



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
LES HÔPITAUX DE SUISSE
GLI OSPEDALI SVIZZERI

Strategia 2025 di H+

Missione, visione, obiettivi e assi di manovra strategici 2025 di H+

Missione di H+

H+ è l'associazione mantello degli ospedali, delle cliniche e degli istituti di cura pubblici e privati svizzeri. H+ si adopera in favore degli interessi e dei bisogni dei membri quali fornitori di prestazioni e datori di lavoro. H+ agisce per il bene della popolazione, delle/dei pazienti e del personale negli ospedali, nelle cliniche e negli istituti di cura. H+ tiene conto della diversità dei bisogni dei propri membri e agisce e comunica in modo trasparente.

H+ s'impegna a favore delle seguenti richieste:

- per l'accesso di tutte le/tutti i pazienti a un'assistenza sanitaria eccellente, efficiente ed efficace in tutta la Svizzera;
- per una qualità e una sicurezza dei pazienti elevate, documentate in modo trasparente, negli ospedali, nelle cliniche e negli istituti di cura;
- per condizioni di lavoro attraenti e formazioni orientate al futuro negli ospedali, nelle cliniche e negli istituti di cura;
- per condizioni quadro liberali con libertà imprenditoriale, capacità d'agire indipendente, concorrenza leale, parità di diritti e sicurezza del diritto per gli ospedali, le cliniche e gli istituti di cura;
- per ridurre incentivi errati, regolamentazioni inutili e burocrazia eccessiva;
- per strutture tariffali semplici, corrispondenti alle prestazioni e aggiornate, che garantiscono i mezzi finanziari adeguati per ospedali, cliniche e istituti di cura.

Visione H+ 2025

1. L'associazione H+ è **il rappresentante nazionale degli interessi** degli ospedali, delle cliniche e degli istituti di cura svizzeri.
2. H+ tutela con successo gli **interessi politici** del settore, affinché esso disponga di buone condizioni quadro e di una buona sicurezza del diritto per le proprie mansioni.
3. H+ tutela con successo gli **interessi economici a lungo termine** di tutti i suoi membri, affinché possano fornire le proprie prestazioni di qualità elevata, sicure ed efficienti per il bene delle/dei pazienti.
4. H+ si adopera in favore della **libertà imprenditoriale** dei propri membri, affinché essi, nel loro ruolo di fornitori di prestazioni interessanti, aziende formatrici e datori di lavoro non siano soggetti a regolamentazione e burocrazia inutili.
5. H+ significa **qualità e sicurezza dei pazienti**.
6. H+ è un partner indispensabile per **lo sviluppo e le riforme della politica sanitaria**.

Obiettivi strategici H+ 2025

N°	Obiettivo strategico
1.	H+ definisce gli argomenti al centro del dibattito sulla politica sanitaria nazionale.
2.	Gli interessi dei membri, definiti in comune, sono presi in considerazione nel processo legislativo e regolatore nazionale e intercantonale in conformità con l'importanza del settore.
3.	I processi legislativi e le regolamentazioni cantonali di importanza nazionale tengono in considerazione gli interessi dei membri definiti in comune.
4.	H+ è il centro di competenze per questioni medico-sanitarie economiche e strategiche rilevanti per gli ospedali.
5.	H+ dà la propria impronta agli sviluppi nazionali rilevanti per gli ospedali in merito alla garanzia della qualità e alla sicurezza dei pazienti.
6.	H+ è il partner ricercato per alleanze nel sistema sanitario. Alleanze con H+ sono indispensabili per le riforme di politica sanitaria.
7.	Le prestazioni dei membri a favore delle/dei pazienti e in qualità di datori di lavoro sono noti a livello nazionale sia agli organi decisionali politici sia alla popolazione.
8.	H+ è il partner centrale della Confederazione e della Conferenza svizzera delle direttrici e dei direttori cantonali della sanità per quanto riguarda l'applicazione delle leggi che concernono il settore ospedaliero.
9.	H+ collega con successo le richieste comuni dei membri per garantire anche in futuro la propria forza quale associazione per la tutela degli interessi dell'intero settore.
10.	H+ è un centro di prestazioni che si orienta alle esigenze dei membri.
11.	H+ è e rimane il marchio conosciuto a livello nazionale per le questioni ospedaliere.

