



# Approvisionnement en soins – plus pour moins ?

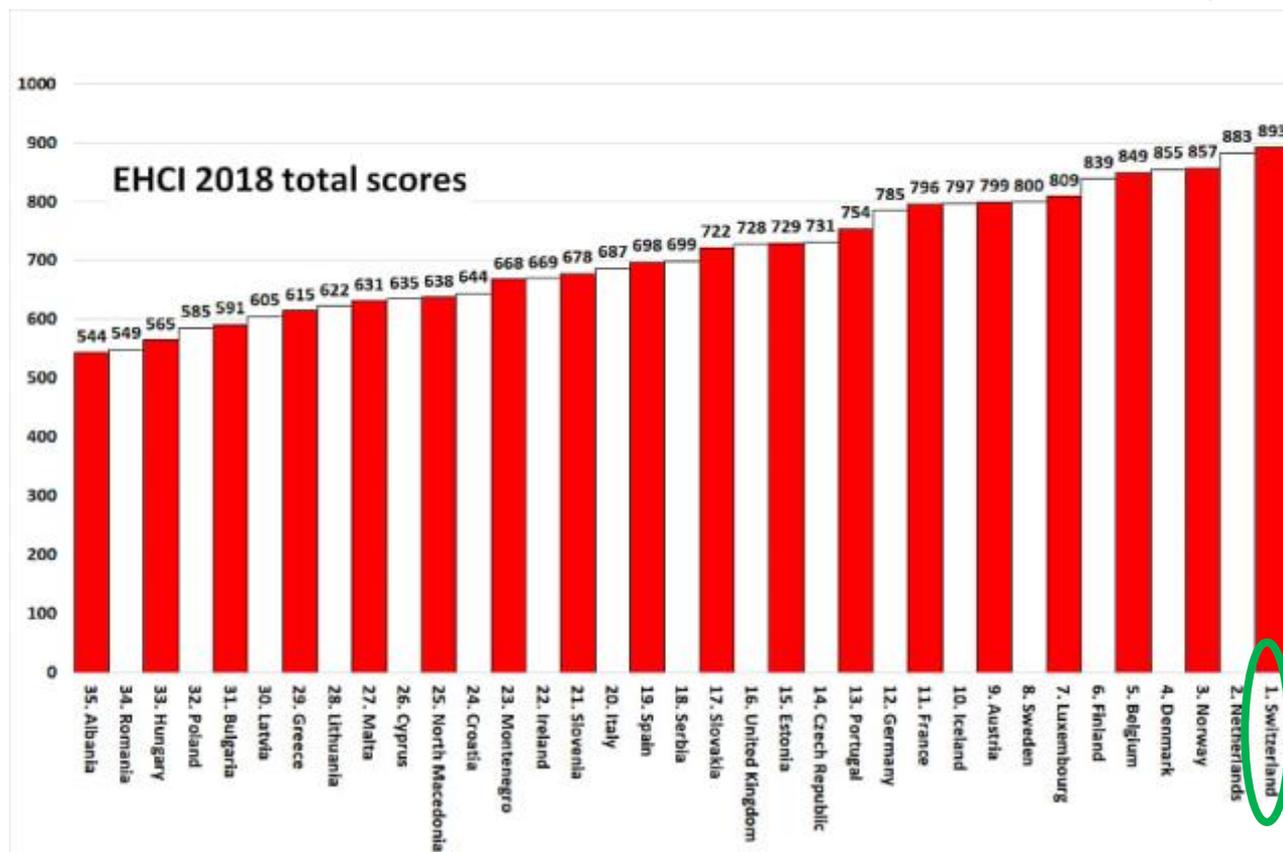
Réunion de la communauté d'achat HSK  
05.09.2019

# Le point de vue d'un hôpital



# La Suisse a le meilleur système de santé

La Suisse est N° 1 dans le dernier Euro Health Consumer Index (EHCI)



# La Suisse a le meilleur système de santé

... donc nous sommes les meilleurs...



# La Suisse a le meilleur système de santé

... donc allons boire une bière !



# La Suisse a le meilleur système de santé

Ou y a-t-il encore quelque chose ?



# La Suisse a le meilleur système de santé

La Suisse a aussi l'un des systèmes de santé les plus chers



# Combien coûte le meilleur système de santé du monde ?

Coûts du système de santé, par fournisseur de prestations, en millions de francs			
Fournisseur de prestations <sup>1</sup>	2016	2017 <sup>P</sup>	Evolution (en %)
Hôpitaux	28 459	29 020	2,0
Institutions médicosociales	12 796	13 144	2,7
Cabinets médicaux et centres ambulatoires <sup>2</sup>	15 660	16 311	4,2
Cabinets dentaires, cliniques dentaires	4 002	3 986	-0,4
Autres fournisseurs de prestations en ambulatoire <sup>2</sup>	5 321	5 620	5,6
Fournisseurs de prestations <sup>3</sup>	1 574	1 698	7,9
Commerce de détail	7 113	7 108	-0,1
Organisations pour la prévention et l'assistance	1 046	1 054	0,8
Etat en tant que fournisseur de prestations	1 305	1 359	4,1
Assureurs en tant que fournisseurs de prestations	2 610	2 642	1,2
Reste du monde (importations)	576	601	4,4
<b>Total</b>	<b>80 462</b>	<b>82 544</b>	<b>2,6</b>

