



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI

Stratégie 2025 de H+

Mission, vision, objectifs et lignes d'action stratégiques 2025 de H+

Mission de H+

H+ est l'organisation nationale des hôpitaux, cliniques et institutions de soins publics et privés. Elle représente les intérêts de ses membres comme fournisseurs de prestations et comme employeurs et cherche à répondre à leurs besoins. A cet effet, H+ travaille pour le bien de la population, des patient-e-s, des collaboratrices et des collaborateurs des hôpitaux, des cliniques et des institutions de soins. H+ tient compte de la diversité des attentes de ses membres. Elle agit et communique de manière transparente.

H+ s'engage en particulier

- pour que tous les patient-e-s aient accès à des soins excellents, efficaces et efficaces dans l'ensemble de la Suisse;
- pour que la qualité et la sécurité des prestations fournies aux patient-e-s par les hôpitaux, les cliniques et les institutions de soins soient de haut niveau et transparentes;
- pour que les conditions de travail soient attrayantes et les formations axées sur l'avenir dans les hôpitaux, les cliniques et les institutions de soins;
- pour que les hôpitaux, les cliniques et les institutions de soins puissent travailler dans un cadre réglementaire libéral garantissant la liberté entrepreneuriale, l'autonomie d'action, une saine concurrence, l'égalité des droits et la sécurité du droit;
- pour que les incitations inopportunes, les réglementations inutiles et les tâches administratives exagérées soient supprimées;
- pour que des structures tarifaires simples, conformes aux prestations et actualisées assurent des ressources financières suffisantes aux hôpitaux, aux cliniques et aux institutions de soins.
-

Vision 2025 de H+

1. L'association H+ est **la représentante nationale des intérêts** des hôpitaux, des cliniques et des institutions de soins suisses.
2. H+ représente avec succès les **intérêts politiques** de la branche afin qu'elle bénéficie de bonnes conditions cadres et de la sécurité du droit.
3. H+ représente efficacement les **intérêts économiques à long terme** de l'ensemble de ses membres afin qu'ils puissent fournir leurs prestations de qualité au service des patient-e-s.
4. H+ s'engage en faveur de l'**autonomie entrepreneuriale** de ses membres afin qu'ils ne soient pas en butte à des réglementations et à une bureaucratie inutiles en tant que fournisseurs de prestations, entreprises formatrices et employeurs.
5. H+ s'engage en faveur de la **qualité et de la sécurité des patient-e-s**.
6. H+ s'impose comme **partenaire incontournable pour faire évoluer et pour réformer la politique de de la santé**.

Objectifs stratégiques 2025 de H+

N°	Objectif stratégique
1.	H+ impose des thèmes dans les débats nationaux portant sur la politique de la santé.
2.	Les intérêts des membres, définis en commun, sont pris en compte dans les processus législatifs et réglementaires nationaux et intercantonaux, conformément au poids de la branche.
3.	Les intérêts des membres, définis en commun, sont pris en compte dans les processus législatifs et réglementaires cantonaux d'importance nationale.
4.	H+ est le centre de compétences pour les problématiques économiques et les questions médicales stratégiques touchant les hôpitaux, les cliniques et les institutions de soins.
5.	H+ contribue à définir le développement national pour l'assurance de la qualité et de la sécurité des patient-e-s dans les hôpitaux, les cliniques et les institutions de soins.
6.	H+ est un allié recherché dans le système de santé. Des alliances avec H+ sont incontournables pour mener des réformes dans la politique de santé.
7.	Les prestations des membres en faveur des patient-e-s et en tant qu'employeurs sont connues des décideurs politiques et de la population dans l'ensemble du pays.
8.	H+ est l'interlocuteur principal de la Confédération et de la Conférence suisse des directrices et directeurs cantonaux de la santé pour la mise en œuvre des lois touchant aux questions hospitalières.
9.	H+ fédère les intérêts communs de ses membres pour asseoir sa position d'association faîtière représentant l'ensemble de la branche.
10.	H+ est un centre de prestations qui répond aux besoins de ses membres.
11.	H+ fait référence dans tout le pays pour les questions hospitalières.

