient de l'importance de **disposer de données fiables**, Vivalto Santé a entrepris une démarche progressive pour **mesurer et analyser sa consommation d'eau** :

- 2023 : 1^{ère} estimation des consommations d'eau sur 2022 dans le cadre du bilan carbone scope 3, en établissant des hypothèses basées sur les activités spécifiques des établissements (balnéothérapie, dialyse, etc.).
- 2024 : 1^{ère} collecte des données de consommation d’eau 2023, impliquant la compilation des factures des établissements et une forte mobilisation des équipes sur le terrain.
- Fin 2024 – début 2025 : Collecte des données de consommation d’eau 2024.

En parallèle de cette démarche de mesure, Vivalto Santé a également engagé une réflexion sur l’eau virtuelle, c’est à dire **l'eau nécessaire à la production des biens et services que le Groupe utilise** (textiles, produits de nettoyage, équipements, etc.). Cette approche élargie permet d'intégrer la **maîtrise de la consommation d'eau tout au long de la chaîne de valeur**. Pour cela, Vivalto Santé a mis en place plusieurs initiatives :

- Intégration de critères de maîtrise de l'eau dans les appels d'offres** : Les cahiers des charges pour les appels d'offres relatifs au linge, au bionettoyage et à la restauration intègrent désormais des exigences en matière de réduction de la consommation d'eau.
- Développement du nettoyage sans chimie** : Dans le cadre de la démarche d'entreprise à mission, Vivalto Santé a mis l'accent sur le développement du nettoyage sans chimie. Cette méthode, basée sur la pré-imprégnation de microfibres, permet de réduire significativement la consommation d'eau par rapport aux méthodes traditionnelles.
- Analyse du cycle de vie (ACV)** : Une analyse du cycle de vie est menée sur une opération de prothèse du genou. Cette étude va permettre d'identifier les flux d'eau utilisés à différentes étapes, notamment lors de la stérilisation des instruments, mais aussi en amont, pour la fabrication des dispositifs médicaux implantables et des équipements biomédicaux



Limiter ce qui peut altérer la santé et les écosystèmes

Cible à 2025

- Application du nettoyage sans chimie sur sols et surfaces dans 15 établissements
- Réalisation d’un plan d’action visant à réduire la consommation d’eau par unité de fonctionnement
- Orientation de volumes de déchets de soins vers des filières de valorisation innovantes : POC sur les textiles médicaux

Cible à horizon 2030

- Amélioration de la qualité de l’air
- Diminution des consommations et rejets dans l’eau

En Espagne

En Espagne, où la conservation de l'eau est un enjeu majeur et où la plupart des sites du groupe se trouvent dans des zones de forte pression hydrique, plusieurs actions sont mises en place pour réduire la consommation d'eau potable :

- Collecte des eaux pluviales pour l'irrigation des jardins.
- Réutilisation des eaux grises (provenant des systèmes d'osmose inverse) pour les toilettes (par exemple, à l'hôpital Vinalopó : 11 321 m³ d'eau réutilisés en 2024).

Au Portugal

Afin de préserver la ressource en eau, Lusiadas Saúde mets en place différents mécanisme visant à limiter sa consommation.

- Des actions de maintenance préventive** : Mise en place de plans de maintenance réguliers pour détecter et réparer les fuites dans les canalisations et les équipements hydrauliques.
- Installation d’équipements plus efficaces** : Remplacement des équipements et dispositifs (par exemple, robinets, douches, toilettes) par des modèles plus efficaces favorisant les économies d'eau.
- Sensibilisation des employés** : Campagnes internes de sensibilisation pour promouvoir les bonnes pratiques de conservation de l'eau dans l'environnement hospitalier.

En 2024, Lusiadas Saúde s’est fixé des objectifs en matière de consommation d’eau :

- 2025 : Réduction de 5 % de la consommation d'eau dans le cadre de l'objectif plus large de réduction de la consommation des ressources naturelles (y compris l'énergie et les déchets) par consultation médicale.
- 2026 : Réduction de 7 % de la consommation d'eau, en phase avec l'évolution progressive des objectifs environnementaux.
- 2027 : Réduction de 10 % de la consommation d'eau, garantissant une plus grande efficacité dans l'utilisation de cette ressource au sein de toutes les unités du groupe.
- Intégration avec les objectifs généraux de durabilité :La réduction de la consommation d'eau est intégrée aux améliorations de l'efficacité énergétique et à la réduction des déchets, favorisant des pratiques plus durables dans l'ensemble des opérations.
- Sensibilisation accrue :Les objectifs de sensibilisation et de formation des employés incluent des pratiques de gestion de l'eau efficaces, alignées avec les objectifs environnementaux.

Consommation d’eau en m3		
	2024	2023
Vivalto Santé	531 866	547 811
Ribera Salud	258 972	312 487
Lusiadas Saude	125 412	114 276
Cliniques CIC	10 069	
Total Groupe	916 250	974 574

Vivalto Santé : les données correspondent à 40 établissements , les exclusions étant principalement du à des données non exploitables sur les cliniques d’Aubergenville, d’Evreux, de Mantes la Jolie et de Dinan
Lusiadas Saúde : périmètre hors CL Fórum Algarve et CL Almada

Sites en zone de stress hydrique (via l’outil Aqueduct) :

- En France, les sites situés en zone de stress hydrique sont la clinique Pasteur à Royan et la Clinique Saint Georges à Saint Georges de Didonne.
- En Espagne Ribera Salud gère 96 sites de soins de santé, dont 1 laboratoire central. Les bureaux ne sont pas inclus. Seuls 4 hôpitaux (Povisa, Polusa, Juan Cardona et Almendralejo) et 1 clinique (Clínica Santo Domingo) ne sont pas situés dans des zones de fort stress hydrique.

Production et recyclage des déchets

Le Groupe a adopté une démarche d'économie circulaire qui vise à minimiser la production de déchets, instaurer des filières de tri efficaces et à assurer leur pérennité.

En France

Depuis 2021, Vivalto Santé a renforcé son partenariat avec Take a Waste, issue de l’ESS expert dans la gestion des déchets. Cette collaboration a permis de déployer des filières de tri sur les sites avec :

- La réalisation de diagnostics approfondis pour chaque établissement et la formulation de recommandations personnalisées visant à améliorer la gestion des déchets.
- Formation du personnel afin de les sensibiliser aux enjeux du tri et de les accompagner dans l'appropriation des procédures.

L'ensemble des établissements en France bénéficie d’un outil en ligne qui centralise et permet un suivi précis et en temps réel de toutes les opérations de tri : facturation, installation des contenants, collectes, volumes de déchets par filière, etc.

Le déploiement du partenariat avec Take a Waste a été progressif : 33 établissements sous gestion Take a Waste en 2021, puis 37 établissements en 2023 et 44 établissements en 2024. Vivalto Santé a diversifié les filières de tri au sein de ses établissements, avec la mise en place de 73 filières au total dans les cliniques :

- **Filières générales** : biodéchets, emballages, papiers, verre, carton, déchets d'équipements électriques et électroniques, huiles alimentaires usagées, cartouches d'encre, piles.
- **Filières spécifiques** (selon les établissements) : métaux de bloc opératoire, ampoules et néons, mégots, stylos, cagettes bois, masques chirurgicaux, médicaments non utilisés, pacemakers.

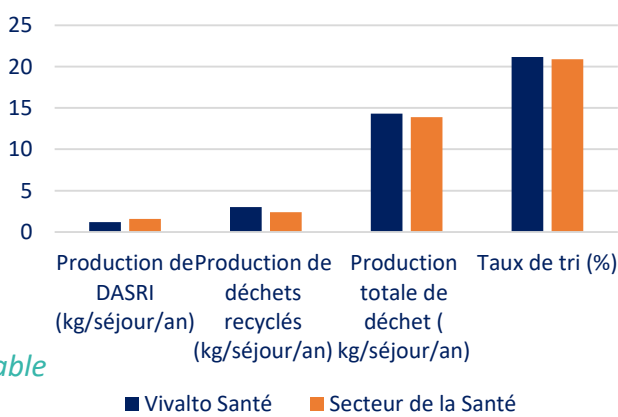
Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) représentent une part importante des déchets dangereux produits dans le secteur de la santé. En raison de leur nature infectieuse, ils nécessitent une gestion rigoureuse pour garantir la sécurité des patients et du personnel soignant, ainsi que la protection de l'environnement.

Les efforts de Vivalto Santé se traduisent par des résultats concrets entre 2023 et 2024. Bien que le tonnage global de déchets ait augmenté (à mettre en perspective avec une augmentation de 6,6% du nombre de séjours), nous observons une progression significative du tonnage de déchets recyclés (+12,9%) et une réduction des DASRI (-6,6%) qui, comparé aux résultats du secteur de la santé démontre le fort engagement de Vivalto Santé dans l’amélioration du tri et de la valorisation des déchets produits.

Vivalto Santé mène des tests de déploiement spécifiques (POC) sur certaines filières :

- **Lutte contre le gaspillage alimentaire** : Mise en place de POC dans 3 établissements, avec nos 3 principaux prestataires de restauration afin de définir une méthodologie commune de mesure du gaspillage alimentaire et de mettre en œuvre des actions ciblées.
- **Recyclage du verre médical** : Lancement d’un test sur le recyclage du verre médical en partenariat avec Take a Waste pour participer à la création d’une filière en France.