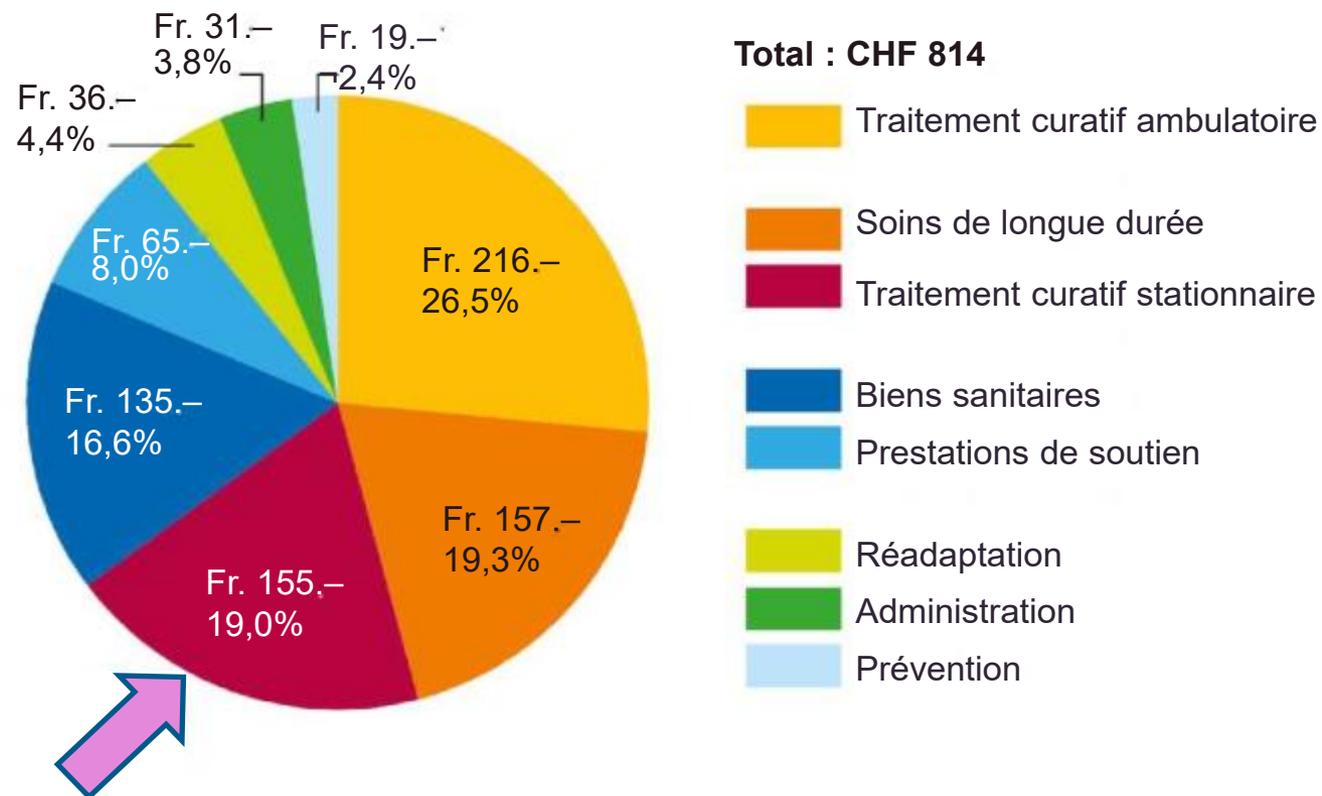
# Combien coûte le meilleur système de santé du monde ?

Coûts par type de prestation, en millions de francs

Prestations <sup>1</sup>	2016	2017 <sup>P</sup>	Evolution (en %)
Traitement curatif stationnaire	15 758	15 719	-0,2
Traitement curatif ambulatoire <sup>2</sup>	21 501	21 889	1,8
Réadaptation <sup>3</sup>	3 560	3 667	3,0
Soins de longue durée <sup>3</sup>	15 449	15 943	3,2
Prestations de soutien <sup>4</sup>	6 004	6 570	9,4
Biens sanitaires <sup>5</sup>	13 193	13 663	3,6
Prévention	1 894	1 943	2,6
Administration	3 103	3 150	1,5
Total	80 462	82 544	2,6