Assi di manovra strategici H+ 2025

Allo scopo di attuare la missione, la visione e gli obiettivi strategici 2025,

- H+ tutela gli interessi in maniera proattiva, mirata e se necessario in collaborazione con partner politici per creare maggioranze per le proprie richieste;
- H+ s'impegna in seno a organi rilevanti;
- H+ definisce le proprie posizioni mediante una formazione di opinioni interna all'associazione;
- H+ elabora continuamente le conoscenze necessarie all'adempimento della missione;
- H+ si concentra sugli interessi comuni all'interno del settore;
- H+ stabilisce, laddove utile, proprie soluzioni settoriali;
- H+ si orienta a Best Practices nazionali e internazionali.

Genesi, spiegazioni e procedura ulteriore

Executive Summary

La visione e la strategia H+ 2015 erano state approvate dall'Assemblea dei membri in data 4 novembre 2009. Nella primavera 2017 il Comitato di H+ ha esaminato le modalità di attuazione della strategia dell'associazione, giungendo alla conclusione che l'associazione ha raggiunto la maggior parte degli obiettivi strategici H+ 2015.

La strategia ha dato buona prova di sé e dovrà essere portata avanti nei suoi tratti fondamentali. Il Comitato mira però a un ruolo più attivo per H+ e per i membri a un maggior numero di risultati positivi nell'attuazione degli interessi degli ospedali nella politica. H+ dovrà inoltre tutelare maggiormente le richieste dei membri nelle questioni medico-sanitarie rilevanti per gli ospedali. Il Comitato ha dunque aggiornato l'attuale strategia dell'associazione tenendo conto di questi punti e ha inviato il documento in consultazione presso i membri di H+. La strategia H+ 2025 comprende le seguenti novità:

- strutturare una missione a lungo termine e una visione, obiettivi strategici e assi di manovra orientati all'anno 2025;
- orientare in modo più liberale la strategia, in vista del rapido mutamento del sistema sanitario e della libertà d'azione degli ospedali, delle cliniche e degli istituti di cura necessaria a tale scopo;
- sviluppare attività concernenti questioni medico-sanitarie rilevanti per gli ospedali;
- sostenere attività anche a livello di politica cantonale, quando questa ha ripercussioni nazionali;
- porre maggiormente l'accento sull'utilità di H+ per i singoli membri;
- concentrare l'attenzione sulle richieste comuni del settore per evitare una frammentazione, come avvenuto per altri attori del sistema sanitario.

Situazione di partenza

Negli anni 2008/2009 H+ ha svolto l'ultimo processo strategico completo, da cui è scaturita la Visione H+ 2015. Tale linea direttiva strategica si è ha dimostrato la sua validità per i lavori dell'associazione. Nel 2013, per gli anni 2014-2016, è stato stabilito per l'ultima volta un programma triennale basato su detta strategia.

Dopo l'elezione della nuova presidente, nel mese di novembre 2016 il Comitato di H+ ha deciso di analizzare la visione e la strategia esistenti e se del caso di adeguarle.

Procedura

La rielaborazione è avvenuta in seno al Comitato nell'ambito di due workshop con moderatori, seguita da una procedura di consultazione presso i membri.

Per prima cosa il Comitato ha valutato il passato, discutendo poi lo sviluppo futuro del settore e del contesto, per infine valutare le opportunità e i rischi per H+ quale associazione nazionale degli ospedali, delle cliniche e degli istituti di cura.

Il Comitato ha aggiornato la visione e la strategia basandosi sulla retrospettiva e sulla proiezione verso il futuro. Ne è scaturita una nuova linea guida dell'associazione con missione, visione, obiettivi e assi di manovra strategici. Il documento ha un orizzonte temporale fino al 2025.

Valutazione

Valutazione del passato

La valutazione dei lavori effettuati da H+ negli scorsi dieci anni si è basata sulla Visione H+ 2015 della strategia e dei nove obiettivi strategici H+ 2015. A tale scopo la Direzione di H+ ha sottoposto al Comitato un elenco delle attività di H+ e le relative valutazioni dal punto di vista del segretariato centrale, come pure una valutazione delle misure e dei nuovi progetti introdotti con la Visione H+ 2015.