Comparaison de la performance de Vivalto Santé vs le secteur de la santé en France*



Développer une restauration responsable

Cible 2025

- Déploiement progressif du nouveau cahier des charges avec un suivi spécifique des actions définies en N-1

Cible à horizon 2030

- Nos établissements développent et proposent, en collaboration avec les parties prenantes externes, une offre de restauration responsable, évaluée selon un score basé sur la prise en compte d’au moins 2 critères sur 4 parmi les suivants :
 - Approvisionnement durable
 - Ecosystèmes et biodiversité
 - Equilibre nutritionnel
 - Economie circulaire

*selon les chiffres consolidés par Take a Waste

POC = Proof of concept : test d’une solution à petite échelle pour confirmer son intérêt avant déploiement

Au Portugal

Les déchets représentent un fort enjeu environnemental pour les hôpitaux, du fait de leur quantité, de leur typologie et des couts de traitement qu’ils impliquent. Les actions en faveur de la maîtrise des déchets : diminution de la production , meilleur tri et économie circulaire se sont poursuivies.

Un module de formation obligatoire sur la "Séparation des déchets et les meilleures pratiques environnementales" est intégré dans le programme d'accueil des nouveaux employés.

Tous les responsables de la gestion des déchets dans les unités Lusíadas ont suivi une formation en ligne intitulée "Système de gestion environnementale" via la notre plateforme de e-learning LKC.

Dans les unités plus grandes, des audits sont réalisés pour vérifier que les déchets urbains et hospitaliers sont correctement triés.

Les équipements informatiques, électroniques et médicaux sont revalorisés lorsque cela est possible, en garantissant la sécurité, la confidentialité des données et la performance des appareils.

L'économie circulaire est favorisée via le don d'équipements électroniques obsolètes, de matériel médical et de mobilier à des associations sociales.

Toutes les unités hospitalières acquises avant 2022 ont entamé des audits de conformité environnementale, y compris concernant la gestion des déchets.

Les descriptions de poste ont été mises à jour pour inclure des exigences liées à l'adoption de bonnes pratiques, telles que le tri approprié des déchets. Ces projets, initiés en 2023, se sont poursuivi en 2024.

Les résultats en 2024 montrent une amélioration du tri et de la gestion des déchets, une réduction significative des déchets ordinaire avec une augmentation constante des taux de recyclage

En Espagne

Tous les hôpitaux Ribera disposent de plans de gestion des déchets pluriannuels qui incluent des actions axées sur l'identification, la quantification et la hiérarchisation des déchets, en particulier des déchets dangereux, tels que l'élaboration de protocoles spécifiques pour chaque type de déchet ou la formation du personnel sur les processus de tri, de stockage et de circuits de collecte. De plus, l'entreprise participe à des initiatives telles que le projet « Reciclos » pour promouvoir, compléter et encourager la gestion correcte des déchets d'emballage ménagers générés en dehors du domicile à travers des Machines Intelligentes.

quantité de déchets totale (t)					
	CIC	Lusiadas	Ribera	Vivalto Santé	Groupe
déchets dangereux	7.72	460.56	809.62	956.50	2 234.40
DASRI	6.27	453.13	623.59	859.00	1 941.99
Autres déchets dangereux	1.45	7.43	102.58	97.50	208.97
déchets non dangereux	126.59	992.12	2 565.80	7 834.50	11 509.72
cartons	2.04	34.76	-	1 019.00	1 055.80
papiers	12.77	35.15	-	43.00	90.92
biodéchets	-	77.78	-	274.00	351.78
verre	0.41	-	-	62.00	62.41
emballages	-	81.06	-	413.00	494.06
autres	111.37	763.11	-	6 023.50	6 897.98
total déchets	134.31	1 452.68	3 375.42	8 791.00	13 744.11

quantité de déchets éliminés (t)					
	CIC	Lusiadas	Ribera	Vivalto Santé	Groupe
déchets dangereux	7.72	458.54	726.17	915.00	2 107.43
DASRI	6.27	453.13	623.59	859.00	1 941.99
Autres déchets dangereux	1.45	5.41	102.58	56.00	165.44
déchets non dangereux	110.53	585.93	1 879.81	6 016.50	8 592.77
Verre	0.17	-	-	-	0.17
Autres	110.36	585.93	-	6 016.50	6 712.79
total	118.25	1 044.48	2 605.98	6 931.50	10 700.21

quantité de déchets valorisés (t)					
	CIC	Lusiadas	Ribera	Vivalto Santé	Groupe
déchets dangereux	0	2.02	83.44	41.5	126.96
Autres déchets dangereux	-	2.02	-	41.5	43.52
déchets non dangereux	16.06	406.18	676.70	1818	2 916.94
cartons	2.040	34.76	-	1019	1 055.80
papiers	12.77	35.15	-	43	90.92
biodéchets		77.78	-	274	351.77
verre	0.24	-	-	62	62.24
emballages		81.06	-	413	494.06
autres	1.01	177.17	-	7	185.18
total	16.06	408.20	760.14	1 859.50	3 043.90

Chez Vivalto Santé, ces données excluent les laboratoires d’anatomocytopathologie et la crèche

Réduire la pollution et protéger la biodiversité

Les impacts des activités hospitalières dépassent les seules émissions de gaz à effet de serre et affectent également les écosystèmes.

En France

En 2024, Vivalto Santé a renforcé ses engagements environnementaux en mettant en œuvre des mesures concrètes pour réduire l'empreinte écologique de ses activités hospitalières, à travers plusieurs projets structurants :

Transition vers le nettoyage sans chimie : Le Groupe poursuit sa transition vers le nettoyage sans chimie des sols et des surfaces engagé en 2023. Cette approche, basée sur l'utilisation de microfibres imprégnées, permet de réduire l'utilisation de produits chimiques et de limiter ainsi la pollution de l'air et de l'eau.

Réduction des gaz anesthésiques polluants : Afin de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre, Vivalto Santé travaille à la réduction de l'utilisation des gaz anesthésiques les plus polluants (Desflurane et Protoxyde d'azote). ([cf écoconception des soins - Bilan carbone](#))

Analyse de Cycle de Vie (ACV) d'une prothèse de genou : En partenariat avec l'ADEME, Vivalto Santé a lancé une Analyse de Cycle de Vie (ACV) sur une opération de prothèse de genou. L'objectif de ce projet est de :

- Modéliser et quantifier les impacts environnementaux et sociaux de l'ensemble du processus, de la fabrication des dispositifs médicaux à la prise en charge post-opératoire.
- Identifier des pistes d'éco-socio-conception pour réduire l'empreinte environnementale des interventions chirurgicales.

Limitation de l'utilisation du formol : le formol sert à la fixation des tissus biologiques (spécimens, échantillons, pièces...) permettant leur examen en Anatomie et Cytologie Pathologiques (ACP). Conscient des dangers du formol (formaldéhyde) pour la santé et l'environnement (utilisation du méthanol pour sa production), Vivalto Santé a réalisé un plan d'action visant à la réduction de son utilisation dans les établissements.

Approvisionnement durable en restauration : Vivalto Santé développe un approvisionnement durable avec ses prestataires afin de limiter la pression exercée sur les ressources naturelles, les animaux et les terres, en privilégiant les produits locaux, de saison, issus de l'agriculture biologique ou de filières responsables.

Ces actions ciblent les externalités négatives à la source, en réduisant les polluants générés par les activités hospitalières. Elles contribuent ainsi à :

- Améliorer la santé des patients et du personnel médical (amélioration de la qualité de l'air intérieur, diminution des risques liés aux produits chimiques).
- Préserver la biodiversité et les écosystèmes.
- Promouvoir un environnement plus sain et durable.

Développer des pratiques de soins plus durables



Cible 2025

- L'ACV d'une opération de prothèse de genou a permis d'identifier plusieurs pistes d'amélioration
- Déploiement d'un programme global d'éco-conception des soins, intégrant un diagnostic, des recommandations et un accompagnement pour faire évoluer les pratiques
- Adoption et diffusion d'une position du Groupe visant l'élimination progressive des gaz d'anesthésie polluants, conformément aux recommandations des sociétés savantes

Cible à horizon 2030

- Nos principales activités de soins suivent une démarche d'éco-conception et réduisent notre impact sur l'environnement [réduction du bilan carbone scope 3]

En Espagne

Le groupe Ribera surveille la pollution sonore à travers des études régulières menées dans ses centres, hôpitaux et entreprises affiliées. Ces évaluations confirment systématiquement le respect de toutes les réglementations relatives à la pollution sonore.

Des sites certifiés ISO 14001 Management Environnemental

Afin d'avoir une performance environnementale des meilleurs standards, plusieurs sites au Portugal et en Espagne sont certifiés ISO 14001. Cette norme accompagne ces sites dans la mise en place de mesures pour la réduction de leur empreinte environnementale. Le cadre fourni par cette norme englobe divers aspects, de l'utilisation des ressources et la gestion des déchets jusqu'au suivi des performances environnementales et à l'implication des parties prenantes dans les engagements environnementaux.