# Combien coûte le meilleur système de santé du monde ?

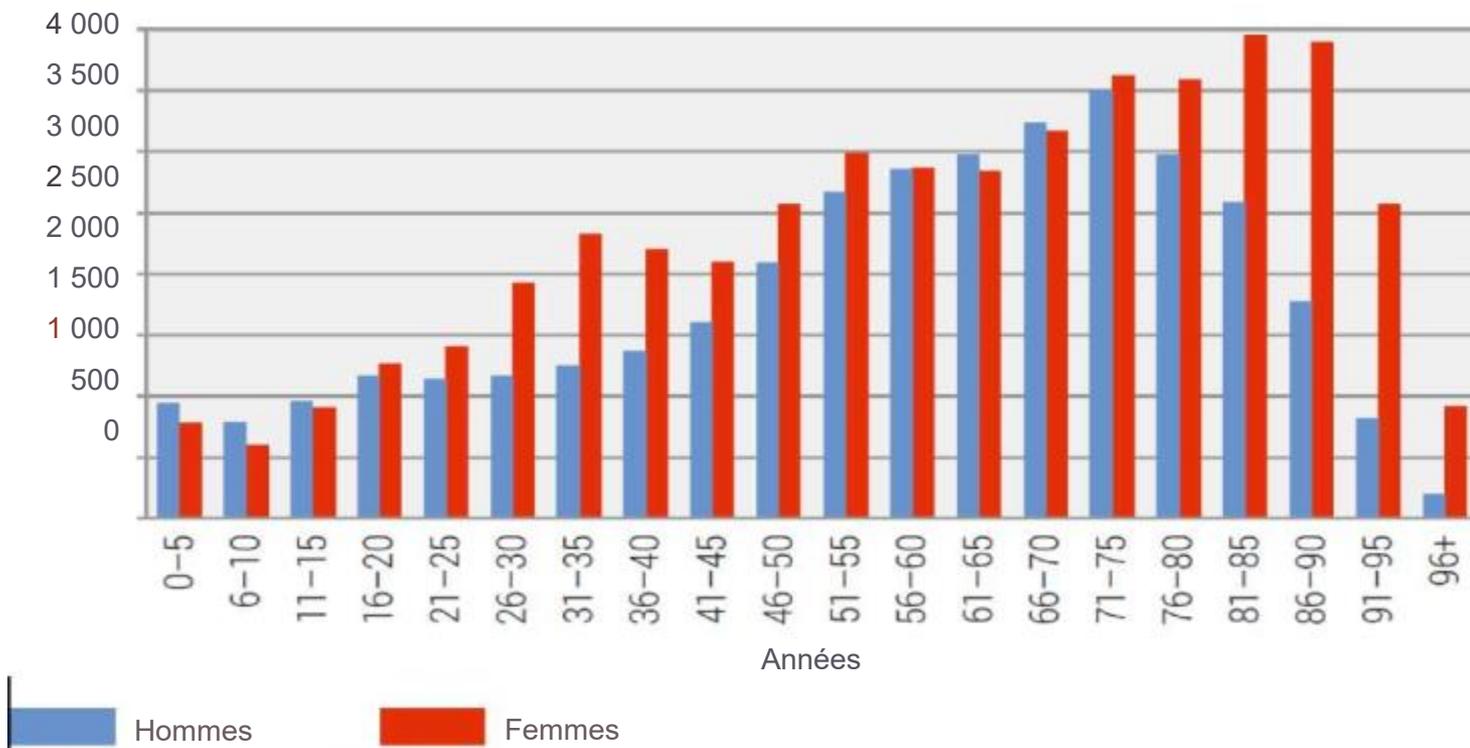
Coûts par habitant et par mois en 2017



# Combien coûte le meilleur système de santé du monde ?

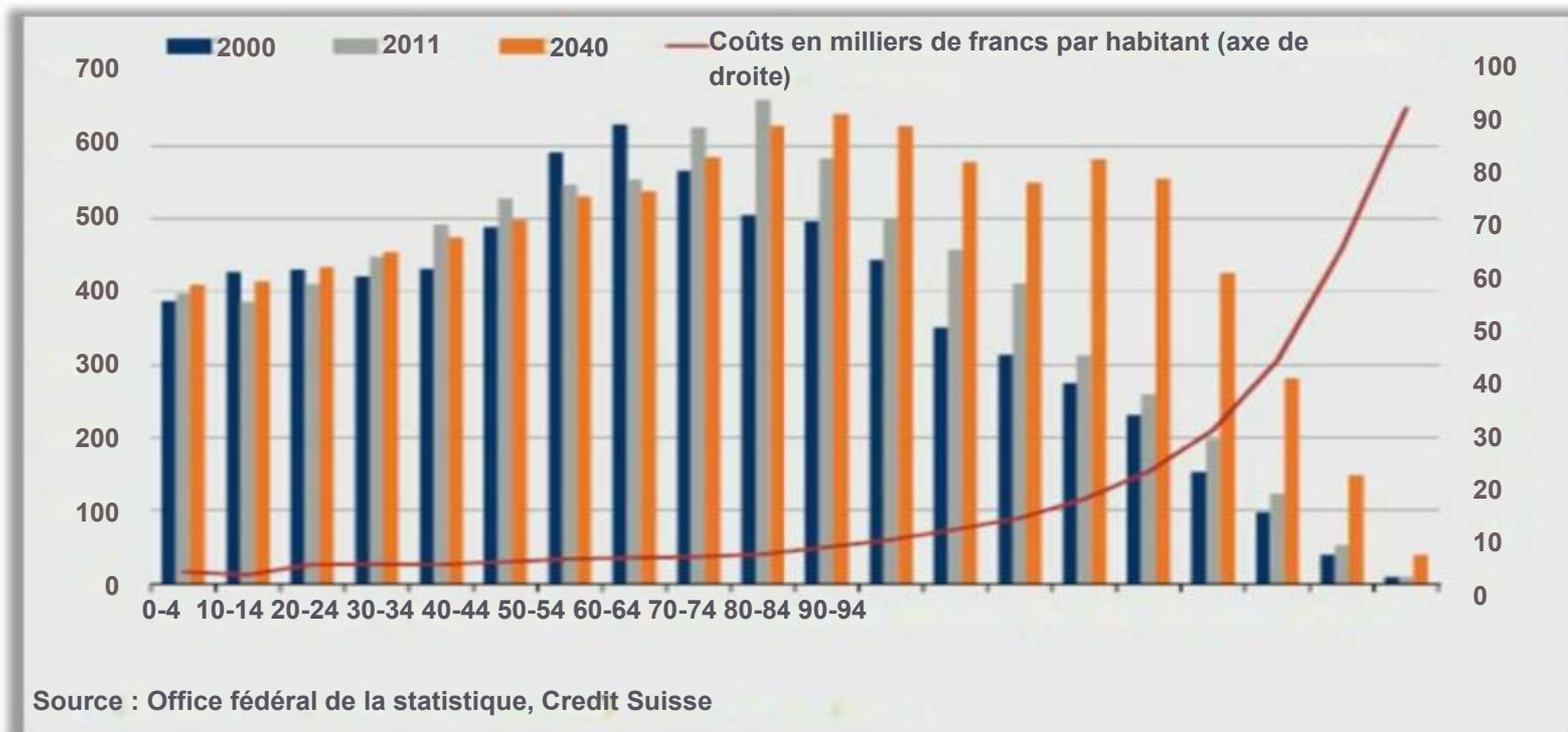
## Coûts de la santé par classe d'âge et sexe, 2017<sup>p</sup>

