



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ  
LES HÔPITAUX DE SUISSE  
GLI OSPEDALI SVIZZERI

A photograph of three people in a hospital hallway. A man in a white lab coat and glasses is shaking hands with a man in a blue shirt. A woman in a white lab coat stands between them, smiling. The hallway is decorated with star-shaped garlands.

# Rapport annuel 2008

H+: Schweizer Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen  
H+: Hôpitaux, cliniques et institutions de soins suisses  
H+: Gli Ospedali, le cliniche e gli istituti di cura svizzeri

# Sommaire

<b>Editorial</b> Vision H+ 2015 : pourquoi l'association en a-t-elle besoin ?	3
<b>Pour le lecteur pressé</b> L'essentiel en un clin d'œil	4
<b>H+ sur les thèmes politiques actuels</b>	5
<b>Compas</b> Vers la transparence des prestations, des prix et de la qualité	6/7
<b>Qualité</b> H+ qualité® : quatre éléments dans la jungle de la qualité	8/9
<b>Protection des données/Secret du patient</b> Non au patient transparent !	11
<b>En quoi H+ est-elle utile aux hôpitaux ?</b> Prestations de H+ pour les membres de l'association	12/13
<b>Politique de la santé</b> Deux pas en avant, un pas en arrière	14
<b>Politique de formation</b> La politique du personnel : entre réforme de la formation et pénurie de main-d'œuvre	15
<b>Formation continue</b> H+ Bildung/Aarau et Espace Compétences/Cully	15
<b>Gestion</b> REKOLE® : d'un outil de détermination des prix à un instrument de direction et de pilotage	16
<b>Communication</b> La notoriété n'est pas un luxe, mais une nécessité	17
<b>Un regard sur les conférences actives</b>	19
<b>Association</b> Organigramme et membres du Conseil	20
<b>Secrétariat central</b> Organigramme, H+ en aperçu	21
<b>Indicateurs spécifique de la branche</b> Importance économique du secteur hospitalier	22
<b>H+ : quatre centres, Impressum</b>	23



# Vision H+ 2015 : pourquoi l'association en a-t-elle besoin ?

Le paysage hospitalier s'est modifié au cours de ces dix dernières années et le mouvement est appelé à se poursuivre.

Le nouveau financement hospitalier, l'évolution démographique et les progrès de la médecine vont durablement influencer et transformer l'activité des hôpitaux, cliniques et institutions de soins. Où les établissements doivent-ils placer leurs priorités et comment doivent-ils faire face à ces défis ? Vision H+ 2015 doit répondre à ces questions.



Des hôpitaux et des cliniques constituent des groupes ou des sociétés anonymes. Des hôpitaux de soins aigus se muent en institutions de longue durée ou ferment. Des lits sont supprimés. Les prestations – hospitalisations et traitements ambulatoires – sont en augmentation. La productivité est en hausse, malgré ou à cause de la baisse du nombre de lits et de la durée des séjours.

## Nouveau positionnement des établissements

Les progrès médicaux, avant tout, ont transformé les hôpitaux et les cliniques. La durée de séjour des patientes et patients est beaucoup plus courte. Toujours plus de traitements somatiques aigus, de réadaptation et de psychiatrie sont dispensés en ambulatoire. Les cantons ont conféré plus de marge de manœuvre entrepreneuriale à « leurs » hôpitaux, sans pour autant les affranchir totalement. De nombreux cantons ont créé des groupes d'hôpitaux. Un mouvement de consolidation se dessine également parmi les cliniques privées qui fusionnent ou sont absorbées. Nombre de membres de H+ se sont repositionnés au cours de ces dernières années.

## Nouvelles opportunités, nouveaux risques

Les Chambres fédérales ont changé les conditions cadre. La révision de la LAMal sur le financement hospitalier introduit des forfaits par cas uniformes au niveau national pour toutes les prestations stationnaires ainsi que le mode de financement dual fixe, entre les cantons et les assureurs. Les forfaits par cas SwissDRG et les forfaits liés aux prestations pour la psychiatrie et la réadaptation influenceront fortement les institutions de traitement stationnaire. Les soins ambulatoires suivront également la même voie.

## Principal enjeu : la démographie

Des facteurs externes, l'évolution démographique et de la médecine ont une influence sur les hôpitaux, cliniques et institutions de soins. Jusqu'à quel âge vivront les prochaines générations et de quels maux souffriront-elles ? Quelles maladies seront guérissables et comment ? Quelles technologies de l'information et de la communication vont nous aider à améliorer encore les diagnostics et les traitements ? Quel degré d'indépendance et de

responsabilité individuelle les patientes et les patients assumeront-ils ? Quel sera leur nombre et dans quelle mesure la pénurie de personnel se fera-t-elle sentir dans la santé ? Le manque de main d'œuvre est-il compensable par des mesures de réorganisation des institutions ?

## Le nouveau positionnement de H+, un instrument idéal

En octobre 2002, les membres de H+ ont opté pour un nouveau positionnement : H+ devait être perçue comme une association nationale, forte et moderne. Depuis, beaucoup de travail a été accompli. Le Secrétariat central a créé ses propres départements « Politique » et « Communication ». Des délégués de H+ participent aux dossiers importants, l'association a un rayonnement, on recueille son avis, elle apparaît régulièrement dans les médias. Les hôpitaux, cliniques et institutions de soins sont incontournables dans les débats actuels sur la santé. Sur quelques dossiers, H+ joue un rôle moteur ; c'est le cas des forfaits liés aux prestations ou du report des remboursements en cas de primes impayées. Pour l'association, ces thèmes sont importants pour se faire entendre dans la Berne fédérale.

Les années à venir vont profondément modifier le système de santé suisse. Un nouveau positionnement de l'association, solidement étayé, garantit aux membres une représentation parfaitement adaptée de leurs intérêts.

## Vision H+ 2015 : votre opinion nous intéresse – participez au débat !

Les hôpitaux, cliniques et institutions de soins peuvent réfléchir à l'association nationale qu'ils souhaitent afin d'affronter les défis du futur. Mais ils doivent aussi s'interroger sur les enjeux politiques importants des années à venir. Le Conseil et le Secrétariat central estiment que le moment est venu de poser ces questions, d'en débattre avec les membres et d'y répondre.

Charles Favre  
Président



# L'essentiel en un clin d'œil

## Qualité

### **H+ qualité® : quatre éléments dans la jungle de la qualité**

Le concept H+ qualité® a été présenté au public lors de la conférence de presse de janvier 2008. Les bases indispensables ont été élaborées dans le courant de l'année. Des rapports qualité par hôpital ont été créés pour tous les types d'établissement dans les trois langues nationales. Le site internet [www.informationhospitaliere.ch](http://www.informationhospitaliere.ch) constitue la plate-forme indispensable à la présentation des résultats des membres. Et ce n'est pas fini : les bases pour le label vont être élaborées en 2009 alors que le portail internet [www.informationhospitaliere.ch](http://www.informationhospitaliere.ch) sera complètement revu.

## Protection des données / secret du patient

### **Non au patient transparent !**

La transmission systématique des diagnostics détaillés et des traitements d'une personne à son assureur maladie n'est pas autorisée selon la législation actuelle. Telle est la conclusion à laquelle arrivent, indépendamment les uns des autres, un avis de droit commandé par H+, le préposé fédéral à la protection des données et son homologue du canton de Zurich. La révision professionnelle du codage permet d'assurer le contrôle de l'économie tout en préservant le secret du patient.

## Politique de la santé

### **Deux pas en avant, un pas en arrière**

Le financement hospitalier et des soins confère plus de pouvoir aux cantons. Ces derniers sont en mesure de planifier davantage au travers du financement hospitalier. H+ combattra toute discrimination systématique de ses membres. Le regroupement en régions sanitaires est conforme aux intérêts des patients. H+ interviendra si les cantons devaient présenter de trop grandes différences de tarifs dans le financement des soins.

## Politique de formation

### **La politique du personnel : entre réforme de la formation et pénurie de main-d'œuvre**

Les besoins supplémentaires en personnel, découlant de l'évolution démographique, exigent des investissements ciblés dans la formation et la fidélisation du personnel. H+ est prête à contribuer de manière significative à ce que les effectifs soient suffisants et convenablement formés pour la branche. La Journée nationale des hôpitaux 2009 permettra aux membres de se profiler comme des entreprises formatrices et des employeurs modernes.

## Gestion

### **REKOLE® : d'un outil de détermination des prix vers un instrument de direction et de pilotage**

H+ a franchi une étape importante en 2008 avec la publication de la 3<sup>e</sup> édition du manuel REKOLE®. Elle est parvenue à imposer un instrument de détermination des prix pour toute la Suisse. La seconde et dernière phase de ce grand projet a été engagée fin 2008 avec l'évolution de cet outil de détermination des prix vers un instrument de direction et de pilotage (REKOLE® II).

## Communication

### **Six ans de communication professionnelle : H+ améliore sa notoriété**

H+ a enregistré une croissance tangible de sa notoriété. A de nombreuses reprises au cours des six dernières années, l'association est parvenue à faire passer dans le discours médiatique des messages prioritaires pour les hôpitaux, cliniques et institutions de soins. Les nouveaux outils de communication contribuent à améliorer encore l'influence politique de H+.



# H+ et les thèmes politiques actuels

## Thèmes actuels

Deux thèmes sont incontournables pour les hôpitaux, cliniques et institutions de soins : l'introduction des forfaits liés aux prestations dans la psychiatrie, la réadaptation et les soins somatiques aigus, ainsi que le monitoring de la qualité (lire l'article sur H+ qualité en page 8).

On peut y ajouter les thèmes récurrents traités au Parlement comme la liberté de contracter, le Managed Care, la TVA, les factures en retard des patients qui ne paient pas leurs primes et la révision de l'assurance-accidents. Enfin, les décisions du Parlement que l'administration fédérale met en œuvre, comme par exemple le financement des soins.

## Thèmes à venir

Conformément à la nouvelle orientation engagée depuis 2002, H+ se préoccupe aussi des défis à long terme. Alors que les DRGs sont sur les rails et que les efforts en faveur de la qualité deviennent visibles avec H+ qualité, nombre de thèmes sont toujours d'actualité : suppression des mauvaises incitations, simplification du système, développement des soins intégrés et réorganisation du système de santé.