En Espagne

8 établissements disposent de la certification ISO14001 :

Partenariats public-privé :

- Hôpital Universitaire de Torrejón - Torrejón
- Hôpital Universitaire del Vinalopó - Elche
- Hôpital Cascais Dr. José de Almeida - Cascais

Hôpitaux privés :

- Polusa - Lugo
- Molina – Molina de Segura
- Cartagena – Cartagena

Autre

- RiberaLab (laboratoire central) - Elche
- Winning security (security services company) – Valencia

Au Portugal

Au Portugal, c'est l'Hôpital Lusíadas de Lisbonne qui dispose de cette certification environnementale. Dans ce cadre, les salariés répondent à une enquête de satisfaction environnementale, un reporting environnemental mensuel est piloté et des audits des différents services sont menés afin de corriger ou mettre en œuvre des pratiques environnementales durables.

Achats responsables

En France

Avec 333M€ de dépense achats en 2024 et 192 fournisseurs référencés, la chaine de valeur joue un rôle important dans les impacts que peut avoir le groupe sur son environnement. Les achats réalisés par le Groupe sont répartis en 4 catégories : les médicaments (42%), les dispositifs médicaux (32%), le biomédical (10%) et les indirects (16%) (restauration, bionettoyage, prestataires, etc).

En 2024, le Groupe a poursuivi ses actions pour améliorer la performance ESG de ses achats avec la rédaction d’un Process Achats qui inclut les directions RSE et Entreprise à Mission (EAM). Par ailleurs afin de systématiser la référence aux enjeux ESG, un contrat type a été élaboré. Enfin, le code de conduite fournisseur est adossé à chaque contrat fournisseur.

D’autres part des actions d’achats responsables ont été déployées notamment :

- Un travail d’optimisation de l’offre de restauration sur nos cliniques intégrant des enjeux de restauration responsable (gaspillage alimentaire, utilisation de fontaine à eau) en lien avec les objectifs de l’EAM et qui va se traduire par un appel d’offre en 2025 ([cf lutte contre le gaspillage alimentaire](#))
- Un travail de lutte contre le gaspillage alimentaire en partenariat avec nos prestataires de restauration
- Un travail d’optimisation de l’offre de bionettoyage sur nos cliniques intégrant des enjeux de nettoyage sans chimie sur surface et sols ([cf biodiversité](#)). Les 12 établissements ou le déploiement a eu lieu sont : Clinique Pasteur Lanroze, Polyclinique de Kerio, Clinique Sainte Marie, Polyclinique du Pays de Rance, Polyclinique de l’Europe, Hôpital prive du confluent, Polyclinique du parc, Polyclinique de la baie , Clinique Victor Hugo, Polyclinique Lyon Nord, Clinique Pasteur, Clinique du sport Bordeaux
- Mise en place d’une analyse des impacts environnementaux, sociaux et économiques via la méthode d’analyse du cycle de vie (sourcing, usage, déchets...) d’une opération orthopédique. Cette démarche a été validée et a obtenu une subvention de l’ADEME.
- Mise en place de différents POC en lien avec la filière déchets notamment sur la verrerie

Un travail de verdissement de la flotte de véhicules a été entrepris

Le groupe Vivalto Santé a constaté que ses véhicules hybrides rechargeables n’étaient pas rechargés par les collaborateurs. Ce mode d'utilisation entraînait des émissions de CO2 élevées et une faible autonomie, le moteur thermique devant compenser le surpoids du moteur électrique inactif. En conséquence, le nouveau catalogue de commandes du groupe ne propose plus que des véhicules électriques et des hybrides non rechargeables.

Etat de la Flotte Vivalto Santé en France:

Type de véhicule	Au 31/12/23	Au 31/12/24	Évolution 2024 vs 2023
Diesel	67	48	-17%
Essence	57	52	-8%
Hybride rechargeable	11	41	+ 16%
Hybride non rechargeable	16	27	+ 5%
Electrique	0	6	-3%
Total	151	174	

Depuis septembre 2024, les hybrides rechargeables ont été retirés des modèles commandables. Le nombre de véhicules hybrides non rechargeables et électriques vont augmenter sur 2025

Evaluation de nos fournisseurs dans le Groupe

- Le Groupe ne réalise pas d’audit des fournisseurs en directs. En France, le Groupe s’appuie sur les analyses EcoVadis pour évaluer ses fournisseurs. Plus de 300 fournisseurs sont présents sur la plateforme 63/100, est la note moyenne obtenue par les fournisseurs de Vivalto Santé évalués par EcoVadis

Au Portugal

La société a mis en place des politiques et des procédures qui définissent son engagement à respecter pleinement les réglementations concernant les relations avec les tiers.

Pratiques de paiement

Les politiques et procédures sont conçues pour maîtriser les risques au sein des opérations commerciales, y compris les paiements aux tiers, qui sont également soumis aux lignes directrices DOA (Delegation of Authority), afin d'assurer les niveaux d'approbation appropriés.

Les opérations commerciales liées aux tiers suivent un processus de « Facture-à-Paiement » totalement dématérialisé, soutenu par des logiciels spécifiques, et comprenant un flux de travail [réception, comptabilité, approbation, paiement]. Le processus « Facture-à-Paiement » est géré par une équipe spécifique [A/P] au sein du département financier, avec des gestionnaires de fournisseurs dédiés. Un rapport mensuel est produit avec les informations pertinentes et les indicateurs clés de performance (KPI), identifiant les « actions à entreprendre » si nécessaire.

Ethique des affaires

Le "Code de Conduite des Partenaires Commerciaux", établit les valeurs éthiques et les attentes comportementales pour tous les partenaires commerciaux, y compris les fournisseurs et sous-traitants. Ce code est complété par le "Manuel des Marchés Publics", qui garantit le respect de la législation et des meilleures pratiques en matière d'approvisionnement en services et produits, favorisant ainsi la transparence et l'équité dans le processus de sélection. Le Code de Conduite est mis à disposition sur le site web de Lusiadas et envoyé à tous les nouveaux fournisseurs lors du processus d'intégration.

En termes de Gouvernance, la "Politique d'Évaluation des Tiers", a été mise en place. Elle définit la politique de Groupe Lusiadas Saúde en matière d'évaluation des tiers, en mettant l'accent sur la prévention des risques de corruption et des infractions associées. Elle établit également les critères d'analyse des risques avant la contractualisation, la catégorisation des tiers, la surveillance continue et les mesures d'atténuation. La politique inclut l'utilisation de logiciels de diligence raisonnable pour identifier les bénéficiaires effectifs, les risques réputationnels et les conflits d'intérêts, en conformité avec le Cadre Général de Prévention de la Corruption.

Critères ESG

La "Procédure de Sélection, Suivi et Évaluation des Fournisseurs et Sous-traitants" établit des critères clairs pour la sélection des fournisseurs, incluant l'évaluation de leurs pratiques ESG. Ainsi, un critère d'exclusion est prévu en cas d'absence de preuve de Certification Qualité, de Certification Environnementale, de conformité aux meilleures pratiques en matière de confidentialité et de sécurité, ou d'autres accréditations.

Les fournisseurs sont également tenus, lorsque cela est techniquement possible, d'utiliser des produits à forte biodégradabilité, de privilégier les emballages de grande capacité, parmi de nombreuses autres exigences.

Il est prévu l'application d'une matrice avec les critères environnementaux et de qualité nécessaires pour la contractualisation des services d'externalisation cliniques et non cliniques. Ces critères sont évalués annuellement par les unités hospitalières concernées et communiqués aux sous-traitants si le pourcentage d'évaluation tombe en dessous du seuil établi.

Pour 2025, la mise en place d'une analyse ESG est prévue pour évaluer 75 % de notre chaîne d'approvisionnement. Cela vise à fournir une vue d'ensemble et actualisée du secteur ou d'un ensemble spécifique d'entreprises analysées, soutenant ainsi le développement de stratégies commerciales et la prise de décision concernant les critères de sélection des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement, entraînant une amélioration significative des performances de l'entreprise.

En Espagne

Chez Ribera, le questionnaire d'homologation pour les fournisseurs comprend des questions sur la performance extra financière notamment sur les informations suivantes :

- les systèmes de gestion de l'environnement
- la sécurité de l'information
- Gouvernance et conformité
- l'égalité, la diversité et l'inclusion
- Politiques en matière de harcèlement
- Politiques de RSE.

Nos enjeux De gouvernance

Cybersécurité et protection des données

Ethique des affaires

05

Cybersécurité et protection des données

Cybersécurité

Un récent rapport de la Commission Européenne confirme la menace cyber sur le secteur de la santé qui est devenu en quatre ans l’industrie la plus fréquemment attaquée*. Cette menace est exacerbée par les nombreuses initiatives de transformation numérique ou d’exploitation des données y compris de santé, recourant à des solutions et / ou des partenaires externes, augmentant considérablement la vulnérabilité du secteur.