Lignes d'action stratégiques 2025 de H+

Afin de réaliser la Mission, la Vision et les Objectifs stratégiques 2025,

- H+ assure une représentation proactive des intérêts de ses membres, au besoin avec des alliés politiques, pour réunir des majorités autour de ses revendications;
- H+ s'engage au sein des organes importants pour la branche;
- H+ définit ses positions en se fondant sur l'avis de ses membres;
- H+ consolide en permanence les connaissances nécessaires à sa mission;
- H+ se concentre sur les intérêts communs au sein de la branche;
- H+ instaure de son propre chef des solutions de branche lorsque cela est nécessaire;
- H+ se réfère aux bonnes pratiques nationales et internationales.

Origines, explications et suite de la procédure

Executive Summary

La Vision et la Stratégie 2015 de H+ ont été adoptées le 4 novembre 2009 lors de l'assemblée des délégués. Au début de l'année 2017, le Comité de H+ s'est penché sur la mise en œuvre de la stratégie de l'association. Il est arrivé à la conclusion que H+ avait atteint dans une large mesure les objectifs stratégiques 2015.

La stratégie a fait ses preuves et doit être poursuivie dans ses grands axes. Le Comité souhaite cependant qu'H+ joue un rôle plus actif et obtienne des résultats plus positifs pour ses membres dans la représentation des intérêts des hôpitaux dans le système politique. En outre, l'association doit promouvoir davantage les demandes de ses membres dans les questions médicales touchant les hôpitaux. Le Comité a actualisé dans ce sens la stratégie actuelle et l'a mise en consultation auprès des membres de H+. La nouvelle Stratégie 2025 de H+ a été complétée comme suit:

- Articulation selon une mission à long terme, avec une vision, des objectifs stratégiques et des lignes d'action projetés sur l'horizon 2025;
- Orientation libérale de la stratégie compte tenu de l'évolution rapide du secteur de la santé et de la liberté d'action indispensable qui en découle pour les hôpitaux, les cliniques et les institutions de soins;
- Activités relatives aux questions médicales touchant les hôpitaux;
- Activités au niveau de la politique cantonale lorsque celle-ci revêt une importance nationale;
- Accentuation de l'utilité de H+ pour chacun de ses membres;
- Concentration sur les intérêts communs de la branche, afin d'éviter un éclatement comme chez d'autres acteurs du secteur de la santé.

Contexte

H+ a mené pour la dernière fois dans les années 2008/2009 un processus stratégique global. La Vision 2015 de H+ est le fruit de ces réflexions. Ces lignes directrices ont très bien fait leurs preuves pour les activités de l'association. Un programme triennal fondé sur la Vision a été élaboré pour la dernière fois en 2013 pour les années 2014-2016.

Après l'élection de la nouvelle présidente, le Comité de H+ a décidé en novembre 2016 d'analyser la vision et la stratégie existantes et, le cas échéant, de les adapter.

Procédure

Au sein du Comité, le travail a été réalisé au cours de deux ateliers. Une consultation a ensuite été organisée auprès des membres.

Lors du premier atelier, le Comité a procédé à une évaluation rétrospective. Il a débattu ensuite de l'évolution à venir de la branche et de l'environnement. Au final, il a évalué les opportunités et les risques pour H+ en sa qualité d'association nationale des hôpitaux, cliniques et institutions de soins.

Sur la base de la rétrospective et de l'évolution à venir, le Comité a actualisé la vision et la stratégie. Il en est résulté une nouvelle ligne directrice pour l'association, avec la Mission, la Vision, les Objectifs stratégiques et les Lignes d'action stratégiques. Le document est projeté sur la période s'étendant jusqu'à 2025.