Il Comitato ha valutato il lavoro svolto in passato e l'attuale situazione dell'associazione con riferimento ai nove obiettivi strategici. Esso ha constatato che negli ultimi dieci anni H+ è riuscita a stabilirsi quale noto marchio per le questioni ospedaliere tra i media, in politica, e presso le autorità e gli attori rilevanti del sistema sanitario. H+ è oggi regolarmente consultata dai media quando si tratta di argomenti ospedalieri. Il Parlamento e le autorità nazionali invitano regolarmente H+ a prendere posizione, quando ospedali e cliniche sono interessati da progetti di legge o dalla relativa attuazione. In generale, gli attori del sistema sanitario tentano sempre più spesso di ottenere l'adesione di H+ quale partner per raggiungere obiettivi comuni.

La notorietà di H+ e il coinvolgimento attivo nelle questioni rilevanti per gli ospedali non significano però ancora che l'associazione riesca con successo a far approvare i propri obiettivi e messaggi.

Per quanto riguarda le relazioni pubbliche, il Comitato ha constatato che le attività positive del settore, ad es. riferite alla qualità e alla trasparenza dei costi, trovano soltanto poca eco mediatica. Un'inchiesta tra gli stakeholder ha però mostrato che H+, gli ospedali e le cliniche godono di una credibilità molto elevata nell'opinione pubblica.

Sussistono difficoltà nell'attuazione anche in riferimento a progetti politici, regolamenti delle autorità e attività del partenariato tariffale. Anche se H+ è attivamente coinvolta ovunque, non riesce però a imporre come vorrebbe le proprie richieste di fronte alla resistenza di altre organizzazioni potenti, ad esempio in occasione della revisione del tariffario ambulatoriale TARMED. H+ è però pure riuscita a bloccare progetti di revisione, ad es. l'Istituto per la qualità e una revisione fallimentare dell'OCPRe.

Negli argomenti specialistici, invece, H+ riesce a imporsi. Le autorità, i Tribunali federali e gli altri attori stimano e accettano di buon grado i lavori svolti dall'associazione. Quali esempi possiamo citare ITAR_K, il modello del rapporto elettronico sulla qualità e la procedura Peer Review riconosciuti dai partner, dalle autorità o dai tribunali quali standard nazionali del settore. Il

medesimo discorso vale per le soluzioni settoriali a favore dei membri di H+. REKOLE® e la soluzione settoriale sicurezza sul lavoro e protezione del lavoro sono prodotti riconosciuti e stimati di H+.

Negli ultimi dieci anni H+ è inoltre riuscita a prendere posizione a livello politico e specialistico, senza compromettere la coesione del settore interna all'associazione. Nel contempo non bisogna però ignorare il fatto che vi sono raggruppamenti di membri anche al di fuori di H+.

In conclusione si può constatare che la posizione attuale di H+ riguardante la notorietà e la forza è migliore rispetto al periodo precedente l'attuazione della Visione H+ 2015. L'obiettivo attuale è ora di sfruttare questa posizione per rendere ancora più noti all'opinione pubblica gli obiettivi e i messaggi dell'associazione e per imporli maggiormente a livello politico.

Tesi per il futuro

In una seconda fase il Comitato ha valutato gli sviluppi del settore e il relativo ambiente a partire dal 2006, e ha rivolto la sua attenzione ai prossimi 5-10 anni. La base era costituita da una modalità d'interpretazione della direzione di H+.

Retrospectivamente si può constatare che le opportunità medico-sanitarie sono aumentate e che l'invecchiamento demografico della popolazione è proseguito. La situazione economica della popolazione è buona. Nulla lascia presagire che tali tendenze nei prossimi anni si modificheranno.

In molti settori si è verificato un massiccio avanzamento della digitalizzazione con grosse ripercussioni. Il settore sanitario è ancora in attesa di questo sviluppo, ad esempio per quanto riguarda la documentazione di informazioni, il monitoraggio di pazienti o l'automazione e la robotizzazione di prestazioni medico-sanitarie. Per i prossimi anni non si intravede ancora una maggiore globalizzazione della fornitura di prestazioni nel sistema sanitario, come accaduto negli altri settori.