## Supprimer les mauvaises incitations

Un système de santé parfait n'existe pas. Les acteurs doivent donc continuellement s'efforcer d'améliorer ce qui existe et surtout de supprimer toutes les mauvaises incitations. L'introduction du monisme – par le biais d'une centrale de paiement neutre, par exemple – relève de cette réflexion. Les transferts entre les soins ambulatoires et stationnaires ne doivent pas être liés au financement : cela entraînerait un approvisionnement faussé des soins, accompagné généralement de surcoûts. Quel pouvoir de décision convient-il d'accorder dans ce domaine aux assureurs ? Le Parlement et le peuple sont divisés sur la question. Une centrale de paiement neutre pourrait désamorcer le conflit entre les cantons et les assureurs. La proposition de H+ est pendante.

Aujourd'hui, pratiquement rien n'incite les assureurs maladie à favoriser le maintien du patient dans un état de santé aussi bon que possible. L'assurance-maladie liée à l'assurance d'indemnités journalières ouvrirait de nouveaux horizons aux assureurs maladie et supprimerait de nombreux points d'achoppement avec les prestataires de soins. Au premier plan se trouverait la santé des patientes et patients. Ce modèle fonctionne déjà parfaitement pour l'assurance-accidents.

## Simplifier

Plus nous créons de règles, plus le système devient opaque pour les patients. Des contradictions apparaissent, les solutions restent sans effets, de mauvaises incitations et un approvisionnement bancal en découlent. Le Parlement a introduit le principe du remboursement des prestations dans le financement hospitalier, sans abolir totalement les instruments de la rétribution selon les coûts. Certes, les groupes de maladie sont remboursés forfaitairement grâce aux DRGs, mais la loi exige toujours des comparaisons de coûts. Le Parlement avance d'un pas vers une libéralisation du marché hospitalier en Suisse ; dans le même temps, il renforce la planification cantonale. H+ exige une réforme de la réforme (lire H+ Palais fédéral, novembre 2007).

## Soins intégrés

Les traitements doivent être davantage coordonnés en raison de la spécialisation croissante de la médecine. La formule magique s'appelle soins intégrés. La fourniture des soins est trop segmentée. L'orientation des patients et le pilotage des processus doivent être professionnalisés et organisés. Le développement rapide des régions sanitaires en fait partie.

## Nouvelle orientation du système de santé

Une question capitale demeure ouverte : que fait la Confédération et que font les cantons ? Dans la meilleure tradition helvétique, la première a bouché les trous et pris davantage de responsabilités. Une réorientation fondamentale du système de santé serait urgente, mais elle paraît peu vraisemblable dans ce pays.

H+ – Votre voix à Berne.



# Vers la transparence des prestations, des prix et de la qualité

Les forfaits par cas constituent le modèle de facturation du futur. Le contrôle de la qualité des prestations médicales gagne d'autant plus en importance. SwissDRG et H+ qualité doivent donc démarrer en même temps. Les perspectives sont favorables.



Le Parlement a montré la voie. Fin 2007, respectivement en été 2008, il a adopté le financement hospitalier et celui des soins. Mais les chemins balisés sont parfois cahoteux et semés d'embûches. H+ s'engage pour que les hôpitaux, cliniques et institutions de soins puissent continuer à se concentrer sur leur objectif le plus important : des prestations de qualité élevée à un prix avantageux pour leurs patients et leurs hôtes.

La révision de la loi sur l'assurance-maladie comprend un aspect essentiel : la transparence – transparence de la planification, du financement, des prestations, des prix et de la qualité. La loi répond ainsi à plusieurs demandes instantes que H+ avait présentées dans la déclaration de principe adoptée en 2005 pour son 75<sup>e</sup> anniversaire (voir le site web de H+). Cependant, les conceptions des divers partenaires du secteur de la santé sur l'objectif de la transparence sont loin d'être identiques. La transparence doit contribuer à simplifier la fourniture des soins pour les patients et à clarifier les rôles des acteurs. Elle ne doit pas être instrumentalisée pour accroître encore la planification, les contrôles et les interventions.

C'est sur ce point justement que H+ s'est engagée l'an passé et qu'elle continuera à le faire dans les années à venir. Il s'agit de créer des systèmes qui permettent aux membres de satisfaire aussi simplement que possible aux exigences légales relatives à la comparabilité des prestations, des prix et de la qualité.

## **H+ qualité : présenter au public les prestations et la qualité**

La principale critique adressée au système de santé suisse est que la qualité largement reconnue de ses prestations n'est pas présentée de manière transparente. Des études étrangères sont régulièrement transposées à la Suisse et les hôpitaux et cliniques sont mis sous pression. L'association a réagi avec H+ qualité. Les hôpitaux, cliniques et établissements de soins présentent leurs prestations et des indicateurs sélectionnés dans un rapport. Ces informations peuvent être consultées sur la plate-forme [www.informationhospitaliere.ch](http://www.informationhospitaliere.ch) par les patients, les médias, les autorités, les assureurs, etc.

En 2008, H+ a franchi des étapes importantes dans le développement de la qualité. Au début de l'année, un premier rapport sur la qualité par hôpital, auquel participaient dix cliniques pilote, a été présenté. Depuis, les rapports pour les hôpitaux de soins somatiques aigus, les cliniques de réadaptation et psychiatriques ont été élaborés et sont prêts pour une enquête 2009 plus étendue. La première version de la plate-forme internet est en service depuis début 2008.

H+ continue à développer les rapports sur la qualité par hôpital aussi bien que la plate-forme internet. L'expérience des praticiens est fondamentale. Des médecins, des infirmiers et des responsables qualité dont la compétence est reconnue participent à l'adaptation des rapports pour toutes les spécialités. Cette collaboration des experts hospitaliers contribue de manière décisive à l'acceptation des données qualité tant dans le public que dans les hôpitaux et les cliniques. Car ils sont bien placés pour savoir ce qui est judicieux et réalisable.

Ce travail est exigeant : pour la plupart des informations concernant la qualité, il n'y a pas de solution toute faite.

## **Forfaits liés aux prestations : assurer la haute qualité des prestations**

Le rapport sur la qualité de la branche devient un outil important pour toutes les spécialités dans la perspective du financement lié aux prestations. On attribue aux forfaits par cas des effets indésirables comme les bloody exits et les réadmissions inutiles. Avec le rapport de branche, H+ entend prouver que ces reproches sont infondés et montrer quels changements pourraient découler de l'introduction du nouveau mode de financement dans les hôpitaux de soins aigus, la réadaptation et la psychiatrie.

Grâce à la fusion entre les deux organismes de qualité CIQ et AIQ prévue début 2009, les hôpitaux, les cantons et les assureurs pourront déterminer ensemble les indicateurs nécessaires.

**SwissDRG : miser sur l'expérience – ne pas répéter les erreurs**

Lorsque l'on parle de transparence, le développement par SwissDRG des forfaits par cas pour les soins somatiques aigus est fréquemment évoqué dans le public. Ce projet fait l'objet de controverses et son degré d'avancement est sous-estimé. Il convient de rappeler deux points : premièrement, de nombreux cantons et hôpitaux utilisent aujourd'hui déjà les forfaits AP-DRG pour facturer les traitements. Et beaucoup d'établissements ont déjà entrepris les adaptations nécessaires à la transition vers un système de DRGs. Deuxièmement, la base de données de la première version test de SwissDRG est identique à celle utilisée pour les AP-DRG. Les données considérées comme lacunaires par les assureurs semblent donc être suffisantes pour les AP-DRG !

L'utilisation des AP-DRG s'est faite sur la base d'une définition des cas qui a fait ses preuves dans les structures hospitalières suisses. Cette solution n'est peut-être pas parfaite mais elle s'est avérée utilisable et fondée dans la pratique. H+ ne comprend pas que les assureurs préfèrent la solution allemande qui est compliquée et controversée.

Il en va de même pour le contrôle des factures. Dans les cantons qui pratiquent les AP-DRG, la révision du codage s'est aujourd'hui imposée. Elle donne des indications très fiables sur la qualité de la saisie des prestations et, partant, sur la facturation des hôpitaux. Les données complètes par patient et les contrôles individuels préconisés par les assureurs ont entraîné une charge administrative inutile en Allemagne. Ce n'est pas pour rien que

les autorités allemandes ont relevé en 2009 de 100 à 300 euros la taxe sur les demandes de précision injustifiées des assureurs aux hôpitaux.

**Projet pilote en psychiatrie et en réadaptation**

Les domaines de la psychiatrie et de la réadaptation sont soumis, comme les soins somatiques aigus, à l'obligation légale d'adopter les forfaits liés aux prestations. Les conférences actives de H+ élaborent pour ces deux secteurs des projets innovants de forfaits journaliers gradués. Dans ces domaines, les forfaits par cas n'aboutissent pas au but recherché. Des évaluations menées avec des données récoltées en Suisse romande ont conduit à ce constat. Il n'est pas étonnant que l'Allemagne ait décidé à fin 2008 d'emprunter une voie très similaire au projet psy.suisse pour la tarification en psychiatrie.

Grâce à l'excellent travail réalisé en amont par les hôpitaux, cliniques et institutions de soins, l'objectif essentiel de la transparence des prestations, des prix et de la qualité est désormais à portée de main.

---

*D<sup>r</sup> Bernhard Wegmüller*  
Directeur





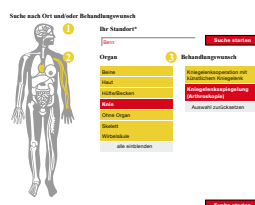
# H+ qualité® : quatre éléments dans la jungle de la qualité

Un simple rectangle arrondi en ses extrémités et le célèbre bleu H+ : le logo du label H+ qualité® a été dévoilé au public début 2008. Mais H+ a élaboré en fait quatre produits en relation avec la qualité dans la branche.



**Le rapport sur la qualité par hôpital :**

un modèle de rapport unifié par catégorie (somatique aiguë, psychiatrie, réadaptation, soins de longue durée)



**Le moteur de recherche**  
[www.informationhospitaliere.ch](http://www.informationhospitaliere.ch)  
avec les informations spécifiques aux établissements membres qui participent



**Le label**  
**H+ qualité®** comme standard de qualité



**Le rapport de H+ sur la qualité de la branche** – reflet de la diversité des programmes qualité des hôpitaux et cliniques suisses



H+ a élaboré en quelques semaines le **rapport sur la qualité par hôpital**. Dix hôpitaux l'ont testé et ont publié les résultats sur [www.informationhospitaliere.ch](http://www.informationhospitaliere.ch). Cette **plateforme internet** permet, depuis janvier 2008, de rechercher l'hôpital approprié pour un prochain traitement. En un clic, on y trouve tous les établissements suisses, et pour une bonne partie d'entre eux, l'éventail des traitements dispensés : 90 % des hôpitaux membres ont mis à disposition leurs données relatives à la statistique médicale. Et parmi eux, 85 % divulguent également les nombres de cas pour les prestations proposées.