Evaluation

Evaluation rétrospective

L'évaluation des activités de H+ au cours des dix dernières années a été effectuée sur la base de la Vision 2015, de la Stratégie et des neuf Objectifs stratégiques. En outre, la direction de H+ a soumis au Comité un inventaire des activités de H+ accompagné de leur évaluation du point de vue du Secrétariat central ainsi qu'une évaluation des mesures et des projets engagés dans le cadre de la Vision 2015.

Le Comité a examiné les activités passées et la situation actuelle de l'association à l'aune des neuf Objectifs stratégiques. Il a constaté que H+ est parvenue, au cours des dix dernières années, à s'imposer comme la référence incontournable pour les questions hospitalières auprès des médias, du monde politique, des autorités et des acteurs de la santé. Désormais, H+ est régulièrement interrogée par la presse sur les thèmes touchant les hôpitaux. Le parlement fédéral et les autorités nationales invitent systématiquement H+ à prendre position lorsque les hôpitaux et les cliniques sont concernés par des projets de loi ou leur mise en œuvre. De plus en plus, les autres acteurs de la santé s'efforcent de gagner H+ à leur cause pour atteindre des objectifs communs.

Cependant, la notoriété de H+ et sa participation active aux questions hospitalières ne signifient pas que l'association parvient ainsi à imposer ses propres objectifs et messages.

Concernant la communication, le Comité a constaté que les activités positives de la branche, p. ex. en relation avec la qualité et la transparence des coûts, ne trouvent guère d'écho dans les médias. Une enquête auprès des parties prenantes a montré cependant que H+, les hôpitaux et les cliniques jouissaient d'une crédibilité très élevée dans le public.

Des difficultés dans la réalisation des objectifs ont été aussi relevées en relation avec les projets politiques, les réglementations officielles et le partenariat tarifaire. Certes, H+ s'implique activement dans tous les domaines mais elle ne parvient pas à imposer ses vues comme elle le souhaiterait face à la résistance d'autres organisations puissantes, p. ex. lors de la révision du tarif ambulatoire TARMED. A l'inverse, H+ a réussi elle aussi à bloquer des projets de révision, p. ex. l'institut pour la qualité ou une révision mal inspirée de l'OCP.

Sur les thèmes techniques en revanche, H+ parvient à faire valoir sa position. Les travaux de l'association sont appréciés et bien accueillis par les autorités, les tribunaux fédéraux et les

autres acteurs. Par exemple, ITAR-K, le modèle de rapport électronique sur la qualité et la démarche de Peer Review sont reconnus par les partenaires, les autorités ou les tribunaux comme des standards de branche nationaux. Il en va de même pour les solutions de branche développées pour les membres de H+. REKOLE® et la solution de branche Sécurité au travail sont des produits de H+ reconnus et appréciés.

En outre, H+ est parvenue au cours des dix dernières années à prendre position sur des questions politiques et techniques sans mettre en danger la cohésion de la branche. Dans le même temps, on ne peut pas ignorer que des groupes de membres s'organisent aussi en dehors de H+.

En résumé, on constate que H+ est mieux positionnée en termes de notoriété et qu'elle est plus puissante aujourd'hui qu'avant la réalisation de la Vision 2015. Le but doit être maintenant d'exploiter cette notoriété et cette puissance afin de diffuser mieux encore les objectifs et les messages de l'association dans le public et de s'imposer davantage dans le domaine politique.

Thèses pour le futur

Dans une seconde étape, le Comité a examiné les évolutions de la branche et du contexte depuis 2006 et tenté une prévision pour les prochaines 5 à 10 années. Pour ce faire, il s'est fondé sur un état des lieux de la direction de H+.

Rétrospectivement, on constate que les possibilités offertes par la médecine ont progressé alors que le vieillissement démographique de la population s'est poursuivi. La situation économique de la population est toujours bonne. Rien ne permet de penser que ces évolutions ne vont pas se poursuivre au cours des prochaines années.