Il sistema sanitario continuerà a crescere molto, a causa soprattutto dell'invecchiamento della popolazione, delle esigenze elevate, dell'individualizzazione della società e in particolare delle innovazioni, dovute anche alla digitalizzazione, e alla medicina personalizzata.

In futuro però la crescita porterà a discussioni ancora maggiori sul finanziamento e sui costi, con implicazioni impegnative di tipo etico.

Dato che in gran parte il sistema sanitario è finanziato dalle assicurazioni sociali e dall'ente pubblico, se la crescita dovesse continuare, occorrerà attendersi un incremento del ruolo della politica e delle autorità sia a livello federale sia a livello cantonale, tanto più che attualmente i partner del sistema sanitario non sono praticamente in grado di trovare soluzioni comuni. Il diritto federale è in fase di ampliamento. Ai Cantoni però rimane la facoltà di un doppio veto tramite le restrizioni al potere dell'autorità federale e in qualità di attore che applica la politica federale. In futuro i fornitori di prestazioni dovranno confrontarsi con una maggiore burocrazia, maggiori obblighi di documentazione, di regolamentazione da parte delle autorità, di regolazione e di interventi nell'attività quotidiana.

Si ridurrà l'influsso delle associazioni professionali sulla fornitura di prestazioni e la relativa regolamentazione (ad esempio formazione, approvvigionamento).

Negli scorsi anni, all'interno del sistema sanitario, il settore ospedaliero e delle cliniche ha registrato una crescita superiore alla media, soprattutto per quanto riguarda il settore ambulatoriale, e questo nonostante il consolidamento, la messa in rete e la specializzazione delle aziende. Il peso del settore rimarrà elevato, grazie alle sue innovazioni, agli investimenti e alla forza dei protagonisti (gruppi ospedalieri maggiormente connessi nel settore ambulatoriale). La carenza di personale specializzato costituirà un importante fattore di concorrenza per il successo dei singoli ospedali e cliniche.

Nei prossimi anni l'entrata di grosse organizzazioni con solide capacità finanziarie (ad es. Migros) nel mercato ambulatoriale sempre in forte crescita provocherà una dinamica difficilmente prevedibile. In ogni caso occorre partire dal presupposto che tali organizzazioni otterranno più peso rispetto agli attuali studi medici individuali e alle associazioni professionali e si profileranno in maniera più determinata rispetto alle istituzioni attive in ambito stazionario.

Opportunità e rischi per H+

In vista della rielaborazione della visione e strategia, il Comitato di H+ ha valutato infine le opportunità, i rischi e le sfide cui si vedrà confrontata H+ quale associazione nazionale degli ospedali, delle cliniche e degli istituti di cura.

L'elevato grado di notorietà e il chiaro posizionamento di H+ nella politica e nell'opinione pubblica, le soluzioni settoriali dell'associazione ben definite per l'attuazione dei requisiti di legge (ad es. contabilità, qualità, sicurezza sul lavoro, determinazione delle tariffe) e la grande flessibilità dell'associazione nell'adeguamento delle proprie risorse in caso di bisogno concreto (ad es. aumento dei contributi dei membri per il progetto TARMED) rappresentano dei buoni presupposti affinché anche in futuro H+ possa assumere un ruolo forte in favore dei propri membri. Ha dato buoni risultati pure l'intenso coinvolgimento dei membri e il loro contatto quando si trattava di stabilire le posizioni politiche e specialistiche.

Il calo dell'importanza delle associazioni professionali, le tensioni in altre associazioni e la spaccatura delle federazioni degli assicuratori pongono H+ in buona posizione per far approvare le proprie richieste.

A causa dello sviluppo del contesto politico in favore di maggiori competenze federali occorre un'associazione nazionale forte. Una concorrenza tra altre associazioni e H+ comporterebbe un indebolimento del settore e per questo motivo non sarà ricercata in modo attivo. Pure la crescita continua serve, perché può contribuire ad attenuare la lotta per la distribuzione e le tensioni all'interno del settore.