**Le premier rapport sur la qualité de la branche** dresse un inventaire des efforts déployés par les hôpitaux afin de garantir et améliorer la qualité de leurs prestations. Il souligne aussi que tous les thèmes ne pourront pas être concrétisés au niveau national à moyen terme. Compte tenu de ce constat, H+ a élaboré les premiers indicateurs de qualité qui seront disponibles à court terme.

## 2009 : Cinq indicateurs pour les rapports sur la qualité par hôpital

Durant l'été 2008, l'ensemble des acteurs de la qualité ont planché sur la question du choix des indicateurs et de leur définition précise. Mi-juin, la délégation qualité du Conseil de H+ a défini quels seraient les huit indicateurs établis sur la base de données de routine. La commission technique nouvellement créée s'est vu

confier la mise au point des détails. Cette tâche a été difficile. Les exigences scientifiques des experts de la qualité de la commission technique s'opposaient à la volonté de transparence rapide exprimée par le Conseil. Une discussion a permis de clarifier la situation. Résultat : cinq indicateurs seront mis en place en 2009 et intégrés aux rapports sur la qualité par hôpital.

## Position des partenaires de H+

Santésuisse a salué les rapports sur la qualité par hôpital et le moteur de recherche, qui constitue, selon une vice-directrice de santésuisse, une vitrine tout à fait adaptée à la publication d'informations pertinentes sur les hôpitaux. Il n'en va pas de même du label. Les assureurs critiquent le manque d'indicateurs de résultats. De plus, ils estiment que la mécanique du label n'est pas décrite de manière suffisamment détaillée.

## H+ qualité® : bilan 2008

Le résultat politique le plus important de la position de H+ est peut-être la réunion de la nouvelle assurance qualité sous un seul toit. Fin mars, le CIQ et l'Association intercantonale pour l'assurance qualité dans les hôpitaux (AIQ) fusionnent pour devenir l'Association nationale pour le développement de la qualité dans les hôpitaux et les cliniques.

Dès 2009, H+ propose un modèle de rapport qualité par hôpital selon les types de prise en charge (soins aigus,



psychiatrie, réadaptation et soins de longue durée) dans les différentes langues nationales. La publication des versions révisées des modèles de rapports est prévue pour fin février 2009. Un manuel accompagne cette publication.

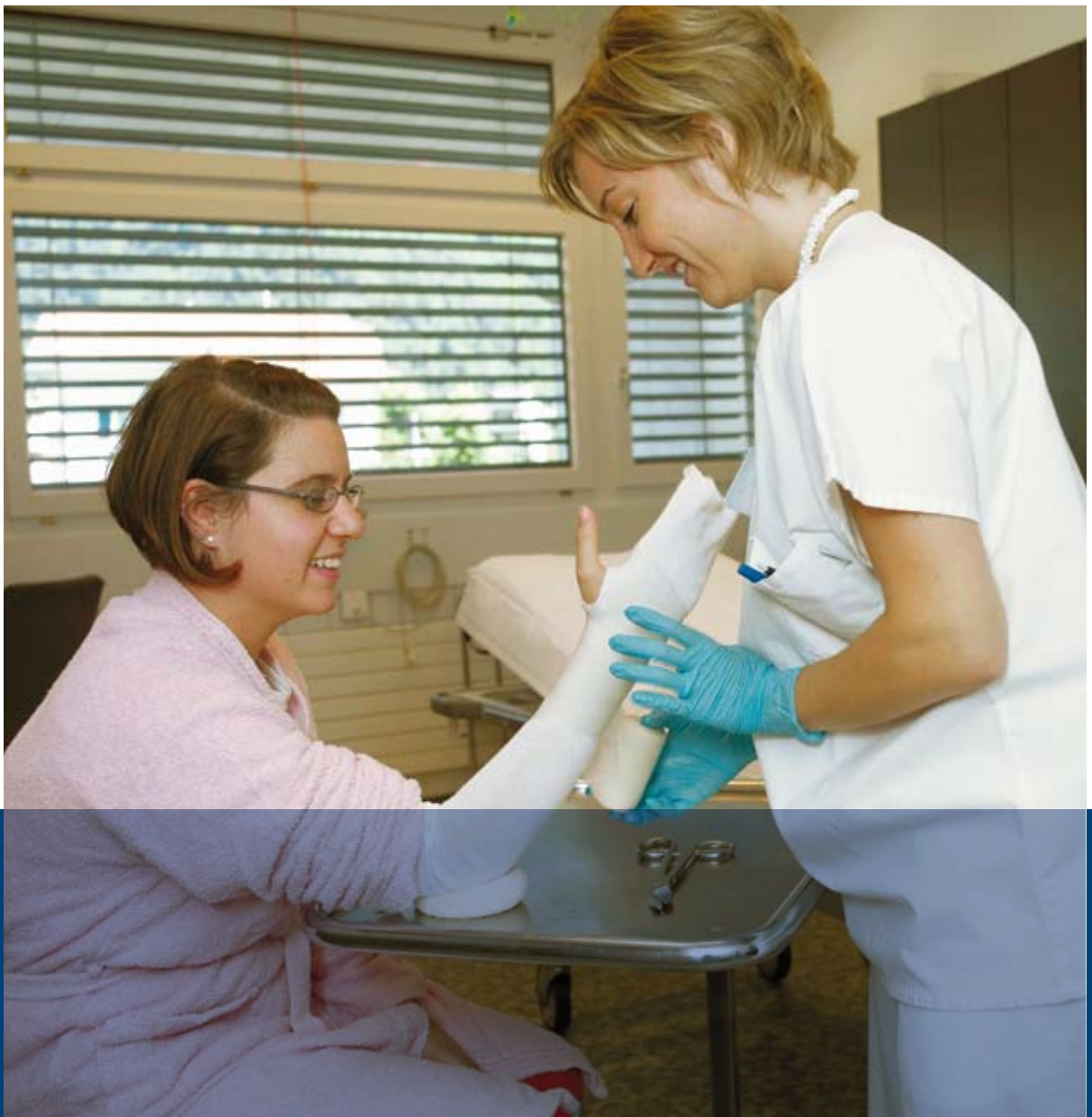
Le **moteur de recherche** mis en ligne dès janvier 2008 a fait l'objet d'améliorations. La conception d'un nouveau portail internet indépendant a démarré en été 2008. En été 2009, les membres de H+ pourront, pour la première fois, tester de manière approfondie leur nouveau domaine individuel et sécurisé, avec leurs données. Le portail devrait être accessible au public au début de l'automne 2009.

La dotation en postes de **l'équipe de projet** a augmenté, passant de 100 % à 240 %. Pour l'élaboration du label H+ qualité, l'association a procédé à l'évaluation d'un partenaire qui accompagne et conseille H+ durant le processus, de la mise au point de la norme à l'accréditation. Des audits d'essai devraient avoir lieu début 2010.

---

*Stefan Steccanella*

*Chef de projet Qualité et Responsable de H+ qualité®*



Le label H+ qualité en tant que standard de qualité à partir de 2010.



# Non au patient transparent !

La transmission systématique des diagnostics détaillés et des traitements d'une personne à son assureur maladie n'est pas autorisée selon la législation actuelle. Telle est la conclusion à laquelle arrivent, indépendamment les uns des autres, un avis de droit commandé par H+, le préposé fédéral à la protection des données et son homologue du canton de Zurich.



« Quand violons-nous la protection des données lorsque nous transmettons des informations sur nos patients ? » Cette question préoccupe les responsables dans les hôpitaux, cliniques et établissements de soins. L'insécurité juridique est profonde, en particulier dans les relations avec les assureurs maladie. Ces derniers exigent toujours plus souvent et systématiquement – et non plus dans des cas particuliers – que les hôpitaux leur communiquent des données confidentielles sur les patients. Selon une enquête menée auprès des membres de H+ en automne 2008, il s'agit pour l'essentiel de diagnostics, et pour une part de procédures et de rapports de sortie. Dans de nombreux cas, les assureurs demandent que les données soient envoyées à leur service administratif, contournant ainsi leur médecin-conseil.

## Les arguments des assureurs

Les assureurs prétendent que le système des forfaits par cas liés au diagnostic (SwissDRG) – qui sera introduit dans tout le pays dès 2012 – rend nécessaire la transmission de données médicales détaillées pour le contrôle des factures et de l'économicité. Ils affirment que la LAMal autorise le traitement de données personnelles particulièrement dignes de protection. Les prestataires de soins seraient donc soumis par la loi à un devoir de communication sans l'accord du patient. Il n'y aurait pas violation du secret de fonction car les collaborateurs des caisses seraient aussi soumis à une obligation de discrétion.

## La question est sérieuse, l'heure n'est pas au bricolage

Bien qu'ils puissent paraître fondés juridiquement<sup>1</sup>, ces arguments perdent beaucoup de leur substance lorsqu'on les examine de plus près. Souvent invoqué, l'arrêt du Tribunal fédéral du 21 mars 2007 (arrêt Zürcher Pflegeheim) accorde, il est vrai, aux assureurs une certaine marge pour déterminer les informations qui leur sont nécessaires. Ces derniers ne peuvent cependant exiger plus de données que ce qui est indispensable et adéquat pour procéder au contrôle des factures et des prestations.

Un avis de droit<sup>2</sup> conclut que les hôpitaux ne peuvent communiquer la liste de tous les diagnostics et traitements (Minimum Data Set) que dans **des cas particuliers**. La transmission systématique de ces données constituerait au contraire une violation du secret du patient. Cette violation serait grave car elle minerait la confiance indispensable à la relation entre le médecin et son patient. C'est pour cette raison que le secret de fonction des médecins est considéré comme beaucoup plus contraignant que celui des collaborateurs des caisses.