Dans ce contexte, le Groupe Vivalto Santé suit de manière rapprochée la feuille de route, les risques et la maturité de chaque filiale en matière de cybersécurité afin de garantir la résilience des solutions et des infrastructures de l'ensemble du groupe. Nous alignons continuellement nos pratiques sur les normes internationales, en nous adaptant à l'évolution des menaces et aux recommandations ou exigences de chaque pays en matière de cybersécurité.

En 2024, les réalisations et améliorations dans le domaine de la cybersécurité ont principalement porté sur :

- Les centres d'opérations de sécurité,
- La mise en œuvre de bonnes pratiques, de politiques ou de procédures alignées avec les standards nationaux ou internationaux : Réglementations locales liées à l’hébergement de données de santé, Cadre de sécurité du National Institute of Standards and Technology (NIST), Certification ISO 27001...
- Le déploiement de processus et des meilleures solutions du marché pour sécuriser les infrastructures, les accès, les opérations et les données
- Le recrutement et la formation de personnels dédiés et expérimentés.

En complément, un groupe de travail regroupant les Responsables de la Sécurité Informatique de chaque filiale a été mis en place en 2024 pour renforcer l'alignement et assurer la supervision de toutes les initiatives en matière de cybersécurité dans le groupe.

En 2025, ce groupe de travail prévoit de :

- Mettre en place un tableau de bord de la cybersécurité harmonisé et consolidé à l’attention de nos dirigeants et investisseurs ;
- Réévaluer la maturité en matière de cybersécurité des filiales, suite à l'évaluation initiale menée en 2023 ;
- Délivrer les premières actions de cross-fertilisation (partage des bonnes pratiques) et de partage d’expérience entre les filiales.

En France

Vivalto Santé déploie de nombreuses solutions pour garantir un niveau de sécurité maximal.

L'équipe Sécurité est composée d'un RSSI disposant de deux ressources (un RSSI adjoint et un chargé du SMSI), et le Groupe poursuit son ambition en mobilisant des ressources financières (CAPEX et OPEX) en croissance soutenue pour la Cybersécurité.

Une équipe de sécurité opérationnelle, dite SECOPS, a également été constituée et dispose de 2.5 ETP.

Cela passe par le maintien de sa certification ISO27001/HDS au niveau requis sur son SMSI. Sur l’année 2024, Vivalto Santé a renforcé ses mesures de cybersécurité en tenant compte des nombreuses nouvelles exigences apparues dans les certifications ISO27001 et HDS.

Et en Janvier 2025, les certifications ont été renouvelées avec succès pour 3 ans, sur les dernières versions des référentiels ISO27001 (version 2022) et HDS (version 2).

Il est précisé que l’audit réalisé par notre certificateur Bureau Véritas a démontré le dynamisme et l'implication de chaque membre de la DDSI au quotidien à appliquer les politiques, procédures et process de notre SMSI (Système de management de la sécurité de l’information). Il a pu relever dans son bilan de visite 17 forces et bonnes pratiques en termes de processus, sensibilisation et mesures opérationnelles.

En 2024, une analyse de risque selon la méthodologie EBIOS RM a permis d’établir un plan de traitement des risques jusqu’en 2027 afin de les mitiger. Celui-ci est revu chaque année dans un processus d’amélioration continue.

Dans le cadre du programme national « CARE », le niveau de maturité de nos annuaires Active Directory a été renforcé ainsi que la maitrise de notre surface d’exposition Internet. Vivalto Santé est pleinement engagé avec le Ministère de la Santé (DNS, ANS) et la FHP pour définir les plans nationaux et programmes, dont CaRE ou encore HOP’EN2.

*European action plan on the cybersecurity of hospitals and healthcare providers, European Commission, January 2025

Le SOC (Security Operations Center) a fait l’objet d’une large consultation en 2024 pour renouvellement du marché ; au final un partenariat a été signé avec Orange Cyber Defense. Il vient compléter la couverture assurée par CrowdStrike dont l’EDR est déployé sur notre parc de postes de travail (98% couvert) et serveurs (99% du parc ciblé couvert). A noter le déploiement du Prestataire de Réponse à Incident de Sécurité (PRIS) avec Orange CyberDefense sur 2024, pour l’ensemble du Groupe.

Un Co-management du SOC avec notre équipe SECOPS permet une surveillance 24/7 afin de détecter et répondre aux incidents de sécurité dans les meilleurs délais, tout en gardant la maitrise du pilotage.

Les exercices de crise cyber au sein de nos établissements du Groupe en France ont perduré avec succès cette année. Ce sont plus de 45 exercices de crise qui ont été réalisés au total.

Un programme triennal de sensibilisation est appliqué pour les salariés de tous nos établissements. Ceci couvre l’elearning, les tests de phishing ou l’empreinte numérique laissée sur Internet. Une mesure est mise en place pour suivre les programmes de sensibilisation

Des tests d’intrusion (pentest) en boîte blanche (accès complet de l’auditeur au code de développement) ont été réalisés sur « l’espace patient ». Cela nous a assuré des bonnes pratiques de sécurité appliquées dans le développement de l’application.

Pour finir la collaboration avec le DPO du groupe s’est renforcée afin de contrôler nos fournisseurs (Supply Chain) et protéger les données personnelles de nos patients et salariés.

La protection des données personnelles de nos collaborateurs comme de nos patients est l'une de nos priorités

Pour assurer une protection optimale de ces données tout en adoptant une vision opérationnelle, le Groupe s’appuie sur un réseau expert de référents conformité formés spécialement au sein de chaque établissement. Ils disposent d’un outil de pilotage de la conformité (Witik) leur permettant non seulement de gérer au quotidien la conformité RGPD mais également de mettre en place une véritable démarche de privacy by design (outils type audit de conformité en amont du choix des prestataires) et de disposer de KPIs relatifs au suivi et à l’amélioration continue de la conformité RGPD. En outre, un espace de formation au RGPD permet d’actualiser les connaissances des référents conformité et d’échanger sur les problématiques rencontrées. Des newsletters relatives à la protection des données leur sont régulièrement adressés pour faire le point de l’actualité de la CNIL ou de problématiques plus pointues, propres au secteur de la santé.

Garant de la protection de la vie privé de ses collaborateurs et de ses patients le Groupe VS effectue des actions de sensibilisation et de formation (notamment auprès des managers) tout au long de l’année



Exemple de visuels issus de la formation *Le RGPD et les données de santé : Protéger les patients et leur intimité*

Ethique des affaires

Le groupe Vivalto Santé est résolument déterminé à faire entendre sa différence en matière d'éthique dans le monde hospitalier privé.

Dans le cadre de cette démarche éthique, l'ensemble de l'instance dirigeante du groupe Vivalto Santé est engagé dans une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption. L'ensemble de ses dirigeants s'engage donc à promouvoir les bonnes pratiques en matière de lutte contre la corruption et à appliquer scrupuleusement les principes figurant dans son code de conduite. Les collaborateurs sont invités à faire de même dans la conduite de leurs activités quotidiennes au sein du Groupe.

Notre code de conduite anticorruption est établi en application de la loi « Sapin II » du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Il a pour ambition de permettre aux collaborateurs et dirigeants du groupe Vivalto Santé de s'approprier les principes du Groupe en matière de lutte contre la corruption. Il rappelle les comportements prohibés et les bonnes pratiques à adopter sur la base de situations pratiques découlant directement du contexte de nos activités.

Il est essentiel que chaque collaborateur respecte les règles de ce code sous peine de s'exposer à des sanctions. De plus, la violation des principes figurant dans ce code est également de nature à nuire plus largement à l'image et à la réputation du groupe Vivalto Santé auprès des patients en portant notamment atteinte à la qualité de nos services de soin et d'accompagnement.