Il mutamento strutturale continuo e l'apparizione di nuovi attori comportano però anche dei rischi per H+. Non è da escludere che nuovi attori (ad es. Migros) e offerenti digitali portino a uno sconvolgimento del panorama assistenziale e non necessitino più di organizzazioni settoriali.

La medesima situazione potrebbe presentarsi anche nella concorrenza tra i grossi gruppi di fornitori di prestazioni e i settori di prestazioni (riabilitazione, psichiatria, cliniche private ecc.), se lo spirito di concorrenza dovesse andare oltre la semplice comune volontà di posizionamento.

Nuova missione, visione, obiettivi e assi di manovra strategici 2025

Nell'ultima fase il Comitato ha effettuato l'aggiornamento e la rielaborazione della visione e della strategia.

La **Visione H+ 2025** aggiornata descrive ora il ruolo di H+ in sei punti e in maniera più puntuale rispetto alla versione attuale.

Gli undici **obiettivi strategici H+ 2025** tengono conto delle pietre miliari raggiunte negli ultimi anni e delle sfide future. Da una parte sono perciò strutturati in un ordine differente rispetto agli obiettivi finora esistenti. La prima posizione è occupata ora dall'obiettivo di posizionare attivamente tematiche nell'agenda di politica sanitaria, mentre la notorietà già elevata di H+ è scesa nella lista delle priorità degli obiettivi.

Dall'altra parte, a causa delle nuove sfide, alcuni obiettivi sono stati ridefiniti. H+ intende ad esempio prendere maggiormente posizione pure su progetti cantonali con ripercussioni nazionali. L'intenzione di H+ è ora di voler influire maggiormente sulle questioni medico-sanitarie rilevanti per gli ospedali. Le posizioni di H+ dovranno inoltre essere più profilate, senza però mettere in pericolo l'importante coesione dei diversi gruppi di membri. A questo aspetto della gestione delle richieste comuni all'interno del settore è infatti stato dedicato un nuovo obiettivo strategico distinto.

Gli obiettivi strategici sono stati completati con assi di manovra strategici H+ 2025, contenenti descrizioni sommarie delle attività centrali dell'associazione.

Il Comitato ha infine completato visione e strategia con una **missione H+**. Oltre alla missione vera e propria, H+ formula anche l'orientamento della politica sanitaria come pure i valori determinanti su cui si basano le azioni dell'associazione mantello nazionale degli ospedali, delle cliniche e degli istituti di cura nel sistema sanitario svizzero. Le affermazioni ivi contenute si orientano alle posizioni finora assunte da H+.

Risultati dell'inchiesta tra i membri

La nuova strategia è stata sottoposta ai membri in occasione dei Meeting regionali nei mesi di aprile e maggio e nell'ambito di un'inchiesta scritta tra i membri tra inizio maggio e metà luglio. All'inchiesta scritta hanno partecipato complessivamente 39 membri attivi e 2 federazioni cantonali. I membri attivi si suddividono nei seguenti gruppi di membri: 2 ospedali universitari, 19 ospedali di somatica acuta (8 cure centralizzate, 9 cure di base, 2 cliniche private), 5 cliniche di riabilitazione e 13 cliniche psichiatriche.

La **missione** ha ottenuto il sostegno di 40 su 41 dei partecipanti. Un membro non ha risposto.

8 membri hanno fornito diversi impulsi per l'adattamento. Sulla base delle risposte ricevute, il Comitato ha lasciato la missione invariata.

Pure la **visione** ha ottenuto il sostegno di 40 su 41 partecipanti all'inchiesta.

14 membri hanno proposto diverse aggiunte o adeguamenti redazionali alla visione, ove è stato citato più volte il punto "**impegno a favore delle tariffe**". Il Comitato è cosciente dell'importanza straordinaria di questo argomento per l'associazione e i suoi membri. Esso ha però rinunciato ad aggiungerlo alla visione, visto che l'argomento è già esplicitamente inserito nella missione, di livello superiore. Tale richiesta è inoltre contenuta anche nella visione, al punto 3 (**interessi economici a lungo termine**).