**Le préposé zurichois à la protection des données Bruno Baeriswyl recommande instamment aux hôpitaux de ne transmettre des données détaillées qu'en cas de demande concrète et fondée des assureurs et, dans tous les cas, de les adresser au médecin-conseil. Son homologue de la Confédération Hanspeter Thür défend la même position: « Nous considérons que les hôpitaux s'en tiennent à nos recommandations et qu'ils continueront à s'opposer à une communication systématique de telles données. » En cas de contestation, les hôpitaux sont tenus de consulter le Tribunal fédéral pour obtenir un éclaircissement de la situation juridique.**

## Les données anonymes suffisent pour le contrôle de l'économicité

Alors que le contrôle des factures nécessite certaines données personnelles, ce n'est absolument pas le cas pour le contrôle de l'économicité. Bruno Baeriswyl s'est aussi exprimé à ce sujet: « Si les hôpitaux proposent une procédure pour le contrôle de l'économicité qui n'implique pas la transmission d'informations sanitaires sensibles, il convient, du point de vue de la protection des données, de lui donner la préférence. Un contrôle efficace dans le cas d'un forfait par cas semble aisément réalisable, même sans que soit communiqué le nom du patient. »

<sup>1</sup> Dietschi, Reto: Datenschutz in der Krankenversicherung. Expertise sur les aspects spécifiques contestés de la protection des données commandée par Helsana Assurances SA, Zurich, 27.10.2008.

<sup>2</sup> Miotti\_Humbel\_Kersten\_Lang: Avis de droit relatif à la transmission des données des patients aux assureurs maladie, commandé par H+ Les Hôpitaux de Suisse, Brougg, 28.03.2008.

Stefan Berger  
Chef de projet Politique sanitaire





Domaine	Prestations	Contenu	Utilité pour les membres
POLITIQUE	Représentation des intérêts en matière de politique de santé, de politique de formation et de loi sur le travail. Entretiens à haut niveau	Contacts personnels avec des parlementaires fédéraux, des autorités, des hauts représentants d'autres partenaires du système de santé. Réponses aux consultations, études nationales. Communication des connaissances et des besoins de nos membres aux acteurs de la politique nationale.	Les intérêts des hôpitaux, des cliniques et des institutions de soins sont représentés efficacement au niveau national. H+ transmet leurs connaissances et leurs revendications aux acteurs de la politique nationale.
	Développement de stratégies	H+ élabore des stratégies efficaces sur le plan politique dans le domaine de la santé, du travail et de la formation.	Les besoins des hôpitaux, des cliniques et des institutions de soins ont une influence active sur la législation en cours.
	Formation	Présidence de l'organisation nationale OdASanté. Prise de position structurée sur des questions de politique de formation au sein de l'association.	Représenter les intérêts des membres dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle en cours. Faciliter une représentation efficace des intérêts des membres.
	Plate-forme de coordination, d'information, de service et de connaissance	Communication aux membres des décisions législatives fédérales et des informations y relatives.	H+ est une plaque tournante en matière de connaissances qui livre activement et en temps utile des informations choisies. Renseignements dans le domaine du droit du travail.
	Recherche d'un consensus dans des meetings régionaux, des commissions techniques et des conférences actives	Organisation et réalisation d'un consensus au sein de l'association. H+ réunit les volontés politiques dispersées des divers groupes de membres en une position commune et forte.	H+ constitue pour ses membres le meilleur instrument pour défendre, d'une voix commune et claire, leurs intérêts auprès de la Berne fédérale.
	Soins de longue durée	Influence proactive de la législation en matière de soins de longue durée.	Les institutions de soins de longue durée se font entendre auprès de la Berne fédérale.
COMMUNICATION	Flash / Compétence	Flash : bulletin de H+ destiné aux membres. Informe mensuellement sur tout ce qui est important, dans l'intérêt des membres. « Compétence – Hospital Forum » est le magazine spécialisé des dirigeants d'hôpitaux, de cliniques et des institutions de soins suisses.	Les membres reçoivent les nouvelles pertinentes les plus récentes, traitées de manière journalistique. Forum du monde hospitalier, Compétence développe les tendances actuelles et les questions de fond.
	H+ Palais fédéral	H+ Palais fédéral fait le lien, au début de chaque session, entre le monde des hôpitaux, des cliniques, des institutions de soins et la politique fédérale et cantonale.	H+ Palais fédéral expose les intérêts et les besoins des membres aux politiciens fédéraux et cantonaux, de manière compréhensible et en amont du processus législatif.
	Travail actif au niveau médiatique, séminaire spécialisé annuel pour journalistes	H+ doit atteindre une plus grande notoriété afin d'augmenter son influence politique.	H+ augmente efficacement l'influence politique de l'association et donc améliore la représentation des intérêts des membres.
	Congrès de H+ et Journée nationale des hôpitaux	Deux événements nationaux, qui mettent en évidence les intérêts communs et l'importance des hôpitaux pour l'ensemble du pays.	Des tribunes efficace pour défendre les intérêts des membres de H+.
	Site Internet trilingue	www.hplus.ch est un outil de travail efficace dans les échanges entre l'association et ses groupes cible.	Le site web de H+ met en tout temps à la disposition des membres l'ensemble des informations importantes de l'association.
QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES PATIENTS	H+ qualité – les 4 produits pour une délimitation claire	Concept modulaire pour de nouveaux standards et indicateurs. 4 produits sont disponibles : – rapport qualité standardisé : présenté par institution – plateforme internet www.informationhospitaliere.ch – Rapport de H+ sur la qualité de la branche : dans la perspective de l'association – Label H+ qualité	Les activités en cours peuvent être représentées de manière transparente et claire. Les résultats deviennent comparables.
	H+ qualité – le label qui certifie la qualité des prestations	Avec ce label, encore au stade de projet, les hôpitaux devraient pouvoir obtenir un certificat supplémentaire. H+ le conçoit comme une enveloppe incluant aussi bien les certifications et accréditations existantes que les nouvelles. Les hôpitaux adhèrent à cette construction par contrat.	Des standards nationaux, une sécurité contractuelle améliorée avec les financeurs et un instrument de marketing. La qualité et la sécurité des patients peuvent être garanties largement au-delà des exigences légales.
	H+ qualité – le portail de publication transparente de la qualité des prestations. www.informationhospitaliere.ch	Plateforme de publication des données de routine/nombres de cas ; mise en évidence des efforts individuels de chaque institution pour améliorer la qualité, présentation des projets d'amélioration et de l'éventail des prestations.	Cette plateforme est un instrument de marketing pour les hôpitaux et une publication pour les groupes cible de patients et les médecins assignants. H+ assure le suivi et la mise à jour de ce portail, qui fait partie intégrante de H+ qualité.
	Service national de coordination et d'information pour la promotion de la qualité dans les hôpitaux (CIQ)	Convention cadre portant sur les dispositions en matière de qualité de la LAMal. La mise en œuvre se fait par le CIQ.	Le respect économique des dispositions légales devient ainsi possible.
	Projet pilote du CIQ « Mesure de la qualité des résultats en psychiatrie »	Sur les 12 points clés identifiés, 3 indicateurs de problèmes prennent la forme d'une mesure des résultats et d'une mesure de trace, qui sont ensuite comparées à un indicateur de référence.	Grâce à ces nouveaux programmes de mesure nationaux, scientifiques et orientés sur la pratique, des comparaisons pour l'ensemble du pays seront réalisables dès 2012.
	Projets pilotes en réadaptation : « Démonstration de l'amélioration fonctionnelle durant le séjour de réadaptation stationnaire musculo-squelettique »	Les mesures connues dans le domaine musculo-squelettique sont unifiées. La fixation d'objectifs et les processus sont documentés selon des directives élargies. La neurologie a repris ce système. En cardiologie, les premiers principes ont été décrits mais n'ont pas été concrétisés sous forme d'une demande de projet pilote.	Le déroulement du traitement en réadaptation n'est pas très adapté à l'évaluation au moyen de données de résultats précises. L'instrument mis au point permet en revanche de décrire et d'analyser les processus de manière unifiée. Dans ce contexte, la classification du cheminement de la guérison par patient est uniformisée et plus aisément comparable. La neurologie s'entend sur une procédure unifiée dans la fixation d'objectifs.
	Réseau qualité (SQMH, FoQual, CDS, OFSP, sas, ISO, EFQM, SanaCERT, JCI etc.)	Observation des efforts déployés aux niveaux national et international dans les domaines de la sécurité des patients et de l'assurance qualité.	Informations sur des thèmes actuels et principales évolutions dans le domaine de la qualité.
	Collaboration au sein de diverses associations cantonales ou régionales : QABE, VNS	Les programmes des associations sont analysés et coordonnés avec H+ qualité. La collaboration QABE a débouché sur une adaptation du modèle de rapport sur la qualité par hôpital dans la somatique aiguë. Au sein de la VNS, H+ soutient la mise en œuvre du set d'indicateurs dans le canton de Bâle-Ville.	Transfert de savoir-faire et suppression de doublons = préservation des ressources des hôpitaux.
	QUALAB	Le tarif de laboratoire est un tarif officiel de la Confédération (DFI). L'assurance qualité en revanche incombe aux partenaires tarifaires. Le comité de QUALAB se compose de la FMH, de la FAMH, de H+, de la SSPH, de la CTM et de santéuisse.	H+ défend les intérêts des laboratoires d'hôpitaux envers le législateur et les unités d'imputation. Elle offre un contrôle de la qualité unifié qui permet aux membres d'appliquer les buts des mesures de qualité de QUALAB. Les résultats de QUALAB font partie intégrante de H+ qualité.
	Promotion de la qualité dans le domaine ambulatoire, non médical : physio- et ergothérapie, logopédie, conseil en nutrition et en cas de diabète.	Participation au titre d'observateur au sein du groupe de direction physiothérapie. De même que dans le groupe de coordination Conseil en nutrition/Accompagnement de l'introduction du système EFQM pour le conseil en nutrition à l'hôpital.	La coordination des efforts des indépendants et des thérapeutes et conseillers hospitaliers est assurée. Les expériences faites dans le secteur indépendant peuvent être adoptées dans les hôpitaux.
SÉCURITÉ AU TRAVAIL	Solution sectorielle H+ Sécurité au travail	Offre de prestations de services conceptuelle, reconnue par la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) et émise pour le compte d'un organisme responsable composé de représentants des partenaires sociaux. Mise à jour conforme à la législation.	Permet une mise en application durable et conforme aux exigences légales de la sécurité au travail et de la protection de la santé. Le concept élaboré en trois langues aide les institutions à aborder les activités en les structurant par thème et en les mettant en réseau.
TARIFS STATIONNAIRES	SwissDRG SA	H+ recueille les préoccupations des membres et forme un groupe d'experts. Au sein du conseil d'administration de SwissDRG SA, H+ défend une structure tarifaire adéquate et une introduction cordonnée des DRG.	Le futur système d'indemnisation sera organisé en fonction des prestations. Les coûts d'une prestation efficace doivent être couverts à l'avenir. H+ veille à ce que les modalités d'introduction soient appliquées de façon loyale et ordonnée.