La tendance à la numérisation s'est étendue à de nombreux secteurs économiques, avec des conséquences importantes. On peut supposer qu'une telle évolution va aussi se manifester dans la santé, p. ex. dans la documentation des informations, le monitoring des patients ou l'automatisation et la robotisation des prestations médicales. Mais on ne prévoit guère pour les prochaines années une globalisation renforcée de la fourniture des prestations dans le système de santé telle qu'observée dans les autres branches.

La croissance marquée dans le secteur de la santé va se poursuivre. Le vieillissement de la population, des attentes élevées, l'individualisation de la société et en particulier les innovations, dues notamment à la numérisation et à la médecine personnalisée, en seront les principaux moteurs.

A l'avenir, la croissance entraînera aussi davantage de discussions sur le financement et les coûts liées à des problématiques éthiques complexes.

Comme le système de santé est largement financé par les assurances sociales et par les deniers publics, on peut considérer qu'avec une croissance continue les rôles du monde politique et des autorités vont gagner encore en importance, tant au niveau fédéral que cantonal. Et ce d'autant plus que les partenaires de la santé ne sont guère à même de dégager ensemble des solutions. Le droit fédéral va se développer mais les cantons vont conserver un double droit de veto, de par la limitation fédéraliste des pouvoirs et de par leur rôle dans la mise en œuvre de la

politique de la Confédération. Les fournisseurs de prestations seront confrontés à l'avenir à une bureaucratie accrue, à davantage d'obligations de documentation, de réglementations étatiques, de pilotage et d'interventions dans leurs activités quotidiennes.

L'influence des associations professionnelles sur la fourniture des prestations et leur réglementation va diminuer (p. ex. formation, approvisionnement en soins).

Au sein du système de santé, la branche des hôpitaux et des cliniques a enregistré au cours des dernières années une croissance supérieure à la moyenne, avant tout dans le secteur ambulatoire. Cette dernière est intervenue en dépit de la consolidation, de la mise en réseau et de la spécialisation des établissements. Le poids de la branche va rester important grâce aux innovations, aux investissements et à certains acteurs puissants (groupements d'hôpitaux fortement ancrés dans le domaine ambulatoire). La pénurie de personnel qualifié devient un facteur de concurrence central pour les différents hôpitaux et cliniques et pour leur succès.

L'arrivée d'organisations vastes et financièrement puissantes (p. ex. Migros) sur le marché ambulatoire toujours en forte croissance va déclencher une dynamique difficilement prévisible dans les années à venir. On peut estimer en tout cas que de telles organisations vont gagner beaucoup de poids par rapport aux cabinets individuels actuels et aux associations professionnelles et vont s'affirmer plus fortement face aux institutions stationnaires.

Opportunités et risques pour H+

A ce stade de l'analyse, le Comité a évalué les opportunités, les risques et les défis qui se posent à H+ en sa qualité d'association nationale des hôpitaux, cliniques et institutions de soins dans la perspective de la révision de la Vision et de la Stratégie.

Le degré élevé de notoriété et le positionnement clair de H+ dans le monde politique et parmi le public, ses solutions de branche largement acceptées pour la mise en œuvre des prescriptions légales (p. ex. comptabilité, qualité, sécurité au travail, détermination du tarif) et la grande flexibilité de l'association pour l'adaptation de ses ressources lorsqu'un besoin se fait sentir (p. ex. hausse des cotisations pour le projet TARMED) constituent des bases solides pour lui permettre de continuer de jouer un rôle important pour ses membres à l'avenir. L'implication intensive des membres et les contacts étroits entretenus avec eux pour l'élaboration des positions politiques et techniques a aussi fait largement ses preuves.

En outre, l'affaiblissement des associations professionnelles, les tensions au sein d'autres organisations et la division des associations d'assureurs constituent autant d'atouts pour H+ afin d'imposer ses revendications.

L'évolution du contexte politique vers un accroissement des compétences fédérales justifie l'existence d'une association nationale forte. L'apparition d'une organisation concurrente de H+ aboutirait à un affaiblissement de la branche et n'est pas vraiment à l'ordre du jour pour cette raison. La croissance continue a aussi un impact favorable, dans la mesure où elle contribue à amortir les luttes pour des parts de marché et les tensions au sein du secteur.