millions de francs



# Causes de la hausse des coûts

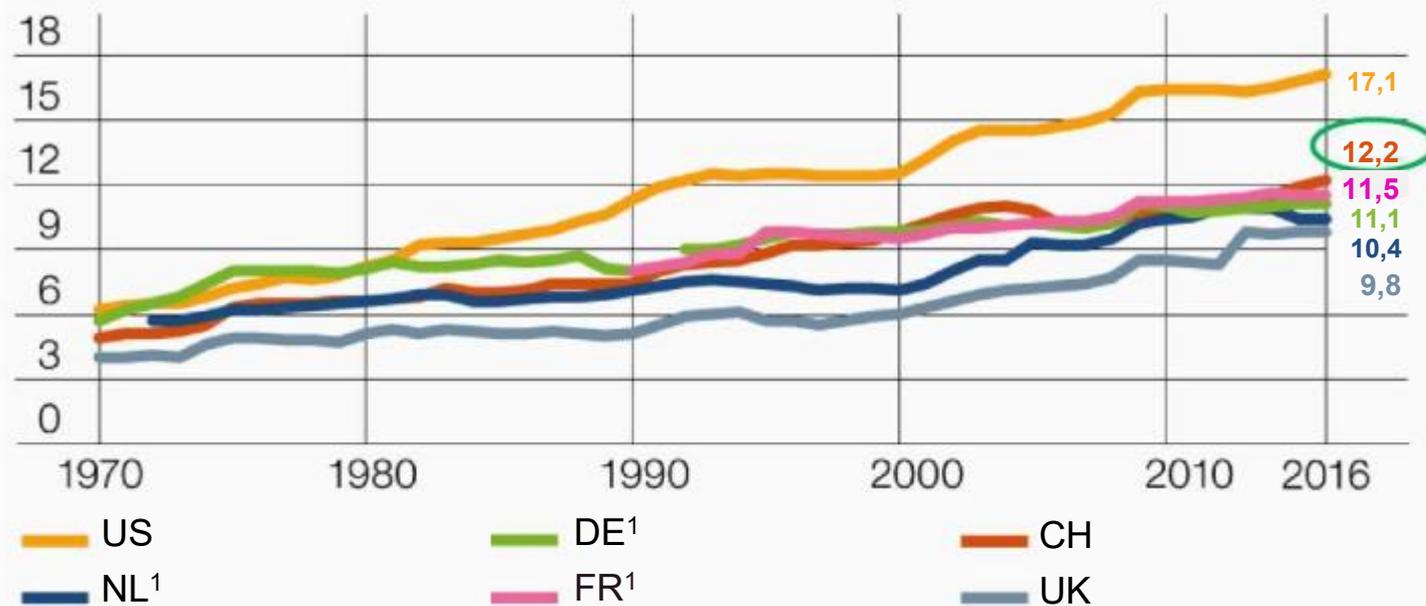
- L'évolution **démographique** a une grande influence.
- Mais aussi l'approche « casco complète » des **patients** ?
- Et chaque succès thérapeutique est synonyme de coûts futurs.



# La Suisse en comparaison

## Evolution des dépenses de santé

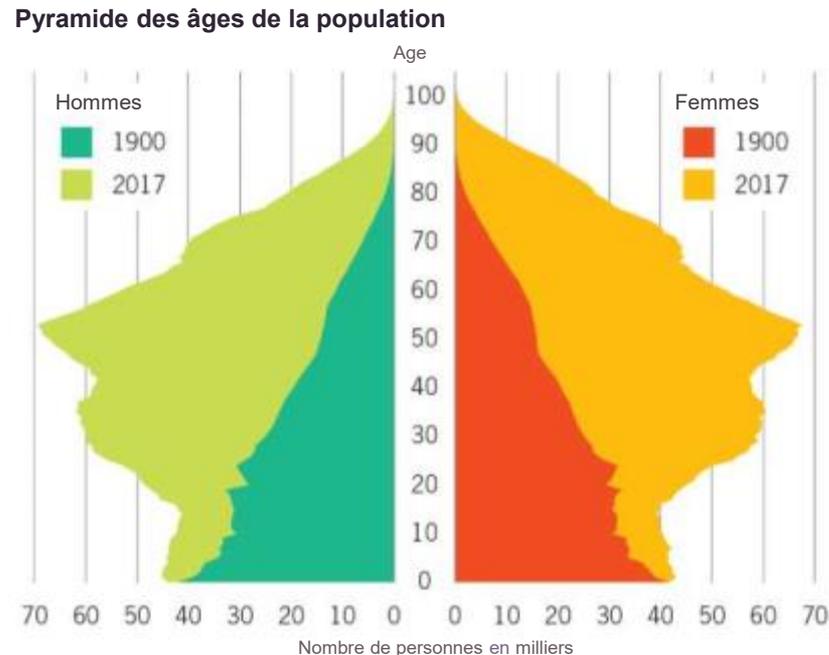
Dépenses de santé, par rapport au PIB (en %)



Source : base de données de l'OCDE sur la santé 2018

# Causes de la hausse des coûts

En raison de la SGM, la démographie en CH et en D présente des différences pour les classes d'âge de plus de 75 ans, ce qui doit avoir des incidences sur les coûts de la santé.



# Passons aux hôpitaux



# Catégories hospitalières selon l'OFSP

Tableau 1 : hôpitaux selon la typologie et la forme juridique en 2015<sup>2</sup>

Typologie		SA / sàrl	Association / Fondation	Entreprise individuelle / société	Entreprise publique	Total
Hôpital de soins généraux, prise en charge centralisée (Niveau 1, hôpital universitaire)	Etablissements	-	1		4	5
	Cas stationnaires	-	43'094		174'767	218'461
Hôpital de soins généraux Prise en charge centralisée (niveau 2)	Etablissements	17	4		14	35
	Cas stationnaires	289'893	52'038		316'030	657'961
Hôpital de soins généraux Soins de base (Niveau 3)	Etablissements	7	4		6	17
	Cas stationnaires	55'011	44'917		48'542	148'470
Hôpital de soins généraux Soins de base (Niveau 4)	Etablissements	19	4		5	28
	Cas stationnaires	89'313	16'505		19'982	125'800
Hôpital de soins généraux Soins de base (Niveau 5)	Etablissements	10	8		3	21
	Cas stationnaires	21'793	14'931		1149	37'873
Clinique psychiatrique (niveau 1)	Etablissements	6	-		14	20
	Cas stationnaires	12'763	-		34'107	46'870
Clinique psychiatrique (niveau 2)	Etablissements	12	13		4	29
	Cas stationnaires	6'086	4'541		1'969	12'596
Clinique de réadaptation	Etablissements	33	11		6	50
	Cas stationnaires	29'719	15'097		7'177	51'993
Clinique spécialisée: chirurgie	Etablissements	31	3		-	34
	Cas stationnaires	40'145	19'882		-	60'027
Clinique spécialisée Gynécologie / néonatalogie	Etablissements	10	2	7	-	19
	Cas stationnaires	3'255	693	247	-	4'195
Clinique spécialisée: pédiatrie	Etablissements	-	2	-	1	3
	Cas stationnaires	-	11'944	-	5'984	17'928
Clinique spécialisée: gériatrie	Etablissements	2	2	-	1	5
	Cas stationnaires	1'827	2'075	-	4'837	8'739
Clinique spécialisée: divers	Etablissements	12	9	1	-	22
	Cas stationnaires	9'505	4'465	341	-	14'311
<b>Total</b>	<b>Etablissements</b>	<b>159</b>	<b>63</b>	<b>8</b>	<b>58</b>	<b>288</b>
	<b>Cas stationnaires</b>	<b>559'310</b>	<b>230'782</b>	<b>588</b>	<b>614'544</b>	<b>1'405'224</b>