38 su 41 dei membri che hanno risposto hanno sostenuto gli **obiettivi strategici**, 1 membro li ha respinti e 2 membri non hanno risposto. Gli **assi di manovra strategici** H+ 2025 hanno ottenuto il sostegno di 39 membri su 41, con 2 astenuti.

9 membri hanno proposto diverse aggiunte, adattamenti o stralci. Più volte è stato accennato al fatto che H+ oltre agli interessi dell'intero settore rappresenta pure le **richieste dei singoli gruppi di membri**. Il Comitato ha ripreso tale richiesta nella formulazione degli assi di manovra strategici, in cui si parla ora di "**interessi comuni all'interno del settore**" invece degli "**interessi del settore intero**". Con questa formulazione il Comitato esprime il fatto che H+ rappresenta anche le esigenze specifiche di gruppi di membri, che però queste non devono essere in contraddizione con gli interessi comuni di tutti i membri.

Nelle domande relative a singoli settori tematici è emerso che la politica sanitaria, le tariffe e le relazioni pubbliche e il lobbying godono della massima priorità. Ciò rispecchia quanto emerso da inchieste precedenti effettuate da H+. Soltanto la valutazione dell'argomento Ecologia e sostenibilità è calata.

I riscontri non contenevano nuovi argomenti. Rispetto a inchieste precedenti tra le tariffe l'argomento **Tariffe nell'interfaccia stazionario-ambulatoriale** è stato citato frequentemente, ciò che non stupisce viste le attuali discussioni politiche.

In particolare i membri che hanno risposto hanno valutato i settori tematici oggetto dell'inchiesta nel modo seguente, corredandoli di contenuti importanti:

a) **Politica sanitaria:** Priorità elevata

Argomenti più importanti: pianificazione ospedaliera, creazione di regioni di assistenza medico-sanitaria, riduzione di prestazioni superflue, destigmatizzazione di malattie psichiche.

b) **Politica della formazione:** Priorità da media a elevata

Argomento più importante: garanzia delle nuove leve nel personale specializzato (medici, cure infermieristiche)

c) **Diritto del lavoro:** Priorità media

Argomento più importante: quadro possibilmente flessibile per quanto riguarda il diritto del lavoro

d) **Qualità e sicurezza dei pazienti:** Priorità da media a elevata

Argomenti più importanti: minor dispendio possibile per le misurazioni della qualità, trasparenza e sviluppi ulteriori, raffigurazione migliore delle differenze dei gruppi nel monitoraggio di H+ degli ospedali.

e) **Strutture tariffali e tariffe:** Priorità elevata

Argomenti più importanti: rielaborazione del TARMED, tariffe nell'interfaccia tra stazionario-ospedali di giorno- ambulatoriale, sviluppo ulteriore delle tariffe stazionarie SwissDRG e TARPSY con attenzione particolare per nuove prestazioni.

f) **Economia aziendale:** Priorità elevata

Argomenti più importanti: importanza del successo finanziario degli ospedali, riduzione della burocrazia (documentazione, statistiche).

g) **Medicina:** Priorità media

Osservazioni individuali.

h) **Ecologia e sostenibilità:** priorità da esigua a media

Osservazioni individuali.

i) **Comunicazione interna:** Priorità media

Migliorare le conoscenze specializzate riguardo alla psichiatria

j) **Relazioni pubbliche e lobbying:** Priorità elevata

Argomenti più importanti: presentare H+ in maniera più forte e più mirata, più campagne mediatiche, sottolineare l'utilità e i successi di ospedali e cliniche, destigmatizzare le malattie psichiche.

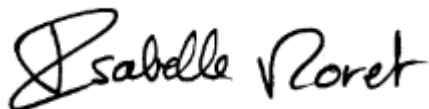
I programmi annuali dell'associazione terranno conto dei riscontri relativi ai settori tematici.

Procedura ulteriore

In occasione della propria seduta del 14.09.2017, il Comitato ha approvato la Strategia consolidata all'attenzione dell'Assemblea generale. In data 7.11.2017, in occasione dell'Assemblea generale, la Strategia H+ 2025 sarà sottoposta ai membri per decisione. .

Berna, 14.09.2017

La presidente di H+



Il direttore di H+