	Prestations	Contenu	Utilité pour les membres
TARIFS STATIONNAIRES	Projet de structure tarifaire nationale pour prestations psychiatriques stationnaires et semi-stationnaires, psy.suisse	Développement d'un système unifié au niveau national pour le remboursement des prestations de séjours stationnaires et semi-stationnaires en cliniques et institutions psychiatriques.	Le futur système d'indemnisation sera organisé en fonction des prestations et couvrira intégralement les coûts des institutions et cliniques. Des établissements pilotes livrent des données que le groupe d'experts doit compiler en un tarif.
	STM Reha CTM pour prestations de réadaptation stationnaires	Le projet fournit la base d'une facturation adaptée aux prestations multiprofessionnelles de la réadaptation.	Le futur système d'indemnisation sera organisé en fonction des prestations et couvrira intégralement les coûts des institutions et cliniques. Des établissements pilotes livrent des données que le groupe de projet doit compiler en un tarif.
TARIFS AMBULATOIRES	TARMED	La LAMal délègue, sous mandat obligatoire, la gestion du tarif unifié à ses partenaires contractuels (H+, FMH, santésuisse et CTM). Le secrétariat commun TARMED Suisse assure la gestion du tarif.	H+ préserve les intérêts des membres au sein de la CPT (Commission paritaire tarifaire), de la CPI (Commission d'interprétation), de la PaKoDig (secteurs et dignités) et du comité de direction de TARMED Suisse.
	Banque de données sectorielle TARMED	Données qualité structurelles déclarées par tous les hôpitaux et toutes les institutions.	Fait partie intégrante de H+ qualité et atteste que les prestations sont fournies conformément à la loi selon TARMED.
	Tarif de dialyse	H+ représente les intérêts de ses membres dans l'élaboration de ce tarif et collabore activement aux travaux de révision.	Les hôpitaux avec des divisions spécialisées peuvent influencer le développement tarifaire par le biais de H+.
	Tarifs paramédicaux (physiothérapie, ergothérapie, logopédie, etc.)	H+ est le premier interlocuteur pour les tarifs des soins paramédicaux dans les hôpitaux. Les tarifs sont supervisés et renégociés avec les unités d'imputation.	H+ défend les intérêts des hôpitaux et des institutions lors de problèmes liés à l'application des tarifs à l'intérieur des CPC compétentes.
	Réadaptation ambulatoire	Le système national unitaire pour le remboursement des soins ambulatoires de réadaptation est tenu à jour en permanence (domaine des assurances sociales fédérales).	H+ assure la représentation active des intérêts des membres face aux unités d'imputation dans le développement et la mise en œuvre des modifications de tarif.
	Pharmacie hospitalière (tarifs, cytotatique, rabais et bonus)	Plaque tournante entre les pharmacies et les directions des hôpitaux, swissmedic, l'OFSP et les partenaires tarifaires.	Les hôpitaux bénéficient d'un tarif spécial, des meilleurs rabais et de bonus.
TARIFS OFFICIELS	LIMa et LA	H+ exerce directement son influence au sein de la Commission fédérale des moyens et appareils, ainsi que dans des laboratoires d'analyse.	H+ représente les souhaits de modification des membres au sein des groupes de travail.
SERVICE DE TARIF	Renseignements et conseils sur l'application de tous les tarifs actifs	H+ renseigne sur les tarifs et sur les problèmes rencontrés pour les appliquer et les imposer face aux unités d'imputation.	Affaires tarifaires loyales, soutien dans l'application et en cas de litiges dans le domaine des tarifs.
GESTION D'ENTREPRISE	Appui à la gestion	Dans tous les domaines de la gestion d'entreprise, H+ peut informer, échanger des expériences, apporter son soutien et jouer un rôle d'intermédiaire.	Les membres disposent d'un interlocuteur national et bien informé. Des plates-formes interactives sont mises à disposition.
	KlatAS	Recueil des normes au niveau national, recommandé en tant que base potentielle pour la construction, la planification et l'utilisation d'infrastructures hospitalières.	Réduction des dépenses de planification et référence sûre à un recueil de normes valable.
	Groupe de coordination suisse des soins de longue durée KGL	Coordination des intérêts des soins de longue durée avec toutes les fédérations actives en Suisse.	H+ s'occupe d'une représentation d'intérêts efficace pour tout ce qui touche aux soins de longue durée au niveau national.
COMPTABILITÉ	Prestation	Renseignements sur la comptabilité financière et analytique d'un hôpital. Maintenance et perfectionnement des produits H+. Garantie de soutien en matière d'économie d'entreprise dans des projets sur les tarifs ou les statistiques. Soutien du domaine Politique dans le développement de stratégies.	Plate-forme d'informations et de connaissances générales, mais aussi spécifiques aux institutions membres, dans le domaine de la comptabilité et du controlling.
	REKOLE®, 3 <sup>e</sup> édition 2008	Le manuel REKOLE® définit la comptabilité de gestion des hôpitaux des domaines des soins aigus, de la réadaptation et psychiatrique, de manière à ce qu'ils puissent satisfaire aux exigences légales, mais surtout aux exigences internes.	Avec le manuel REKOLE® de H+, les membres disposent d'un instrument de direction moderne qui satisfait à la loi et aux systèmes de financement orientés vers le futur.
	REKOLE® II	L'optimisation des processus va prendre plus d'importance avec l'introduction du financement par forfaits selon SwissDRG. L'outil de détermination des prix (REKOLE®) va se muer en instrument de direction et de pilotage. Le projet se poursuit avec les membres de la Commission technique REK, auxquels sont associés d'autres participants issus de la pratique.	Ce manuel comprendra des recommandations et des réflexions concernant l'évolution de la comptabilité intégrale (REKOLE®) vers un instrument de conduite. Les enseignements de la pratique sont pris en considération.
	Conférence Comptabilité & controlling	Conférence nationale dans le domaine de la comptabilité de gestion et du controlling. Objectifs : mise en réseau des acteurs, détermination des tendances, échange d'expériences, mise en réseau des connaissances.	La Conférence permet aux dirigeants des hôpitaux de se rencontrer à un niveau national et de coordonner leur travail.
	Formation continue	H+ offre dans ce domaine divers cours de formation (français / allemand / italien) : pour les membres des partenaires de santé et les écoles (HES, université, etc.).	Les cours sont basés sur les ouvrages H+ et appliquent une procédure standardisée. Intervenant : Spécialistes du domaine hospitalier et d'autres institutions du système de santé.
	Comptabilité analytique et Statistiques des prestations pour les institutions de soins	H+ permet ainsi aux institutions de soins de se conformer aux directives de la LAMal en matière de tarifs.	Avec une traçabilité transparente des charges, les institutions répondent aux dispositions légales dans le domaine tarifaire.
	Commission spécialisée Comptabilité des hôpitaux (REK)	La commission d'experts est dirigée par H+. Elle contrôle des principes nationaux dans le domaine de la comptabilité. Elle ancre les connaissances au niveau national et en coordonne le respect avec d'autres projets nationaux.	La commission technique est l'interlocuteur de tous les membres actifs, qui peuvent lui soumettre directement des suggestions d'amélioration de travaux existants ou de nouvelles idées.
	Gestion de projets	H+ élabore avec ses membres des recommandations nationales. Projets en cours : directives pour l'examen de la comptabilité d'entreprise (manuel de certification REKOLE®).	Les membres ont la possibilité d'influencer réellement le système de santé en participant activement et en apportant leurs connaissances.
STATISTIQUES	Gestion des données Statistiques fédérale	Statistiques médicales et administratives : à la demande de plusieurs cantons, H+ exécute des tâches de gestion des données pour les statistiques relevées par la Confédération.	H+ est un interlocuteur compétent depuis l'introduction des statistiques fédérales en 1998. H+ soutient ainsi efficacement ses membres.
	Statistiques concernant les salaires	L'enquête sur les salaires 2009 se fera principalement sous forme numérique. H+ encouragera l'établissement d'une liste uniforme des désignations professionnelles et d'une méthode de saisie des données.	Des données précises concernant les salaires permettent des tarifications claires. Sur la base de dénominations professionnelles uniformes, des comparaisons à long terme seront possibles à l'avenir.
eHEALTH	H+ Data Warehouse	Les statistiques fédérales administratives et médicales mettent à notre disposition des données complètes et uniformes au niveau national concernant les hôpitaux suisses.	Les analyses individuelles des données de l'OFSP servent de bases de décision pour la direction de l'hôpital. Ces analyses sont effectuées sur demande.
	Carte d'assuré / carte santé	H+ représente les intérêts des hôpitaux dans le processus d'élaboration d'une carte santé nationale.	Les préoccupations des hôpitaux sont prises en compte du mieux possible dans les étapes de cette mise en place.
	Stratégie nationale en matière de cybersanté (eHealth)	H+ représente les intérêts des hôpitaux dans la mise en application de la stratégie nationale « eHealth ».	Les préoccupations des hôpitaux sont prises en compte du mieux possible dans les étapes de cette mise en place.
	Forum échange de données	Création dans le système de santé suisse d'un réseau de systèmes d'échange de données et d'informations reconnus et de qualité.	Simplification de l'échange des données dans le système national de santé par la standardisation (par exemple factures, rappels, avis de prise en charge).

## Deux pas en avant, un pas en arrière

Le Conseil fédéral a mis en vigueur la loi sur le financement hospitalier et le Département fédéral de l'intérieur a lancé la consultation de l'ordonnance d'application. Ces deux textes présentent des avancées mais aussi beaucoup de dangers. Si le libre choix de l'hôpital est un progrès, le renforcement de la planification hospitalière, en particulier, est un recul.



Le financement hospitalier et le financement des soins viennent tout juste d'être mis sous toit et c'est à un putsch des cantons que l'on a assisté. Malgré la liberté accrue dans le choix de l'hôpital, les cantons ont obtenu davantage de pouvoir en matière de planification. Dans l'ordonnance, l'OFSP a ouvert des brèches aux cantons, de telle sorte que la planification retrouve l'importance que lui accordait la loi en 1996.