- 106 hôpitaux de soins somatiques aigus
- 1 198 565 cas stat. (85%)
- 11 307 cas stat./hôpital
- 50% sont des SA

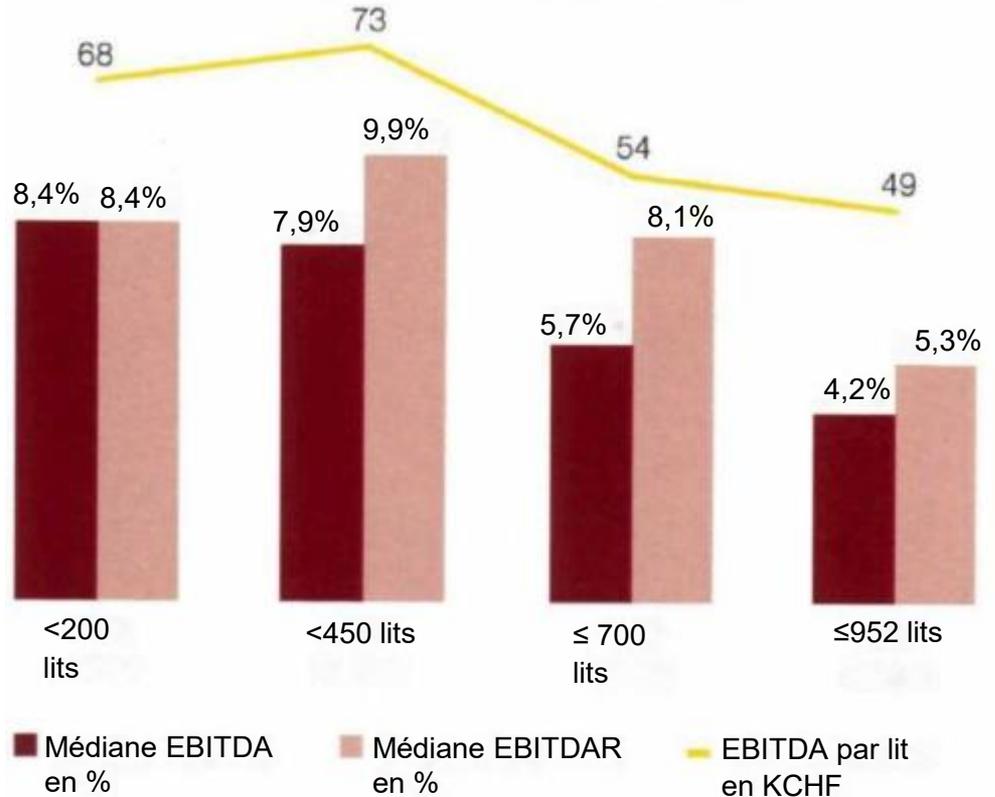
# Grandes différences de rentabilité

## Taille de l'hôpital et rentabilité selon EBITDA et EBITDAR

Rentabilité selon les capacités en lits

EBITDA = *bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.*  
= bénéfice opérationnel

EBITDAR = ..et frais de restructuration ou loyers.  
= bénéfice opérationnel avant frais de restructuration ou loyers



Source : pwc « Schweizer Spitäler: so gesund waren die Finanzen 2015 »

# Et comment parvenons-nous maintenant à « plus pour moins » ?



# Quelles sont les solutions que nous envisageons ?



## Réseau et coopérations

Selon l'aphorisme d'Henry Ford :

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite. »