Code de conduite anti-corruption

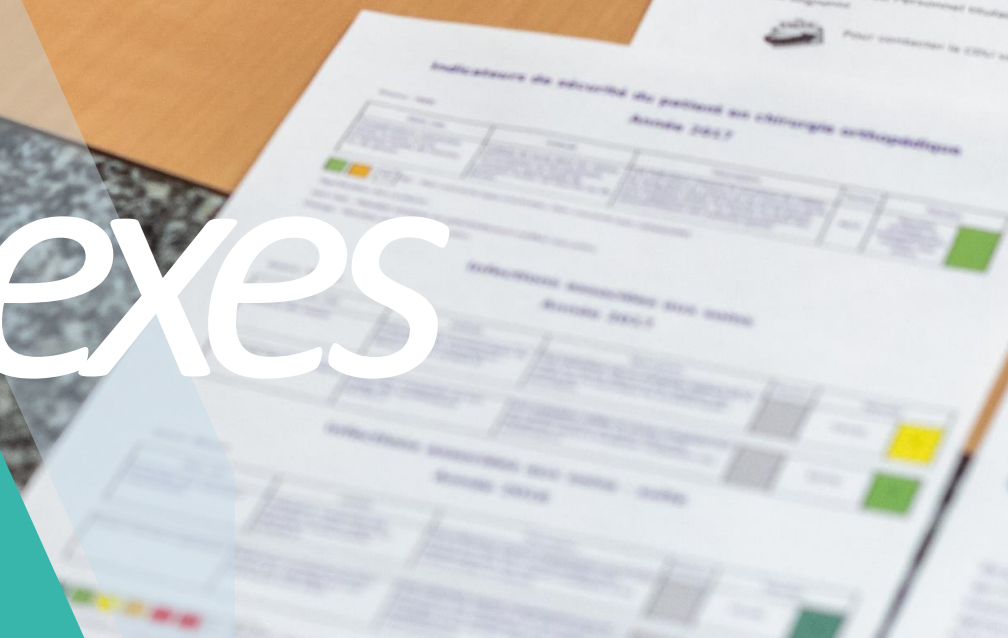
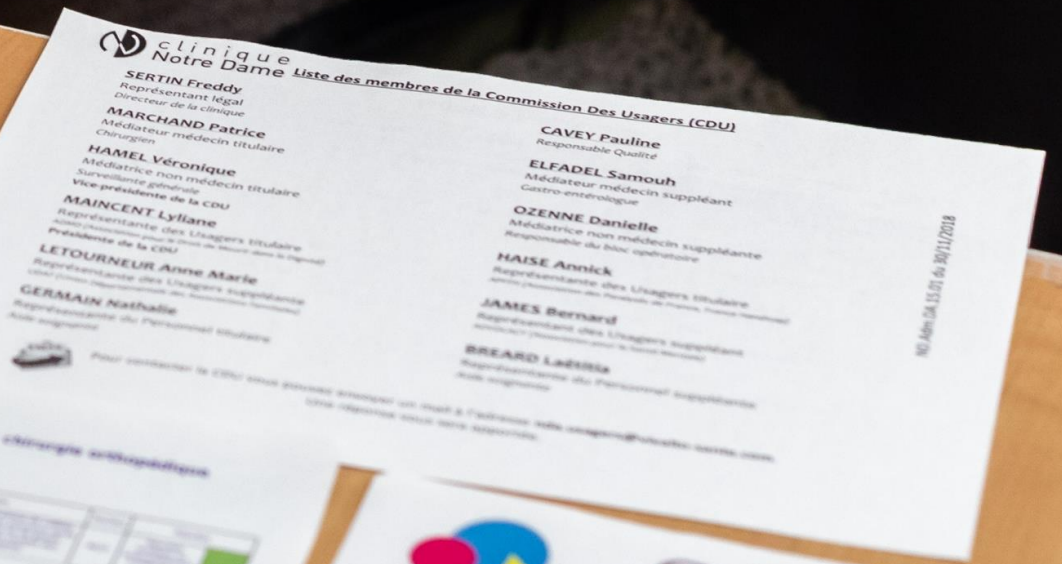
Le code de conduite du groupe Vivalto Santé est un document de référence en matière de promotion des pratiques éthiques et de prévention des risques et plus particulièrement ceux relatifs à la corruption. À ce titre, le code de conduite est complété par des procédures opérationnelles connues de tous les collaborateurs. Ces procédures ont été rappelées par des communications régulières, rappelant ainsi l'engagement de l'instance dirigeante à promouvoir l'éthique au sein de ses pratiques de manière très opérationnelles. Ces procédures, ainsi que la possibilité de déclarer en ligne les conflits d'intérêts et cadeaux/invitations peuvent être aisément accessibles depuis l'intranet accessible aux collaborateurs ou depuis le site internet du groupe sous l'adresse suivante : <https://news.vivalto-sante.com/notre-vision-de-lethique/>

Protection des lanceurs d'alerte

Le Groupe Vivalto Santé permet à ses collaborateurs mais également à tout tiers extérieur à l'entreprise de faire remonter, de manière totalement anonyme tout problème éthique ou toute alerte au référent alerte du Groupe. Un comité éthique instruit en toute confidentialité tout signalement déposé sur cette plateforme. La plateforme sécurisée d'alerte est également accessible via notre site internet dans l'onglet notre vision de l'éthique.



Annexes



Détail des indicateurs quantitatifs sur les données sociales

thème	indicateurs quantitatifs	unité	Définition	Périmètre DPEF (%)	Résultat
Composition de nos effectifs/attractivité et engagement	salariés permanents au 31 décembre	ETP	Un salarié permanent est un salarié qui est lié à l’entreprise par un contrat de travail à durée indéterminée (CDI)	100%	18 627
	salariés temporaires au 31 décembre	ETP	Un salarié temporaire est un salarié qui est lié à l’entreprise par un contrat de travail à durée déterminée (CDD)	100%	1 821
	salariés permanents au 1er janvier	n°	Salarié en contrat permanent présent dans les effectifs de l’entreprise au 1 ^{er} janvier de la période	100%	19 665
	Nombre de départ de salariés permanents	n°	Salarié en contrat permanent ayant mis fin à son contrat au cours de la période de reporting (entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre). Cela inclut les départs volontaires et non volontaires.	100%	3 613
	Nombre d’embauche de salariés permanents	n°	Salarié en contrat permanent ayant rejoint l’entreprise au cours de la période de reporting (entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre) Cela inclut également les salarié ayant converti leur CDD en CDI ainsi que les mutations entre établissements du Groupe	100%	3 494
	taux de turnover	%	Renouvellement de l’effectif sur la période. Il correspond à la moyenne des départs et des arrivées sur l’année divisé par l’effectif au 1 ^{er} janvier	100%	18%
	nombre de travailleurs non salariés	n°	Travailleur n’ayant pas de contrat de travail avec l’entreprise mais participant à la main d’œuvre via : un contrat de prestation (freelance) ou une agence d’intérim	Hors Ribera	3 151
	nombre de médecins libéraux exerçant dans les établissements	n°	Nombre de médecins libéraux exerçant dans nos établissements (sans contrat de travail avec nos cliniques)	Hors Ribera	5 648
Diversité et inclusion	nombre de salariés <30 ans	ETP	Salariés nés après 1994	100%	4 275
	nombre de salariés entre 30 et 50 ans	ETP	Salariés nés entre 1994 et 1974	100%	8 719
	nombre de salariés >50 ans	ETP	Salariés nés avant 1974	100%	7 453
	nombre de travailleurs handicapés	n°	Nombre de salariés reconnus comme porteur de handicap et identifiés auprès de la société	Hors Suisse	629
Développement des compétences	nombre moyen d'heure de formation par salarié	h/ ETP	Nombre d’heure de formation dispensées aux salariés en contrat permanent et temporaire / nombre de salarié total	100%	17.4
Santé Sécurité	Taux de gravité des accidents de travail		Le taux de gravité est calculé par la formule suivante : taux de gravité des accidents de travail = (nb de jours perdu / nb d'heures travaillées) x 1000	100%	1.32
	taux de fréquence des accidents de travail	%	Calculé par la formule suivante : taux de fréquence = (le nombre d'accidents / nb d’heures travaillées réelles) x 1 000 000.	100%	23.65
	nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels	n°	Nombre de décès résultant d’un accident de travail ou d’une maladie professionnelle	100%	0
	nombre de cas de maladie professionnelle comptabilisable	n°	Les maladies professionnelles peuvent inclure des troubles de santé aigus, récurrents et chroniques causés ou exacerbés par des conditions ou des pratiques de travail	100%	20
	nombre d'accident de travail	n°	Nombre d’accident identifiés comme accidents résultant de l’exposition à des risques au travail. En sont exclus les accidents de trajet (non lié au travail en lui-même)	100%	846
	taux d'absentéisme	%	Nombre de jours perdus pour arrêt maladie et accidents de travail/ nombre de jours théoriques travaillés dans l’année (tels que définis dans les contrats) *100	100%	7.5