### Pas de vue d'ensemble

Une vue d'ensemble des besoins médicaux de la population fait défaut. Pour avoir une image pertinente, il convient d'appréhender l'ensemble de la fourniture des soins, indépendamment du statut de l'assurance et indépendamment de l'hôpital, clinique ou institution de soins, de droit public ou privé, dans lequel le patient se fait traiter. H+ a réclamé à de multiples reprises que soit adoptée une telle perspective globale. Lorsque des pans entiers du secteur hospitalier ne sont pas inscrits sur les listes des cantons, cela renchérit l'assurance complémentaire. Cette dernière doit financer la quote-part cantonale, qui est de 55% dans les hôpitaux conventionnés, et naturellement les prestations supplémentaires. H+ combattra avec la dernière énergie une éventuelle discrimination de catégories entières de ses membres par les cantons.

### Pour renforcer le libre choix de l'hôpital : les régions sanitaires

H+ soutient le libre choix de l'hôpital. Les flux de pendulaires et les régions dans lesquelles nous vivons ne correspondent plus depuis longtemps aux frontières cantonales. H+ considère que la **création de régions sanitaires** est nécessaire et urgente. Le libre choix est un pas important dans cette direction mais il ne déclenchera pas

de tremblement de terre. Nombreux seront les patients qui préféreront toujours être hospitalisés dans leur environnement immédiat.

### Des tarifs cantonaux?

A l'avenir, les assureurs ne paieront plus qu'un montant fixe et uniforme pour les soins dans tout le pays. Y aura-t-il de grosses différences entre les cantons? H+ entend s'engager pour que des tarifs comparables soient pratiqués dans les établissements et services de soins de toute la Suisse.

---

*Martin Bienlein*  
Responsable Politique



# La politique du personnel: entre réforme de la formation et pénurie de main-d'œuvre

L'évolution démographique et les besoins en personnel supplémentaire plaident en faveur d'une

stratégie de formation orientée sur les besoins, qui soit associée à une politique du personnel

visionnaire.



La réforme de la formation est lancée à tous les niveaux. Pour le secteur de la santé, l'enjeu est d'assurer la relève professionnelle. L'objectif de H+ est de garantir des formations de base et continue sur tous les niveaux. En tant que membre de l'OdASanté, H+ dispose d'une influence directe sur les décrets relatifs à la formation de base et à la formation supérieure.

Les textes suivants ont été adoptés durant 2008: l'ordonnance sur la formation et le plan de formation des ASSC, les plans d'études-cadre TRM, ABM et ambulanciers ainsi que les règlements d'examens professionnels fédéraux pour les ambulanciers et les spécialistes en codage médical. H+ continuera à suivre attentivement les domaines de la formation de base (brevet) et de la formation professionnelle supérieure dans l'intérêt de ses membres. Dans le domaine des hautes écoles (hautes écoles spécialisées et universités), H+ entend renforcer ses activités.

## Remédier à la pénurie du personnel

Voici les défis:

- + La proportion des personnes âgées augmente nettement par rapport à celle des jeunes.
- + La baisse du nombre d'élèves sortant des écoles réduit également la base de recrutement pour la relève.
- + La concurrence s'aiguise entre les branches pour le recrutement de la relève et du personnel qualifié.
- + Les besoins en personnel du secteur de la santé augmentent quantitativement.

- + Les qualifications et les exigences pour le personnel changent.
- + La proportion de la population active diminue.

## Objectifs stratégiques

Afin que le secteur de la santé continue à disposer de suffisamment de collaborateurs de qualité, il convient d'investir dans la **formation** et la **fidélisation**. La Commission technique Formation (CTF) élabore les bases nécessaires. Les objectifs suivants sont prioritaires:

- + Garantir le financement et la qualité de la formation de base et de la formation continue dans les institutions dans la perspective du nouveau financement hospitalier.
- + Améliorer les données et l'information sur l'offre et la demande en personnel de santé.
- + Elaborer une stratégie de fidélisation du personnel spécifique à la branche.
- + Améliorer et intensifier la promotion des professions de la santé.

Avec la Journée nationale des hôpitaux du 19 septembre 2009, H+ offre aux hôpitaux, cliniques et établissements de soins, une plate-forme nationale permettant de se profiler auprès du public comme des employeurs modernes et de promouvoir les professions de la santé.

*Heinz Frey  
Responsable Politique en matière de formation*

## H+ Bildung à Aarau: une progression qui défie la récession

La crise financière n'a eu guère d'effet sur la formation dans le secteur de la santé. Elle a épargné en particulier le centre de compétence «H+ Bildung» qui, en tant qu'organisation sans but lucratif, établie sur une base financière saine, clôt l'année sur un résultat très positif.

H+ Bildung a préparé 77 personnes au premier examen professionnel fédéral de codeuses/codeurs médicaux avec succès. La CRS a reconnu la formation continue menant au titre d'infirmière diplômée ES/infirmier diplômé ES. Pour 2009, la situation se présente de manière réjouissante. Les offres de H+ Bildung respectent à l'évidence le rapport coûts/besoins.

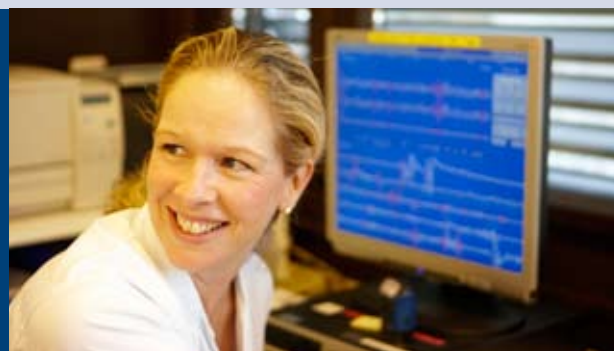
*Hans Hurter*

## Espace Compétences SA en progression

Nous voulions faire mieux qu'en 2007, nous y sommes parvenus! Le rôle d'Espace Compétences SA est de garantir l'axe professionnel des formations du secteur socio-sanitaire et d'offrir une alternative à l'axe académique Hautes écoles. Le centre a renforcé ses collaborations avec les centres de formation CHUV, HUG et CURAVIVA et avec la Scuola superiore medico-tecnica du Tessin.

Le succès est là. Espace Compétences SA obtient la certification **EduQua** dès le début de l'année 2008.

*Pierrette Chenevard et Patricia Gentil*



# REKOLE®: d'un outil de détermination des prix à un instrument de direction et de pilotage

H+ a réalisé l'objectif intermédiaire défini en 2002, soit l'élaboration et l'implantation de l'outil suisse de détermination des prix REKOLE®. Que soient remerciés ici tous ceux qui ont soutenu ce projet par leurs compétences et leur engagement.



La publication en 2008 de la 3<sup>e</sup> édition de REKOLE® dans les trois langues nationales allemand, français et italien a représenté une étape importante. La nouvelle édition, qui est parue sous forme de manuel, remplit de nombreuses exigences et fait de REKOLE® une référence incontournable dans la pratique hospitalière. Elle intègre les décisions REK qui ont été prises au cours des deux dernières années à la demande des hôpitaux et tient compte de la révision de la LAMal. La recommandation « Principe suisse de la comptabilité des immobilisations » y est aussi incorporée.



## **REKOLE® doit devenir un instrument de direction et de pilotage**

Avec l'introduction du financement par forfaits Swiss-DRG et les modifications légales – LAMal et ordonnances afférentes – l'optimisation des processus va gagner en importance dans les années à venir. Afin de satisfaire aux exigences futures dans le domaine de la santé, l'outil de détermination des prix dans les hôpitaux doit évoluer vers un instrument de direction et de pilotage. A fin 2008 – comme prévu en 2002 par le Conseil – la seconde et dernière phase de ce grand projet a été engagée : la mutation de l'outil de détermination des prix en un instrument de direction et de pilotage (REKOLE® II).

## **REKOLE® II : quels sont les instruments adéquats ?**

H+ examine les nombreux instruments de direction et de pilotage disponibles dans la théorie sous l'angle de leur adéquation et des besoins dans les hôpitaux. Il convient de porter un regard global sur l'hôpital et son environnement.

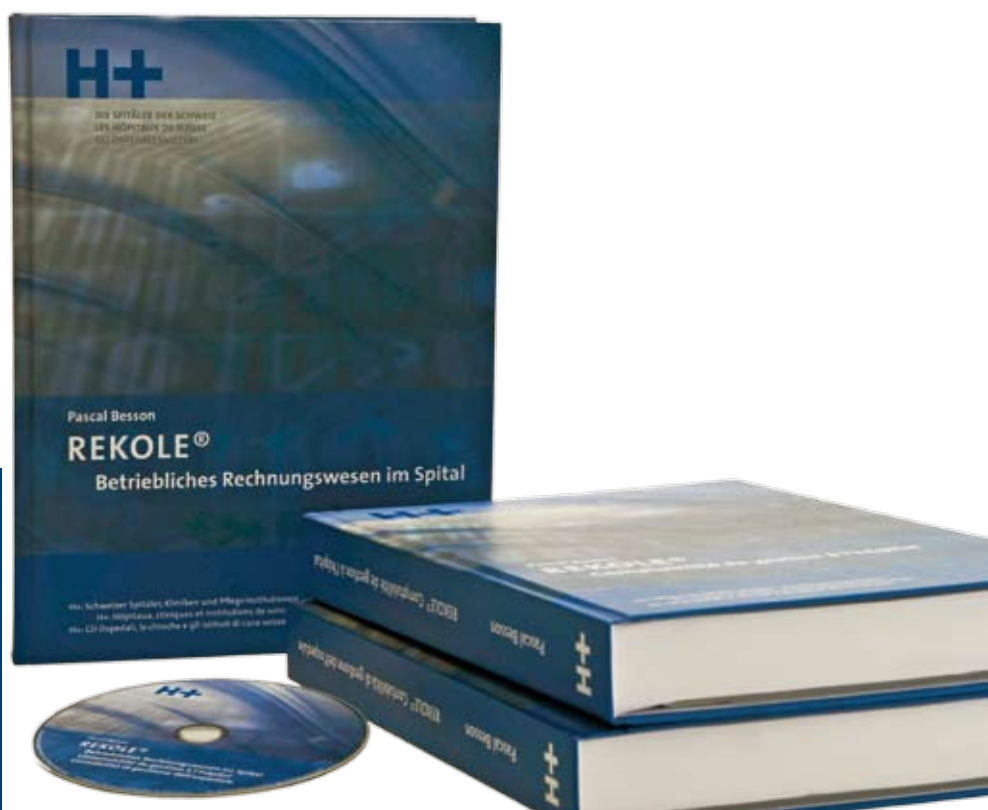
## **Des recommandations plutôt que des directives**

REKOLE® II doit livrer des recommandations et des réflexions pour l'évolution de la comptabilité intégrale vers un instrument de direction interne. Il sera tenu compte des enseignements de la pratique.