# Réseau et coopérations

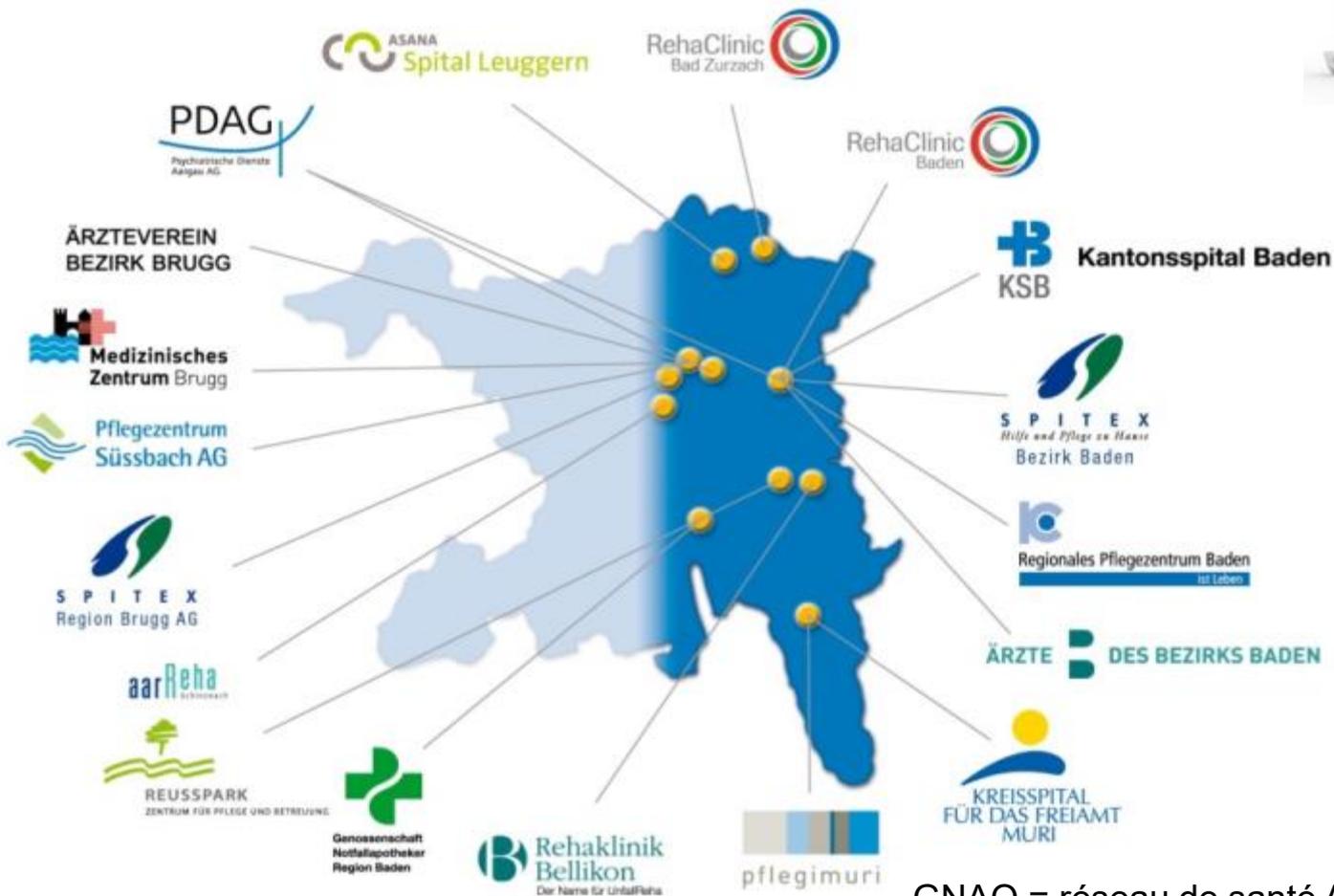


## Exigences et conditions...

1. Se mettre en réseau, trouver les points communs, chercher des compléments idéaux
2. La mise en réseau demande du temps et suppose des besoins concrets
3. Confiance entre les partenaires en réseau
4. Chercher des solutions « gagnant-gagnant »
5. Rejoindre des coopérations (et non des intégrations), qui règlent contractuellement la mise en réseau et offrent ainsi également la sécurité de droit nécessaire aux partenaires.

➔ La mise en réseau et les coopérations suivent un mouvement « down-top » (usagers, partenaires) et non « top-down », des milieux politiques ou des plans stratégiques théoriques.

# Nos partenaires en réseau au sein de GNAO



GNAO = réseau de santé Argovie Est, depuis 2007

# Nos défis résident dans les coopérations avec les partenaires importants



**Barmelweid**  
**PAUL SCHERRER INSTITUT FSI**  
**Ärztzentrum Limmefeld**  
**UniversitätsSpital Zürich**

Villigen  
Bad Zurzach  
Baden  
Aarau  
Dietikon  
Zürich

**Kantonsspital Aarau**  
**Kinderwunsch Baden AG**  
**Universität Zürich**  
**ETH zürich**  
**RehaClinic Bad Zurzach**

L'Hôpital cantonal de Baden est un hôpital partenaire

Formation bachelor

# Exemple – établissement partenaire

5<sup>e</sup> étage : RehaClinic AG

4<sup>e</sup> étage : RehaClinic AG

3<sup>e</sup> étage : Ligue pulmonaire Argovie /techn  
orthopédique, Balgrist  
OrthoHealth Innovation Hub,  
EPF Zurich

2<sup>e</sup> étage : ergothérapie / chir. main, pied /  
centre vasculaire / consultation  
des plaies / PDAG / Consultation  
coagulation / CTU

1<sup>er</sup> étage: centre d'endoscopie /  
polyclinique chir./ conseil  
diététique, diabète,  
diabétologie, endocrinologie /  
centre adiposité

RDC : cafétéria / pédiatrie / chir. péd.

# Stationnaire – ambulatoire

Nous avons planifié en 2014 déjà la construction d'un hôpital ambulatoire « notre KUBUS », qui a été inauguré en 2016 !

« Faire ce qui est juste au bon endroit, au bon moment et avec les bonnes personnes ! »