Détail des indicateurs quantitatifs sur les données environnementales

thème	Indicateur quantitatif	unité	Définitions	Périmètre DPEF (%)	Résultat
Consommation énergétique	consommation totale d'énergie de source fossiles et nucléaire	MWh	Sources d'énergie fossiles : correspondent aux sources d'énergie non renouvelables à base de carbone telles que les combustibles solides, le gaz naturel et le pétrole. Inclut aussi l'électricité acquise sans certificat de durabilité.	100%	190 023
	consommation totale d'énergie de source renouvelable	MWh	Énergie renouvelable : énergie provenant de sources non fossiles renouvelables, à savoir l'énergie éolienne, solaire (solaire thermique et solaire photovoltaïque) et géothermique, l'énergie ambiante, l'énergie des marées, des vagues et des autres océans, l'énergie hydraulique, la biomasse, le gaz de décharge, le gaz des stations d'épuration d'eaux usées et le biogaz. En France cela inclut l'énergie issue des réseaux de chaleurs qui est en partie composée d'énergie non renouvelable.	100%	59 135
	consommation totale d'énergie	MWh	consommation totale d'énergie = (a) consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles (MWh) + (b) consommation totale d'énergie provenant de sources nucléaires + (c) consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables (MWh).	100%	249 158
Bilan carbone	Bilan carbone (scope 1 et 2)	teCO2	La méthodologie employée est basée sur les références suivantes : • Décret n°2022-982 du 1er juillet 2022 relatif aux bilans d'émissions de GES • Norme ISO 14064-1 • Lignes directrices du GHG Protocol • Méthodologie Bilan Carbone® de l'ADEME Les données physiques sont privilégiées dans le calcul , les données monétaires sont utilisées principalement pour les achats et les déplacements professionnels	95% exclusion des cliniques de très petites tailles gérées par Ribera en Espagne, Tchéquie et en Slovaquie	40 458
	bilan carbone scope 1	teCO2	Émissions directes de GES provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise.		28 059
	bilan carbone scope 2	teCO2	Émissions indirectes provenant de la production d'électricité achetée ou acquise, de vapeur, de chaleur ou de froid consommés par l'entreprise		12 399
	Bilan carbone scope 3	teCO2	Autres émissions indirectes non comptabilisées dans le scope 2	95% exclusion des cliniques de très petites tailles gérées par Ribera en Espagne, Tchéquie et en Slovaquie et des cliniques suisse	264 325
Consommation d'eau	consommation totale d'eau	M3	La consommation d'eau totale en m3 résultant des opérations propres mesurée via les factures des prestataires	80% (60% du périmètre Vivalto Santé et 90% du périmètre Ribera)	916 250
	la quantité totale d'eau recyclée et réutilisée, en m3	M3		seulement chez Ribera	11 321
Production et recyclage des déchets	poids total de déchets produits	tonnes	Poids des déchets donnant lieu à une collecte en vue d'une valorisation ou d'un traitement	90% exclusion des cliniques de très petites tailles gérées par Ribera en Espagne, Tchéquie et en Slovaquie et exclusion des laboratoires d'anatomocytopathologie et de la crèche en France	13 744
	poids total de déchets dangereux	tonnes	Déchets d'activités à risques infectieux et autres déchets dangereux.		2 234
	Poids total des déchets valorisés	tonnes	Les déchets valorisés peuvent avoir été recyclés, ou préparés pour du réemploi		3 043

Spécificités méthodologiques

Qualité

Correspondance des référentiels de certification V2014 et V2020

Entre la V2014 et la V2020, le système de notation a évolué et l’exigence s’est considérablement renforcée. La transition entre les deux itérations étant en cours, Vivalto Santé a constitué en interne une table de correspondance entre les deux systèmes de notation permettant ainsi de traduire et de rendre plus lisible la comparaison entre les différents niveaux de certification :

Référentiel V2014	Référentiel V2020
A = Certification de l'établissement	Haute Qualité des soins (vert foncé) - Etablissement certifié avec mention
B = Certification de l'établissement avec recommandations d'amélioration	Qualité des soins confirmée (vert clair) - Etablissement certifié
C = Certification de l'établissement avec obligations d'amélioration	Qualité des soins à améliorer (orange) - Etablissement certifié sous conditions
D = Sursis à la décision de certification	Qualité des soins insuffisante (rouge) - Etablissement non certifié
E = Etablissement non certifié	Qualité des soins insuffisante (rouge) - Etablissement non certifié

La plus haute distinction « A » V2014 correspond à la plus haute distinction V2020 ; Par ailleurs, un « B » obtenu en V2014 peut être associé au niveau « Qualité des soins confirmée » (vert clair). Au regard des recommandations d’amélioration formulées dans le rapport, l’établissement devait envoyer un compte qualité dans les 24 mois suivant la décision. Une décision « vert clair » implique la prise en compte des écarts à la pratique mentionnées dans le rapport dans un délai raisonnable et ce avant la prochaine visite de certification (tous les 4 ans) ; Notre analyse nous conduit également à rapprocher un « C » V2014 et le niveau « Qualité des soins à améliorer » (orange) V2020. En effet, la notation « C » induisait la production d’un compte qualité supplémentaire sur les obligations d’amélioration mentionnées dans le rapport dans un délai maximum de 12 mois tandis que niveau « Qualité des soins améliorer » (orange) engage l’établissement dans une nouvelle visite de certification sur l’ensemble des thématiques dans un délai de 6 à 12 mois et ce jusqu’à obtention de la certification « vert clair » au minimum Enfin s’agissant des notations « D » et « E », nous pouvons en toute logique nous accorder sur le fait que cela équivalait à un niveau « qualité des soins insuffisante » V2020.

Social

Détail des résultats de l'index égalité homme-femme en France

Il est à noter que du fait de leur taille ou de leur répartition homme-femme, tous nos établissements ne sont pas éligibles à cet index. Ci-après la liste des index calculés pour les établissements éligibles

Etablissement	Résultat 2023	Résultat 2024
Clinique Anne d'Arthois à Béthune	81	97
Clinique des 2 Cap	-	80
Clinique de la Baie à Morlaix	99	87
Clinique de l'Europe à Rouen	83	93
Clinique Générale d'Annecy	81	82
Clinique Mathilde à Rouen	88	84
Centre MCO de la Cote d'Opale	84	87
Clinique Pasteur Lanroze	93	93
Clinique Pasteur Royan	92	99
Clinique du Val d'Or	-	80
Centre orthopédique Dracy le Fort	90	84
Clinique de l'Europe à Port-Marly	88	89
Saint Nazaire	61	75
Hôpital Privé du Confluent à Nantes	69	79
Hôpital Privé Cesson Sévigné	97	92
Hôpital Privé de la Baie	-	78
Polyclinique Lyon Nord	89	83
Polyclinique du Parc	82	89
Saint Joseph à Angoulême	81	94
Clinique Sainte Marie à Osny	97	96
Hôpital Privé Saint Grégoire	88	88
Vivalto Santé Management	99	89
Vivalto Santé Services Opérationnels	64	-

Lexique

ACV Analyse du Cycle de Vie

ARPEGO : Accès à la Recherche Clinique Précoce et Innovante dans le Grand Ouest

CEE Certificat d’Economie d’Energie

CERC VS : Comité Ethique Recherche Clinique Vivalto Santé

CDM Comité de Direction Médical

CMO Comité médical des Opérations

CMS Comité médical Stratégique

CMT Comité Médical de Territoire

DASRI Déchet d’activités de soins à risque infectieux

DGOS : Direction Générale de l’Offre de Soins

EAM Entreprise à Mission

FHP : Fédération de l’Hospitalisation Privée

GCS VS ERI : Groupement de Coopération Sanitaire Vivalto Sante Enseignement Recherche Innovation

GTB Gestion Technique des Bâtiments

IRB : Institutional Review Board

MERRI : Missions d’Enseignement, de Recherche, de Référence et d’Innovation

POC Proof of Concept

RAAC Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie

RGPD Règlement Générale sur la Protection des Données

SIGAPS : Système d’interrogation de gestion, d’analyse des publications scientifiques

Périmètre Espagne

NOM COMPLET	ADRESSE	ACTIVITE
PrimeroSalud S.L.U	Calle Serrano nº45, planta 2, puerta 2, 28001, Madrid	Holding
Ribera Salud, S.A.U.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Holding
Torrejón Salud, S.A.	Calle Mateo Inurria, S/N, Torrejón de Ardoz, 28850, Madrid, España	Hôpitaux et Cliniques
Elche Crevillente Salud S.A.U.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Hôpitaux et Cliniques
Ribera Salud Tecnologías S.L.U.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Activité autres (hors santé)
Ribera Salud Proyectos S.L.U	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Services Médicaux
Hospital Povisa, S.A.	Calle Salamanca, 5, Vigo, 36211, Pontevedra, España	Hôpitaux et Cliniques
Terapias Medicas Domiciliarias, S.L.U.	Calle Asociación, S/N, Molina de Segura, 30500, Murcia, España	Hôpitaux et Cliniques
Proyectos Sanitarios Ferrolanos, S.L.U.	Rúa Pardo Bazán, S/N 15404, Ferrol, Galicia, España	Hôpitaux et Cliniques
Hospital Polusa, S.A.	Calle Doctor Iglesias Otero - San Lázaro Del Puente, S/n. 27004, Lugo. España.	Hôpitaux et Cliniques
B2B Salud S.L.U.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Activité autres (hors santé)
Ribera Lab S.L.U.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Services Médicaux
Servicios de Mantenimiento Prevencor, S.L.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Activité autres (hors santé)
Winning Security, S.L.	Calle San Petersburgo, 19. 10005, Cáceres. España.	Activité autres (hors santé)
Hospinet, S.L.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Activité autres (hors santé)
Centro Inmunológico de la Comunidad Valenciana, S.L.U.	Calle Juan De Villanueva, 63, Parcela 01a. 03203, Elche, Alicante. España.	Services Médicaux
Clínica Santo Domingo, S.L.U.	Plaza Santo Domingo, 24 - Piso 1 B, Lugo, 27001, Lugo, Galicia, España	Hôpitaux et Cliniques
Ribera Portugal - Parcerias de Cascais, S.A.	Avenida Fontes Pereira De Melo Nº6, Lisboa, 1050-121 Lisboa Portugal	Hôpitaux et Cliniques
Ribera Salud Infraestructuras S.L.U.	Avda. Cortes Valencianas, 58, Sorolla Center, 46015 Valencia, España	Hôpitaux et Cliniques
Kapalai Investments, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Holding
Policlínica Águilas, S.L.U.	JUAN GRAY EDIFICIO ALMENARA ÁGUILAS	Hôpitaux et Cliniques
SJ Fortu 2018, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Belleza y Salud Virgen de la Caridad, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad, S.L.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Clínica Nuestra Señora de los Dolores, S.L.U.	AVENIDA DE LA LIBERTAD 86 LOS ALCÁZARES 30710	Hôpitaux et Cliniques
Clinica Virgen de los Dolores, S.L.U.	CALLE ALFONSO XIII 103 LOS DOLORES 30310 CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques

NOM COMPLET	ADRESSE	ACTIVITE
Ayuda y Asistencia a Domicilio Cartagena, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Practiser, S.L.U.	JUAN FERNÁNDEZ 63 30204- CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad Caravaca, S.L.U.	CALLE DOCTOR ROBLES S/N CARAVACA DE LA CRUZ	Hôpitaux et Cliniques
Prefor Salud, S.L.U.	RICARDO CANO 12 MOLINA DE SEGURA	Hôpitaux et Cliniques
Clinica la Flota, S.L.U.	CALLE ALMIRANTE MALAESPINA 2 MURCIA	Hôpitaux et Cliniques
Clinica Vega Media, S.L.U.	CALLE MAR MENOR ED. ALBERO MOLINA DE SEGURA	Hôpitaux et Cliniques
Lexdimur, S.L.U.	RIO TORMES, EL SALADAR I 5C LORQUI 30564	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad Murcia, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad Mazarrón, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad Campoamor, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
2016 Cartagena ODR, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Imatec Gabinetes Radiológicos, S.L.U.	RAMON Y CAJAL 22 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad La Unión, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Digilab Dental, S.L.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Mar Menor, S.L.U.	AVDA. EMILIO CASTELAR, 82 SAN PEDRO DEL PINATAR	Hôpitaux et Cliniques
Unidad Médica Hiperbárica, S.L.U.	ESPAÑOLETO 13 CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Centro Sanitario del Noroeste, S.L.U.	CALLE PUENTE MOLINO 2 CARAVACA DE LA CRUZ	Hôpitaux et Cliniques
Centro Médico Virgen de la Caridad Alcantarilla, S.L.U.	JORGE JUAN, 30 30204 - CARTAGENA	Hôpitaux et Cliniques
Dieta y Salud Cardiovascular, S.L.	calle Manresa, número 1, Edificio Elyos, 2º A	Hôpitaux et Cliniques
Instituto Musculoesquelético Europeo, S.L.U.	Calle Suiza, 11, 46024, Valencia	Hôpitaux et Cliniques

Périmètre France

NOM COMPLET	ADRESSE	ACTIVITE
Clinique Anne d'Arthois	100, rue Emile Basly 62400 BETHUNE	Clinique / Hôpital
Laboratoire Bonte	96 bis, rue St Joseph 60200 COMPIEGNE	Laboratoire d'anatomopathologie
Clinique des 2 Caps	80 les Longues Pièces 62231 COQUELLES	Clinique / Hôpital
Clinique Bergouignan	1 rue du Dr Louis Bergouignan 27000 EVREUX	Clinique / Hôpital
Centre Médicaø Chirurgical de la Baie	Lieu-dit La Vierge Noire 29600 MORLAIX	Clinique / Hôpital
Centre Cardiologique D'Evecquemont	2 rue des Carrières 78740 EVECQUEMONT	Clinique / Hôpital
Clinique de la Côte d'Emeraude	1, rue de la Maison Neuve BP 54 35404 SAINT MALO	Clinique / Hôpital
Clinique de l'Europe	5, allée des Pays-Bas - 80090 AMIENS	Clinique / Hôpital
Clinique de l'Europe	73, Bd de l'Europe 76100 ROUEN	Clinique / Hôpital
Clinique Générale Annecy	4, chemin de la Tour de la Reine 74000 ANNECY	Clinique / Hôpital
Centre Hospitalier Privé du Montgardé	32 rue de Montgardé 78410 AUBERGENVILLE	Clinique / Hôpital
Clinique Mathilde	7, Bd de l'Europe 76 100 ROUEN	Clinique / Hôpital
Centre MCO de la Cote d'Opale	173 route de Desvres 62280 STMARTIN LES BOULOGNE	Clinique / Hôpital
Clinique Pasteur	58, Bd, Pasteur 27000 EVREUX	Clinique / Hôpital
Clinique Pasteur-Lanroze	32, rue Auguste Kervern CS 82936 29229 BREST	Clinique / Hôpital
Centre de Pathologie du Mans	22 Rue de Thales de Milet 72000 LE MANS	Laboratoire d'anatomopathologie
Clinique Pasteur Royan	222 avenue de Rochefort 17200 ROYAN	Clinique / Hôpital
Crèche	11 Bd Pasteur 06046 NICE	Crèche
Clinique Richelieu	22 rue Montlouis 17100 SAINTES	Clinique / Hôpital
Clinique chirurgicale Victor Hugo	5 bis, rue du Dôme 75116 PARIS	Clinique / Hôpital
Clinique du Val d'Or	14-16, rue Pasteur 92211 SAINT CLOUD CEDEX	Clinique / Hôpital
Centre Orthopédique de Dracy Le Fort	2 rue du Pressoir 71640 DRACY LE FORT	Clinique / Hôpital
Laboratoire Anatomopathologie Denis Zago Romeo	29, rue du Colisée 75008 PARIS	laboratoire d'anatomopathologie
Europe Port Marly	9 bis, rue de St Germain BP 77 78560 LE PORT MARLY	Clinique / Hôpital
Polyclinique de l'Europe	33 Bd de l'Université 44600 SAINT NAZAIRE	Clinique / Hôpital
Centre de Radiothérapie Marc Ramioul GAMMA 27	52, Bd Pasteur 27000 EVREUX	centre radiothérapie
Centre de Radiothérapie Gama 27	272 avenue Marc Jacquet 77 000 MELUN	centre radiothérapie
Hôpital Privé de la Miotte	15 avenue de la Miotte 90000 BELFORT	Clinique / Hôpital
L'Hôpital Privé du Confluent	4 rue Eric Tabarly 44000 NANTES	Clinique / Hôpital

NOM COMPLET	ADRESSE	ACTIVITE
Hôpital Privé Cesson Sévigné	3, rue du Chêne Germain 35576 CESSON-SEVIGNE CEDEX	Clinique / Hôpital
Imagerie Médicale de Sainte Marie	Imagerie Médicale Sainte Marie – Clinique 1 Rue Paul-Émile Victor, 95520 OSNY	Centre de radiologie
Clinique Psychiatrique Ker Yonnec	RD 70 89340 CHAMPIGNY	Clinique / Hôpital
SCP Lab Guigui	60 rue de Wattignies 75012 PARIS	Laboratoire d'anatomopathologie
Polyclinique Mégivale	1328, avenue de la Maison Blanche 76550 ST AUBIN SUR SCIE	Clinique / Hôpital
Clinique de Maison Laffite	19, avenue Eglé 78600 MAISONS-LAFFITTE	Clinique / Hôpital
Clinique de la Région Mantaise	23 Bd Victor Duhamel 78200 MANTES LA JOLIE	Clinique / Hôpital
Clinique Notre Dame	23 rue des Acres 14500 VIRE	Clinique / Hôpital
Clinique du Parc	6, avenue du Morvan - 71400 AUTUN	Clinique / Hôpital
Hôpital Privé de la Baie	1, avenue du Quesnoy Saint Martin des Champs 50300 AVRANCHES	Clinique / Hôpital
Polyclinique de Kerio	Kerio BP 40 56920 NOYAL PONTIVY	Clinique / Hôpital
Polyclinique Lyon Nord	65, rue des Contamines 69140 RILIEUX LE PAPE	Clinique / Hôpital
Polyclinique du Parc	8 rue d'Arcole 49303 CHOLET	Clinique / Hôpital
Polyclinique du Pays de Rance	76, rue Chateaubriand - 22100 DINAN	Clinique / Hôpital
Clinique du Sport Bordeaux Merignac	4 rue Georges Nègrevergne - 33700 MERIGNAC	Clinique / Hôpital
Clinique Saint François	10 Bd Pasteur 06046 NICE	Clinique / Hôpital
Clinique Saint Georges	3 bis Bd de Lattre de Tassigny 17110 ST GEORGES DE DIDONNE	Clinique / Hôpital
Clinique Saint Germain	12 rue Baronne Gérard Angle de la rue d'Ourches 78100 ST GERMAIN EN LAYE	Clinique / Hôpital
Saint Joseph	51 avenue du Pdt Wilson 16000 ANGOULEME	Clinique / Hôpital
Clinique Sainte-Marie	7, rue de Verdun BP 77 44142 CHATEAUBRIAND	Clinique / Hôpital
Clinique Sainte-Marie	1, rue Christian Barnard 95520 OSNY	Clinique / Hôpital
Clinique Saint-Antoine	696, rue Robert Pinchon 76230 BOIS GUILLAUME	Clinique / Hôpital
CHP Saint Grégoire	6, bd de la Boutière 35768 SAINT GREGOIRE	Clinique / Hôpital
Vivalto DOM	6 Bd de la Boutière, 35760 SAINT GREGOIRE	PSAD
GIE Vivalto Santé Investissement	63 rue des belles-feuilles 75016 PARIS	GIE
GIE Vivalto Santé Management	63 rue des belles feuilles 75016 PARIS 9 boulevard de la Boutiere 35760 ST GREGOIRE	GIE
GIE Vivalto Santé Services Opérationnels	NA	GIE
GIE Vivalto Santé Services Partagés	9 boulevard de la Boutiere 35760 ST GREGOIRE	GIE