H+ poursuit le pilotage du projet en collaboration avec les membres de la commission technique REK ; en outre, des experts issus de la pratique hospitalière épaulent l'équipe. H+ veille à ce que toutes les catégories hospitalières (soins aigus, réadaptation, psychiatrie, etc.), toutes les formes juridiques et toutes les régions du pays soient représentées au sein de ce groupe de projet. La continuité et l'esprit de REKOLE® sont préservés.

*Karin Alexandra Salzmann  
Cheffe de projet Comptabilité*

*Pascal Besson  
Responsable Gestion*



**Agenda 2009 :**  
4<sup>e</sup> Conférence  
Comptabilité & Contrôle  
de gestion,  
13 mai 2009



# La notoriété n'est pas un luxe, mais une nécessité

Communiquer, c'est établir la confiance. Dans une société de l'information, c'est le benchmark.



Les prises de position de l'association atteignent-elles les cercles politiques et les médias qu'elles doivent toucher, afin de rendre intelligibles les opinions politiques de ses membres ? H+ parvient-elle, dans la concurrence impitoyable pour l'audience, à diffuser ses messages prioritaires à ceux qui devraient en prendre connaissance : ses groupes cibles ?

## Tous les médias ont besoin de messages clairs. A fortiori les médias grand public

En 2005, année de son 75<sup>e</sup> anniversaire, H+ a adopté une déclaration de principe. Ce programme politique de l'association était une condition sine qua non pour parvenir à améliorer sa communication. Toute communication politique doit en effet se fonder sur les objectifs et la stratégie de l'organisation. Faute de quoi, il n'y a pas de contenu à communiquer ; en d'autres termes : il y a une enveloppe, mais pas de message.

## Les attentes de la communication envers la « Vision H+ 2015 »

H+ doit « nourrir » le logo « H+ Les Hôpitaux de Suisse » de messages essentiels à l'intention des décideurs politiques. C'est pourquoi la « Vision H+ 2015 » de l'association, pour être utile, doit être substantielle. Elle doit inclure des pistes concernant la communication de l'association. La conférence de presse annuelle est une petite pièce de la mosaïque qui contribue à créer la renommée : elle n'est pas un luxe, mais une nécessité.

## Six années de communication professionnelle : H+ renforce son rayonnement

Avec l'élaboration d'un important paquet de dispositions en matière de communication et un travail de conviction mené à l'interne durant six ans (2003–2008), H+ a vu sa notoriété croître de manière tangible. A plusieurs reprises au cours de ces six dernières années, l'association est parvenue à faire passer des messages prioritaires pour les hôpitaux, cliniques et institutions de soins dans les

médias nationaux. Les nouveaux instruments de communication contribuent au renforcement du rayonnement de H+.

H+ poursuivra en 2009 le développement des instruments existants.

## Présence dans les médias grand public : le levier essentiel de la communication

En plus de nouvelles mesures, telles que des manifestations publiques, de nouvelles publications et un nouveau site web, onze mesures sont destinées à la seule amélioration de la présence de H+ dans les médias. Une présence régulière dans les médias généralistes constitue un levier décisif de la communication afin de préparer le terrain pour les activités spécifiques au lobbying et pour que l'association ait une notoriété – et donc de l'importance – aux yeux des membres et du public intéressé.

## La marque H+

Autorités fédérales, membres du Parlement et partenaires de la santé prennent au sérieux l'association des hôpitaux, cliniques et institutions de soins et ses positions. H+ est en passe de devenir une marque auprès des personnes intéressées à la politique. D'autres mesures, constantes et déterminées, sont nécessaires pour que le rayonnement acquis ne s'estompe pas rapidement, mais au contraire se renforce. Des déclarations résolues dans les médias grand public en font partie.

*Reinhard Voegelé*

*Responsable de la Communication*



## Les rendez-vous de 2009 :

- 19 septembre 2009 : 3<sup>e</sup> Journée nationale des hôpitaux
- 4 novembre 2009 : Assemblée générale de H+
- 5 novembre 2009 : Congrès de H+
- 12 novembre 2009 : 2<sup>e</sup> Apéro de Compétence



## 2008 : regard sur les conférences actives de H+

Les conférences actives traitent des thèmes concernant les groupements de membres et jouent le rôle d'organes de consultation pour le Conseil et le Directeur. Elles servent de plate-formes de communication, de coordination et de travail pour les membres de chaque groupement.

L'association H+ répartit ses membres actifs en groupements. Les groupements sont des catégories de membres actifs qui, par leur structure, leur activité, leur environnement ou toute autre raison, poursuivent des intérêts communs qu'ils font valoir dans le cadre de l'association. Chaque groupement dispose d'une conférence active, par exemple la Conférence active de psychiatrie ou la Conférence active de réadaptation. Les membres des conférences actives sont élus par le groupement correspondant.

### **Soins somatiques aigus : définition des cas et contrôle des factures cohérents**

En 2008, le thème principal à l'agenda des quatre conférences actives Soins somatiques aigus de base, Soins somatiques aigus avec prise en charge centralisée, Cliniques privées et Conférence associative était la mise en œuvre du financement lié aux prestations. Les représentants des hôpitaux de soins aigus ont demandé qu'il soit tenu compte des expériences réalisées avec les AP-DRG en Suisse et les G-DRG en Allemagne pour l'introduction des SwissDRG. Concrètement, cela implique une définition des cas et un contrôle des factures cohérents.

### **Soins de longue durée : consultation en cours pour l'ordonnance**

La réforme du financement des soins a fait l'objet de controverses au Parlement. Les deux Chambres l'ont adoptée le 13 juin 2008. L'ordonnance est maintenant en consultation. L'entrée en vigueur est prévue pour le 1<sup>er</sup> juillet 2009. La Conférence active des soins de longue durée suit attentivement le dossier.

### **Psychiatrie : un modèle lié aux prestations**

Depuis la création de leur conférence active il y a dix ans, les institutions psychiatriques se sont penchés sur la qualité et sa validation. Un rapport a été élaboré en 2008 dans le cadre du projet H+ qualité; il est mis ac-

tuellement en consultation. L'objectif est d'aboutir à une publication uniforme de la qualité des prestations dans la psychiatrie. Une étude tarifaire commandée en 2006 livre aujourd'hui ses premiers résultats. Le modèle lié aux prestations peut être consulté sous [www.psychuisse.ch](http://www.psychuisse.ch).

### **Réadaptation : qualité et prestations**

La Conférence active de réadaptation juge essentiel que les mesures de qualité déjà très avancées dans ce domaine soient intégrées de manière pragmatique dans le rapport qualité par hôpital pour la réadaptation de H+. La deuxième priorité porte sur les projets de modèles de taxes hospitalières liées aux prestations et conformes aux coûts pour les différents secteurs de la réadaptation. Des modèles de taxes classés par degré de gravité sont indispensables. Eux seuls permettent de comparer les prestations et la qualité. Le vif intérêt soulevé par la rencontre du 7 janvier 2009 illustre l'importance de ces deux thèmes.

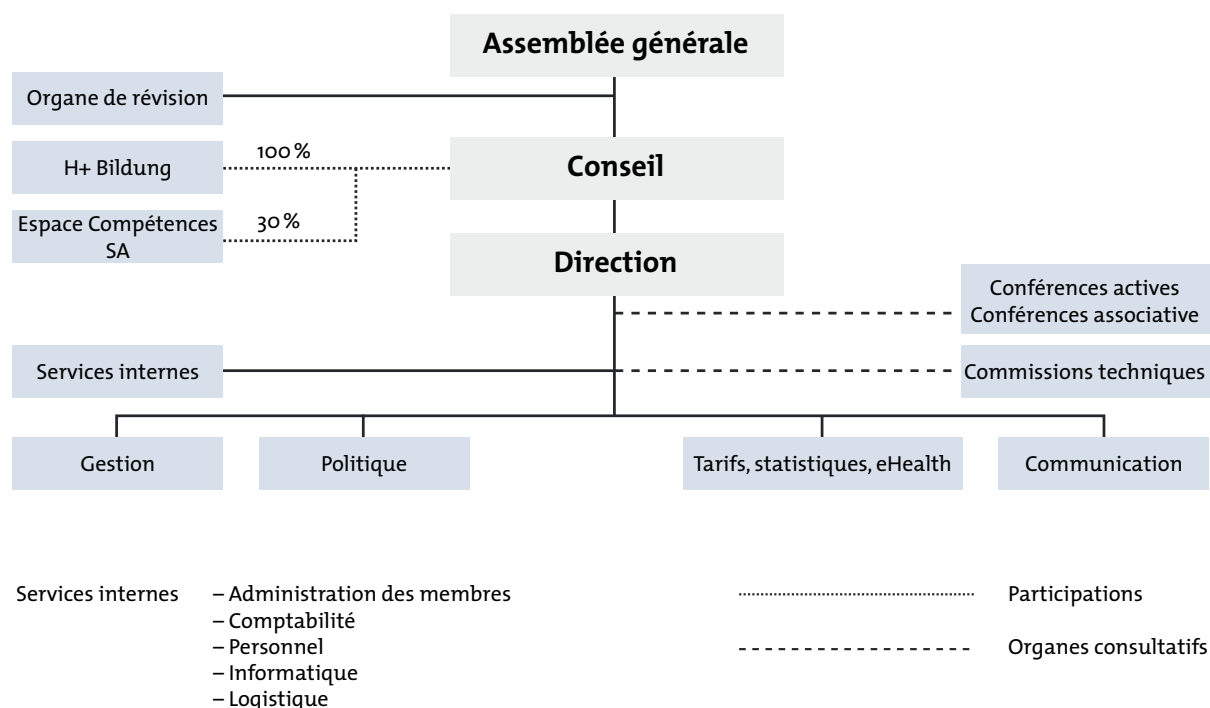
### **Hôpitaux universitaires : pour une prise en compte de la complexité**

La Conférence active des hôpitaux universitaires tient pour capital que l'éventail des missions de ses membres soit pris en compte correctement dans le système de financement lié aux prestations SwissDRG. Les forfaits doivent satisfaire à cette vaste offre qui s'étend des soins de base standardisés jusqu'à la médecine de pointe innovante. L'enseignement et la recherche doivent être délimités selon des critères clairs et financés séparément. Sur ce point, des études de haut niveau sont en cours.