Cependant, le changement structurel en cours et l'apparition de nouveaux acteurs recèlent aussi des risques pour H+. On ne peut pas exclure que de nouveaux acteurs (p. ex. Migros) et

des prestataires numériques bouleversent le secteur de la fourniture des soins et qu'ils n'aient pas besoin d'une organisation de branche. La même évolution peut se produire dans le cadre de la concurrence entre les grands groupes de fournisseurs et entre les secteurs de prestations (réadaptation, psychiatrie, cliniques privées, etc.) dans la mesure où cette lutte deviendrait plus forte que la volonté d'un positionnement commun.

Mission, Vision, Objectifs stratégiques et Lignes d'action 2025

Au final, le Comité s'est attelé à l'actualisation et à la révision de la Vision et de la Stratégie.

La **Vision 2025 de H+** décrit désormais le rôle de l'association en six points et de manière plus résolue que l'ancienne version.

Les onze **Objectifs stratégiques 2025 de H+** tiennent compte des étapes franchies au cours des dernières années et des défis à venir. Par conséquent, ils sont énumérés dans un ordre différent de celui des anciens objectifs. La capacité à imposer de manière active des thèmes dans les débats nationaux portant sur la politique de la santé figure au premier rang, alors que la notoriété élevée désormais de H+ a reculé dans la liste des priorités.

Par ailleurs, des objectifs ont été redéfinis à la lumière des nouveaux challenges. C'est ainsi que H+ entend prendre davantage position sur les projets cantonaux d'importance nationale. Désormais, l'association souhaite exercer aussi plus d'influence sur les questions médicales touchant les hôpitaux. En outre, les positions de H+ doivent être plus affirmées, sans que cela ne menace la cohésion si importante entre les différents groupements de membres. Un objectif stratégique spécifique a été dédié à cette volonté de cultiver les intérêts communs au sein de la branche.

Les Objectifs stratégiques ont été complétés par les **Lignes d'action stratégiques 2025 de H+** qui décrivent sommairement les activités principales de l'association.

Enfin, le Comité a ajouté une **Mission de H+** à la Vision et à la Stratégie. Outre la mission stricto sensu, H+ a formulé aussi l'orientation en termes de politique de la santé ainsi que les valeurs fondamentales guidant l'action de l'association faîtière des hôpitaux, cliniques et institutions de soins dans le système de santé suisse. Ces engagements s'inspirent pour leur contenu des positions défendues jusqu'à présent par H+.

Résultats de l'enquête auprès des membres

La nouvelle stratégie a été soumise aux membres à l'occasion des Meetings régionaux en avril et en mai, ainsi que dans le cadre d'une consultation écrite qui s'est déroulée de début mai à mi-juillet. Au total, 39 membres actifs et deux associations cantonales ont répondu au questionnaire. Les groupements sont représentés comme suit: 2 hôpitaux universitaires, 19 hôpitaux de soins somatiques aigus (8 de prise en charge centralisée, 9 de soins de base, 2 cliniques privées), 5 cliniques de réadaptation et 13 institutions psychiatriques.

La **Mission** recueille l'approbation de 40 membres sur 41 ayant répondu. Un membre ne s'est pas exprimé. 8 membres ont suggéré différentes modifications. Sur la base de l'ensemble des réponses, le Comité a décidé de laisser la Mission telle quelle.

La **Vision** est également soutenue par 40 membres sur 41, avec une abstention. 14 membres ont proposé des compléments divers ou des modifications rédactionnelles. Le point «**Engagement pour les tarifs**» a été évoqué à plusieurs reprises. Le Comité est bien conscient de l'extraordinaire importance de ce thème pour l'association et pour ses membres. Il a néanmoins renoncé à une mention supplémentaire dans la Vision, sachant qu'il est déjà cité explicitement dans la Mission. Au demeurant, cette préoccupation figure aussi au point 3 de la Vision (**intérêts économiques à long terme**).