# Notre hôpital ambulatoire « Kubus »



# Et résoudre les problématiques actuelles de manière créative...

## Modèle du service d'urgence de Baden :

Service d'urgence combiné avec le cabinet d'urgence de nos médecins de famille

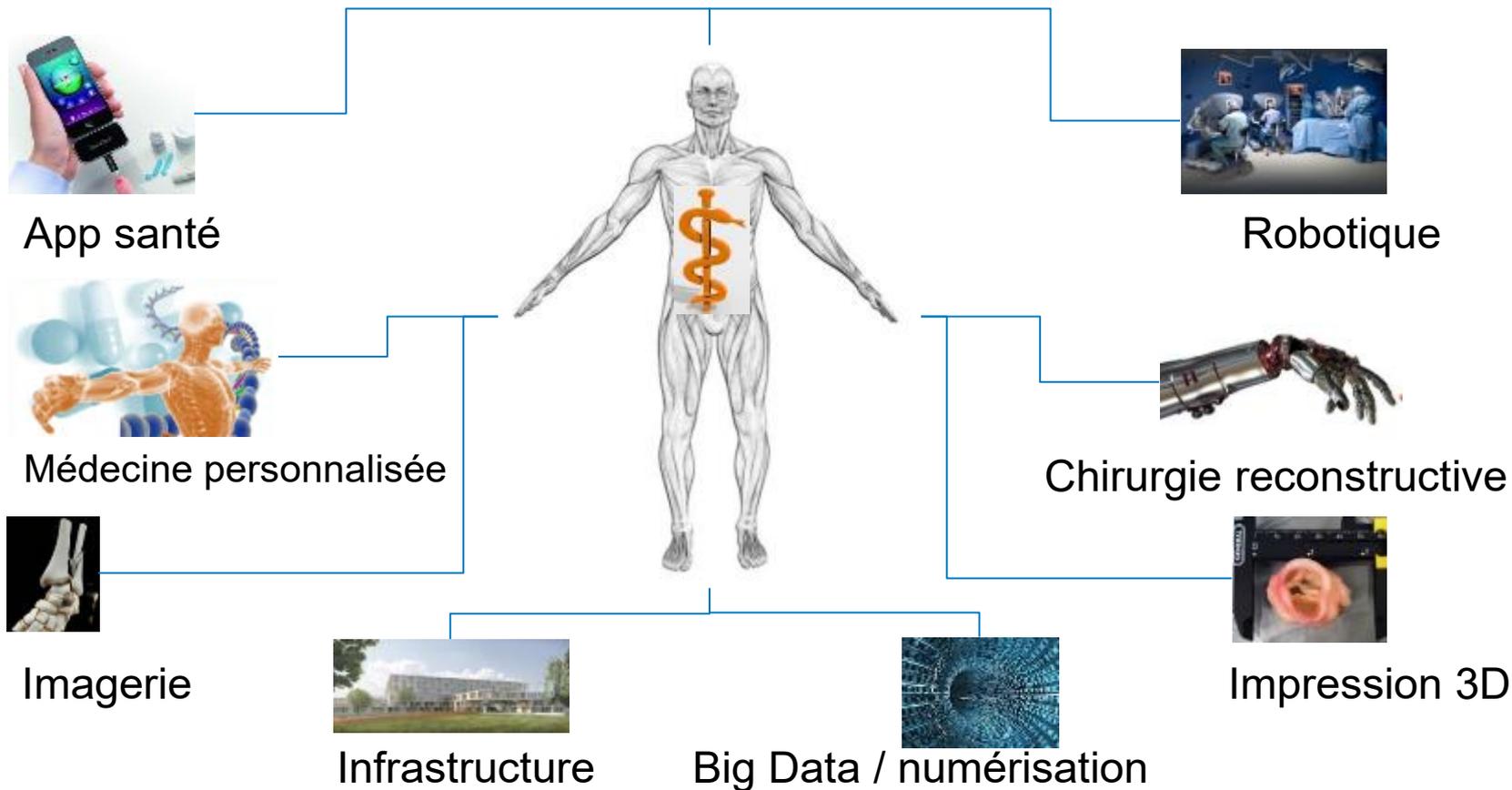
Un tri professionnel permet une répartition judicieuse

Au total, près de 57 000 patients en urgence

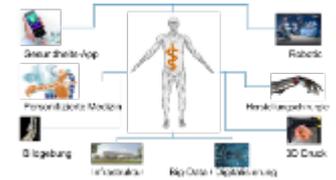


# Et être ouvert aux nouveaux défis

Réseau et coopération également pour les nouvelles technologies



# L'Hôpital cantonal Baden avec « Health Innovation Hub »



## Que voulons-nous ?

- ✓ Nous analysons en continu les nouveaux développements en matière de technologie, diagnostic, thérapie et soutien.

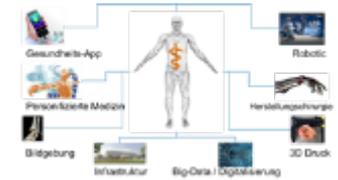
## Quels sont nos objectifs ?

- ✓ Identification de tendances
- ✓ Veille stratégique, notamment en ce qui concerne les canaux et plateformes numériques
- ✓ Nous voulons optimiser nos processus et notre méthodologie pour les rendre plus performants et/ou avantageux.
- ✓ Nous soutenons des idées commerciales innovantes dans le domaine de la santé et des hôpitaux.

## Pour quel avantage ?

- ✓ Les start-ups peuvent travailler dans un environnement de test proche de la pratique, avec un savoir-faire médical et des voies décisionnelles courtes et simples, le tout dans un cadre professionnel agréable.
- ✓ Mais toujours : la sécurité des patients prime l'innovation.

# Health Innovation Hub



## Que propose l'Hôpital cantonal de Baden aux start-ups intéressées ?

Un partenariat doit être mutuellement bénéfique. Nous proposons aux start-ups un soutien qui peut prendre les formes suivantes :

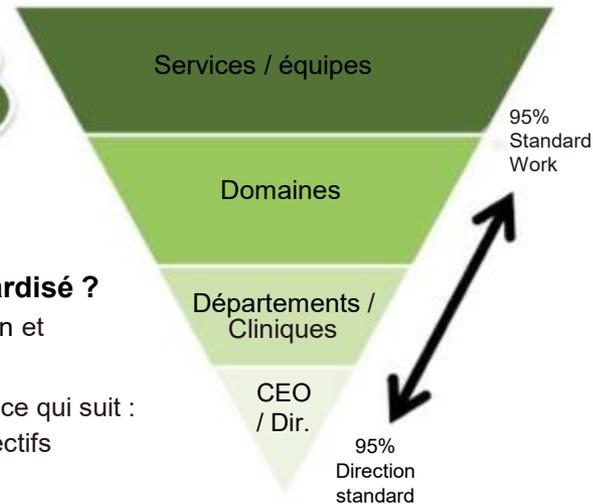
- ✓ Mise à disposition de locaux sur le site hospitalier
- ✓ Participation financière
- ✓ Accès à un environnement de test proche de la réalité
- ✓ Savoir-faire et expérience dans le domaine médical
- ✓ Echange de données
- ✓ Réseau de partenaire



# Gagner en efficacité, p. ex. avec le LEAN

## Modèle selon le projet Walker...

Leader Standard Work  
Standardisation signifie simplification



### Qu'est-ce que le travail de direction standardisé ?

- » Discipline quotidienne pour assurer l'exploitation et l'amélioration continue.
- » Standard Work pour la direction vise à garantir ce qui suit :
  - **Soutien** de l'équipe pour atteindre les objectifs
  - **Développement** des collaborateurs
  - **Poursuite** de nos engagements