# Organigramme de l'association H+ – Janvier 2009



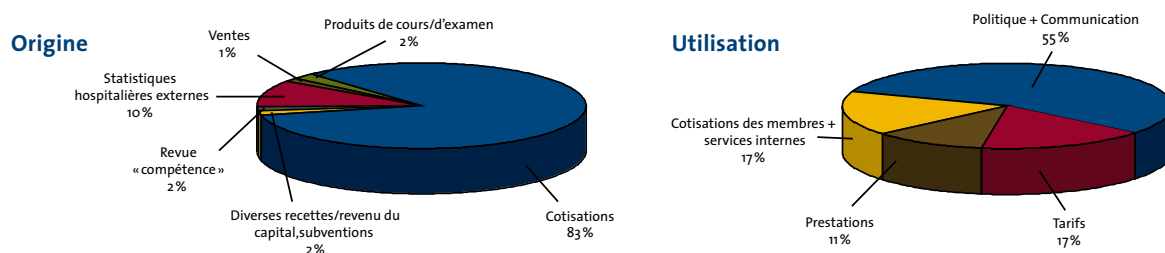
Conseil		
13 représentants des membres		
<b>Président</b>	Charles Favre	
<b>Vice-présidence</b>	Arnold Bachmann	Kantonsspital Graubünden
	Rita Ziegler	Universitätsspital Zürich
<b>Membres</b>	Pierre-François Cuénoud	Verein der Leitenden Spitalärzte der Schweiz (VLSS)
	Adrian Dennler	Präsident der Privatkliniken Schweiz
	Ernst Frank	Zentralschweizer Spitalkonferenz ZSK
	Bruno Guggisberg	Universitäre Psychiatrische Dienste Bern (UPD)
	Regula Jenzer Bürcher	Schweizerische Vereinigung der Pflegedienstleiter/innen (SVPL)
	Kurt Meier	Pflegezentren der Stadt Zürich
	Robert Paul Meier	Fédération des Hôpitaux vaudois FHV
	Matthias Mühlheim	Reha Rheinfelden
	Gianluigi Rossi	Ospedale Regionale di Lugano
	Pascal Rubin	Hôpital neuchâtelois



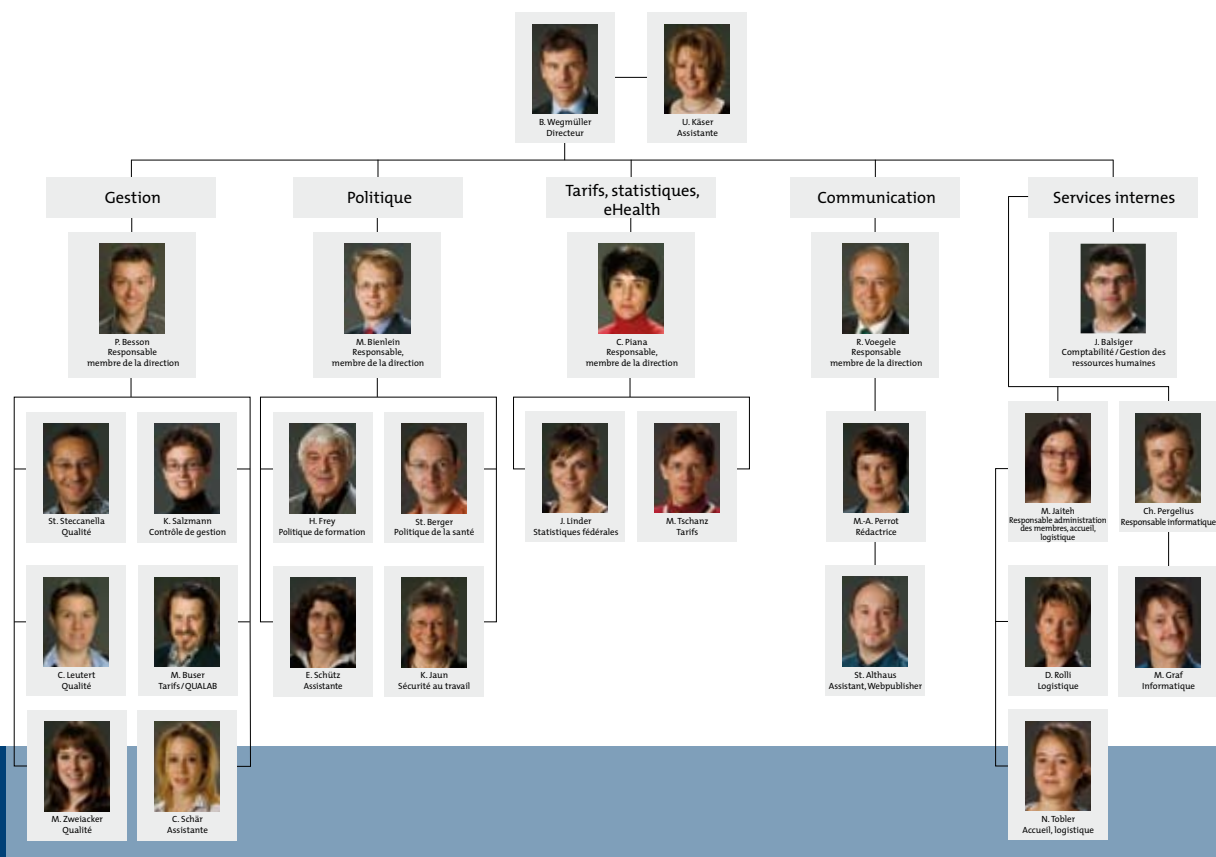
## H+ en aperçu

<b>Fondation H+</b>	<b>1930</b>
<b>Membres au 1<sup>er</sup> janvier 2009</b>	<p>369 membres actifs: hôpitaux, cliniques et institutions de soins</p> <p>11 membres associatifs</p> <p>195 membres partenaires: institutions similaires aux hôpitaux, pouvoirs publics, écoles, institutions sociales, associations salariales, entreprises, entreprises individuelles, particuliers</p>

## Origine et utilisation des moyens 2008



## Gestion administrative H+ 2009



## Indicateurs des hôpitaux, cliniques et établissements médico-sociaux suisses

	Santé publique global <sup>4</sup>	Hôpitaux (hôpitaux et cliniques)	Autres (soins ambulatoires, de longue durée, etc.)
Part du produit intérieur brut en % <sup>1</sup>	10,8	3,8	7,0
Prestations en milliards de CHF <sup>1</sup>	52,8	18,5	34,3
Part de la population active en % <sup>2</sup>	11,5	4,2	7,3
Nombre d'emplois <sup>2</sup>	483'500	177'100	306'400
Prestations LAMal en milliards de CHF <sup>3</sup>	20,6	7,5	13,1
Part des prestations LAMal en % <sup>3</sup>	100	36,6	63,4

1) Source : Office fédéral de la statistique : Statistique de la santé 2006. Neuchâtel, 2008.

2) Source : BAK Basel Economics : Importance économique du secteur hospitalier en Suisse, Bâle, août 2007 (chiffres de 2005).

3) Source : Office fédéral de la santé publique : Statistique de l'assurance-maladie obligatoire 2006, Berne. Sont comprises les prestations ambulatoires et stationnaires indemnisées par les assureurs LAMal.

4) Sont compris : soins stationnaires et ambulatoires, vente de biens de santé, autres prestations.

## Evolution des prestations de l'assurance-maladie obligatoire

	2002	2003	2004	2005	2006
Hôpitaux soins ambulatoires (en millions de CHF)	1'972	2'141	2'192	2'671	2'645
Hôpitaux soins stationnaires (en millions de CHF)	3'784	4'112	4'569	4'803	4'893
Total	5'756	6'253	6'761	7'474	7'538

Source : Office fédéral de la santé publique : Statistique de l'assurance-maladie obligatoire 2006, Berne.

## Importance économique du secteur hospitalier en Suisse

Le secteur hospitalier en Suisse

- \* emploie 177'100 personnes, soit 4 % de la population active suisse
- \* génère une création de valeur d'environ 9,9 milliards de francs
- \* verse chaque année environ 12 milliards de francs en salaires à ses collaborateurs
- \* acquiert des marchandises et des services pour un montant de quelques 6,8 milliards de francs, générant ainsi une valeur ajoutée indirecte de 3,8 milliards de francs environ et garantissant le maintien de quelque 32'000 emplois supplémentaires.

Source : BAK Basel Economics : Importance économique du secteur hospitalier en Suisse, Bâle, août 2007.



## H+ : quatre centres

### **H+ Les Hôpitaux de Suisse**

Secrétariat central  
Lorrainestrasse 4 A  
3013 Berne  
Tél. 031 335 11 11  
Fax 031 335 11 70  
geschaeftsstelle@hplus.ch  
www.hplus.ch

### **Espace Compétences SA**

Rte Grandvaux 14  
1096 Cully  
Tél. 021 799 92 60  
Fax 021 799 92 65  
info@espace-competences.ch  
www.espace-competences.ch

### **H+ Bildung**

Bildungszentrum  
Rain 36  
5000 Aarau  
Tél. 062 824 00 25  
Fax 062 824 11 25  
info@hplus-bildung.ch  
www.hplus-bildung.ch

### **H+ Caisse de pensions**

Jurastrasse 9  
5000 Aarau  
Tél. 062 824 63 79  
Fax 062 824 64 59  
info@veskapk.ch  
www.veskapk.ch

## Impressum

### **Idée et rédaction**

Reinhard Voegele, Marie-Anne Perrot, H+ Les Hôpitaux de Suisse, Berne

### **Photographie**

Reha Rheinfelden (P. 7, 23); Kantonsspital Obwalden (P. 1, 2, 9, 11, 19); Spital Schwyz (P. 10, 14, 17); Luzerner Kantonsspital (P. 4, 15); Adriana Bella (P. 16); Nadia Schweizer (H+ Mitarbeitende); Jupiterimages (P. 18)

### **Conception**

Touch Design AG, Luzern

### **Mise en page et impression**

Heinz von Gunten, Druck- und Werbebegleitung, Köniz