38 membres sur les 41 ayant répondu approuvent les **Objectifs stratégiques**. Un membre les rejette et 2 ne se sont pas exprimés. Les **Lignes d'action stratégiques** sont soutenues par 39 membres sur 41, avec deux abstentions.

9 membres ont proposé divers ajouts, adaptations ou suppressions. Il a été mentionné à plusieurs reprises qu'en plus des intérêts de l'ensemble de la branche, H+ représente ceux des différents **groupements de membres**. Le Comité a pris en considération cette demande dans la formulation des Lignes d'action stratégiques, où sont désormais mentionnés les «**intérêts communs au sein de la branche**» en lieu et place des «**intérêts de l'ensemble de la branche**». Avec cette formulation, le Comité exprime que H+ représente également les besoins spécifiques des groupements de membres, mais que ceux-ci ne doivent pas aller à l'encontre des intérêts communs à tous les membres.

Les questions portant sur les **domaines thématiques** montrent que la politique de la santé, les tarifs, les relations publiques et le lobbying sont prioritaires pour les membres. Cela correspond aux avis exprimés lors de précédentes enquêtes de H+. Le seul domaine en recul est l'écologie et le développement durable.

Les nouveaux thèmes ne figuraient pas dans les réponses. Dans le domaine tarifaire, la question des **tarifs à l'interface entre le stationnaire et l'ambulatoire** est davantage citée, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des discussions politiques en cours.

Dans le détail, les domaines thématiques ont été évalués comme suit par les membres qui se sont exprimés. Ces derniers ont aussi précisé les thèmes les plus importants:

a) **Politique de la santé:** priorité élevée

Thèmes les plus importants: planification hospitalière, création de régions de soins, réduction des prestations superflues, «déstigmatisation» des maladies psychiques.

b) **Politique de la formation:** priorité moyenne à élevée

Thème le plus important: assurer la relève en personnel qualifié (médecins, personnel infirmier).

c) **Droit du travail:** priorité moyenne

Thèmes les plus importants: cadre légal aussi flexible que possible.

d) **Qualité et sécurité des patients:** priorité moyenne à élevée

Thèmes les plus importants: investissement aussi bas que possible pour la mesure de la qualité, transparence, meilleure présentation des différences entre les groupements dans le Moniteur des hôpitaux et cliniques de H+.

e) **Structures tarifaires et tarifs:** priorité élevée

Thèmes les plus importants: révision de TARMED, tarifs à l'interface entre stationnaire-cliniques de jour-ambulatoire, poursuite de l'évolution des tarifs stationnaires SwissDRG et TARPSY, en portant une attention particulière aux nouvelles prestations.

f) **Gestion:** priorité élevée

Thèmes les plus importants: accent sur la réussite financière des hôpitaux, diminution de la bureaucratie (documentation, statistiques).

g) **Médecine:** priorité moyenne

Remarques isolées.

h) **Ecologie et développement durable:** priorité faible à moyenne

Remarques isolées.

i) **Communication interne:** priorité moyenne

Améliorer l'expertise dans le domaine de la psychiatrie.

j) **Relations publiques et lobbying:** priorité élevée

Thèmes les plus importants: positionnement de H+ plus fort et plus clair, davantage de campagnes dans les médias, mise en évidence de l'apport et des succès des hôpitaux et des cliniques, «déstigmatisation» des maladies psychiques.

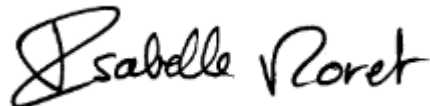
Les réponses sur les domaines thématiques seront prises en compte dans les programmes annuels de l'association.

Suite de la procédure

- Lors de sa séance du 14 septembre 2017, le Comité a adopté la Stratégie 2025 de H+ finalisée en vue de son approbation par l'assemblée générale du 7 novembre 2017.

Berne, le 14 septembre 2017

Présidente de H+



Directeur de H+



Annexes:

Vision 2015 de H+

Objectifs stratégiques 2015