Périmètre Portugal

NOM COMPLET	ADRESSE	ACTIVITE
Lusíadas Forum Algarve Clinic	Centro Comercial Forum Algarve, Lojas 22 a 24, Estrada Nacional 125 - km, 8009-126 Faro	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Faro Clinic	Largo Dr. Francisco Sá Carneiro, 1 8000-151 - Faro	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Albufeira Hospital	R. da Correeira, 8200-112 Albufeira	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Porto Hospital	Av. da Boavista 171, 4050-115 Porto	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Gaia Clinic	Av. da República 1294, 4430-192 Vila Nova de Gaia	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Lisbon Hospital	R. Abílio Mendes 12, 1500-458 Lisboa	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Almada Clinic	R. Sérgio Malpique 2, 2810-500 Almada	Hôpitaux et cliniques
Dental Amoreiras	R. Carlos Alberto da Mota Pinto 9 5C, 1070-374 Lisboa	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Santa Maria da Feira Hospital	R. Dr. Serafim Correia Pinto Guimarães 222, 4520-103 Santa Maria da Feira	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Amadora Hospital	Av Hospitais Cavis de Lisboa 9999 Amadora	Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Oriente Clinic	Av Infante D Henrique Q 13 BL 1, Sacavem	Hôpitaux et cliniques
Santa Tecla Clinic		Hôpitaux et cliniques
Lusíadas Braga Hospital	R. da Escola de Enfermagem 4700, 4700-000 Braga	Hôpitaux et cliniques
Call centers/buildings/warehouses	1. Rua Francisco Ferrer 2 RC Escrit Dto 2. Rua Cidade de Rabat Lote L2000/042 Nécleo D RC Escrit Dto 3. Rua Cidade de Rabat Lote L2000/042 Nécleo D RC Escrit Esq 4. Rua Dr. Inocencio Osorio L'Gondim 59 5.Rua Prof. Reinaldo Santos 24-D 6. Rua Conselheiro Sebastião Teles 29 7. Rua Francisco Ferrer, 6 HI H-RCDT	Activités autres (hors santé)
Head office	Rua da Quinta do Pinheiro 5, 2790-045 Carnaxide	Holding
Lusíadas Monsanto Hospital	Rua Alfredo da Silva, nº 16, Alfragide. 2610-016, Amadora	Hôpitaux et cliniques

Périmètre Suisse

NOM COMPLET	ADRESSE	ACTIVITE
CIC Collombey	Z.A. des Plavaux 103, 1893 Collombey Muraz	Hôpitaux et cliniques
CIC Saxon	Route du Léman 29, 1907 Saxon	Hôpitaux et cliniques
CIC Montreux	Rue du Grammont 2, 1815 Clarens	Hôpitaux et cliniques
CIC Suisse	Rue du Grammont 2, 1815 Clarens	Holding

Périmètre Slovaquie

NOM COMPLET	ADRESSE DU DIEGE SOCIAL	ACTIVITE
Pro Diagnostic Group, a.s.	Nivy Tower - administrativna budova B2, Mlynske nivy 5 82109 Bratislava	Services Médicaux
Pro RTG, s.r.o.	Mýtna 5, Bratislava 811 07	Services Médicaux
Dr. MAGNET s.r.o	UNB Ružinov, Ružinovská 6, 821 01 Bratislava	Services Médicaux
Medicina Nové Zámky, spol. s.r.o.	Slovenská 11, 940 34 Nové Zámky	Services Médicaux
MR Poprad, s.r.o	Banícka 803/28, 058 01 Poprad	Services Médicaux
CT Poprad, s.r.o.	Novozámocká cesta 3862/2, 945 01 Komárno	Services Médicaux
MR Žilina, s.r.o.	Vojtecha Spanyola 1739/43 010 01 Žilina	Services Médicaux
Pro Magnet, s.r.o.	Jána Hollého 14, 080 01 Prešov, Slovaquie	Services Médicaux
Pro Nuclear a.s.	Novozámocká cesta 3862/2, 945 01 Komárno	Services Médicaux
Vivamed s.r.o.	Hollého 14, 081 81 Prešov	Services Médicaux
Preamed s.r.o.	Hollého 14, 080 01 Prešov	Services Médicaux
CT Prešov s. r. o	Hollého 14, 081 81 Prešov	Services Médicaux
GAMMALAB, spol. s.r.o.	Starohájska 2, 917 01 Trnava	Services Médicaux

Périmètre République Tchèque

NOM COMPLET	ADRESSE DU SIEGE SOCIAL	ACTIVITE
Pro Magnet CZ, s.r.o.	Pod Krejcárkem 975/2, Žižkov, 130 00 Praha 3	Services Médicaux
PROGRESS MEDICAL a.s.	Pod Krejcárkem 975/2, Žižkov, 130 00 Praha 3	Services Médicaux
OB CARE, s.r.o	Pod Krejcárkem 975/2, Žižkov, 130 00 Praha 3	Services Médicaux
OB klinika a.s.	Pod Krejcárkem 975/2, Žižkov, 130 00 Praha 3	Services Médicaux
MR Centrum Mělník, s.r.o	Pražská 221, 276 01 Mělník	Services Médicaux
MediCentrum Praha a.s.	Kloknerova 1245/1, Chodov, 148 00 Praha 4	Services Médicaux

Vivalto Santé 3

Société en Commandite par Actions

61 avenue Victor Hugo
75116 Paris

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné commissaires aux comptes durabilité, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société Vivalto Santé 3 (ci-après « entité »), désigné commissaires aux comptes durabilité conformément à l'article 34 de l'Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Vivalto Santé 3

Société en Commandite par Actions

61 avenue Victor Hugo
75116 Paris

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné commissaires aux comptes durabilité, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2024

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Aucun indicateur clé de performance n'est présenté pour les politiques relatives à la cybersécurité et à la conformité.
- La réduction de l'empreinte carbone ne fait pas mention d'objectif à moyen, long terme.
- Comme mentionné dans la Déclaration, comme mentionné dans la Déclaration, l'indicateur relatif au bilan carbone (scope 1, 2 et 3) ne couvre les cliniques de très petites tailles gérées par Ribera en Espagne, Tchéquie et en Slovaquie.
- L'indicateur relatif à la consommation d'eau (en m3) ne couvre pas les cliniques d'Aubergenville, d'Evreux, de Mantes la Jolie et de Dinan sur le périmètre Vivalto Santé (France) ainsi que deux filiales du périmètre Lusiadas Saúde (Portugal) pour l'exercice clos au 31 décembre 2024.
- Comme mentionné dans la Déclaration, le périmètre de reporting des déchets n'est pas exhaustif sur le périmètre Vivalto Santé (France).
- Le périmètre de reporting n'inclut pas en particulier les activités des 3 établissements acquis en 2024.

Préparation de la Déclaration

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la Direction de :

- sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'Administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné commissaire aux comptes durabilité

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-2 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d’affaires et une description des principaux risques liés à l’activité de l’ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s’avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d’affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes¹. Pour certaines informations, nos travaux ont été réalisés au niveau de l’entité consolidante, pour les autres, des travaux ont été menés au niveau de l’entité consolidante et dans une sélection d’entités.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l’ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l’article L. 233-16 du code de commerce avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l’entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l’exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants ², nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d’autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.
- Nous avons apprécié la cohérence d’ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l’ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

¹ Existence de démarches formalisées concernant les aspects suivants abordés dans la Déclaration de Performance Extra Financière : Méthodologie d’identification et de priorisation de nos enjeux extra financiers ; Amélioration continue grâce au traitement du questionnaire E-Satis ; Dispositif achats responsables ; Réduction de la pollution et protection de la biodiversité.

² **Données environnementales** : Consommation d’électricité (MWh) ; Consommation de gaz (MWh) ; Poids total de déchets dangereux recyclés (tonnes) ; Poids total de déchets non dangereux recyclés (tonnes) ; Bilan carbone scope 1&2 (tonnes CO2 equ) ; Pourcentage des hôpitaux du groupe ayant mis en œuvre leurs actions d’efficacité énergétique ; Nombre de rénovation énergétiques de chaudières et groupes froids.

Données sociales : Effectifs par type de contrat (CDD-CDI) ; Total des entrées et sorties des effectifs en CDI ; Taux de turnover ; Taux d’absentéisme ; Taux de gravité des accidents de travail ; Nombre d’heures de formation suivies ; Qualité Vie au Travail : satisfaction des salariés concernés ; Certifications HAS ; Pourcentage des salariés ayant souscrit au plan d’actionnariat.

Données sociétales : Score – e satis MCO + 48h ; Pourcentage d’établissements certifiés A ou B par la Haute Autorité de Santé.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d’une mission d’assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d’assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

A Paris la Défense, le 21 mai 2025

L’un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés



Hélène DE BIE
Associée