« Il est plus simple d'adopter une nouvelle approche en changeant ses actes que l'inverse. »

MKA

7

walkersproject  
signature system

Kantonsspital Baden

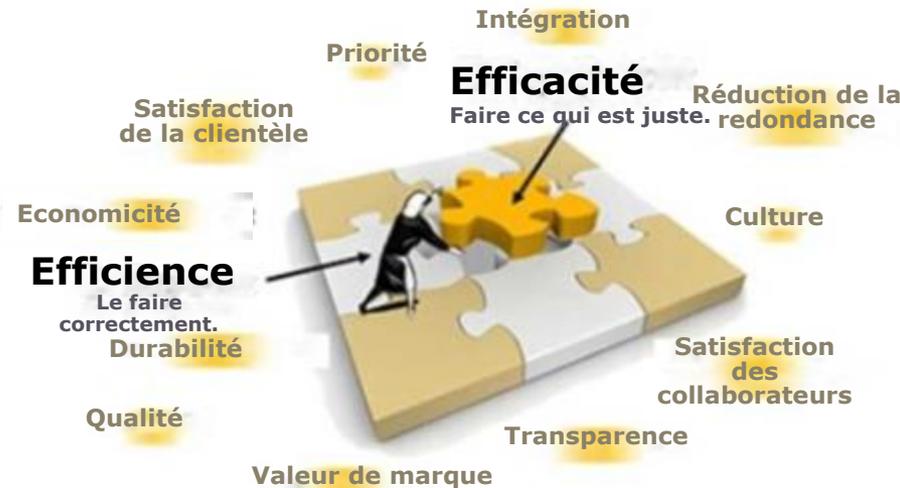


# Efficiency and effectiveness, e.g. with LEAN

We have started it three years ago and there is still a lot of work to do...

Effects of LEAN :

- Shorter sessions, work is valued
- Care is now dedicated to more than 80% of patients...
- Care has reduced extra hours...
- The growth in the number of patients has been compensated by LEAN...
- Care is less stressful...



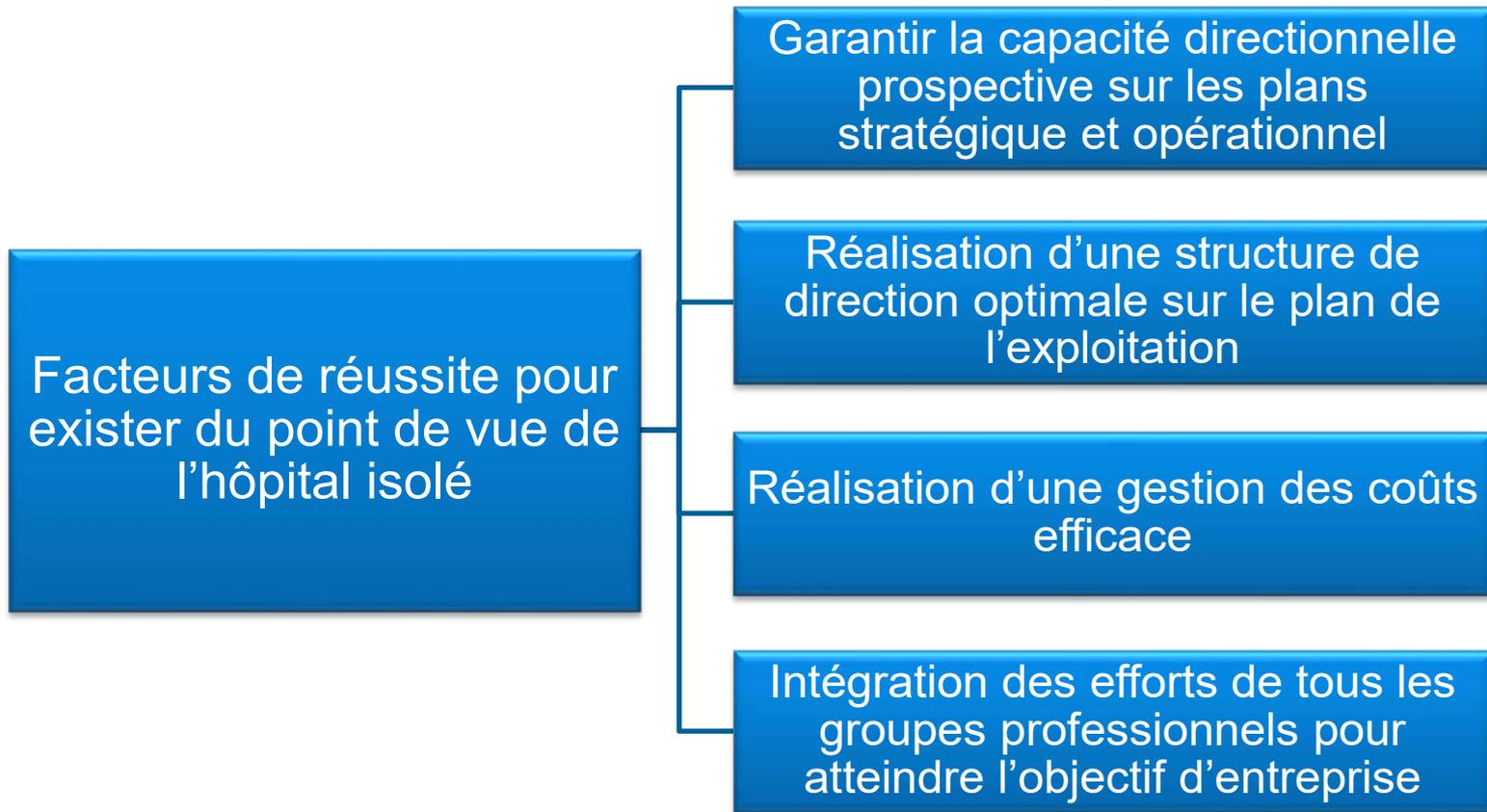
# Efficiency and effectiveness, p. ex. with LEAN

The direction must :

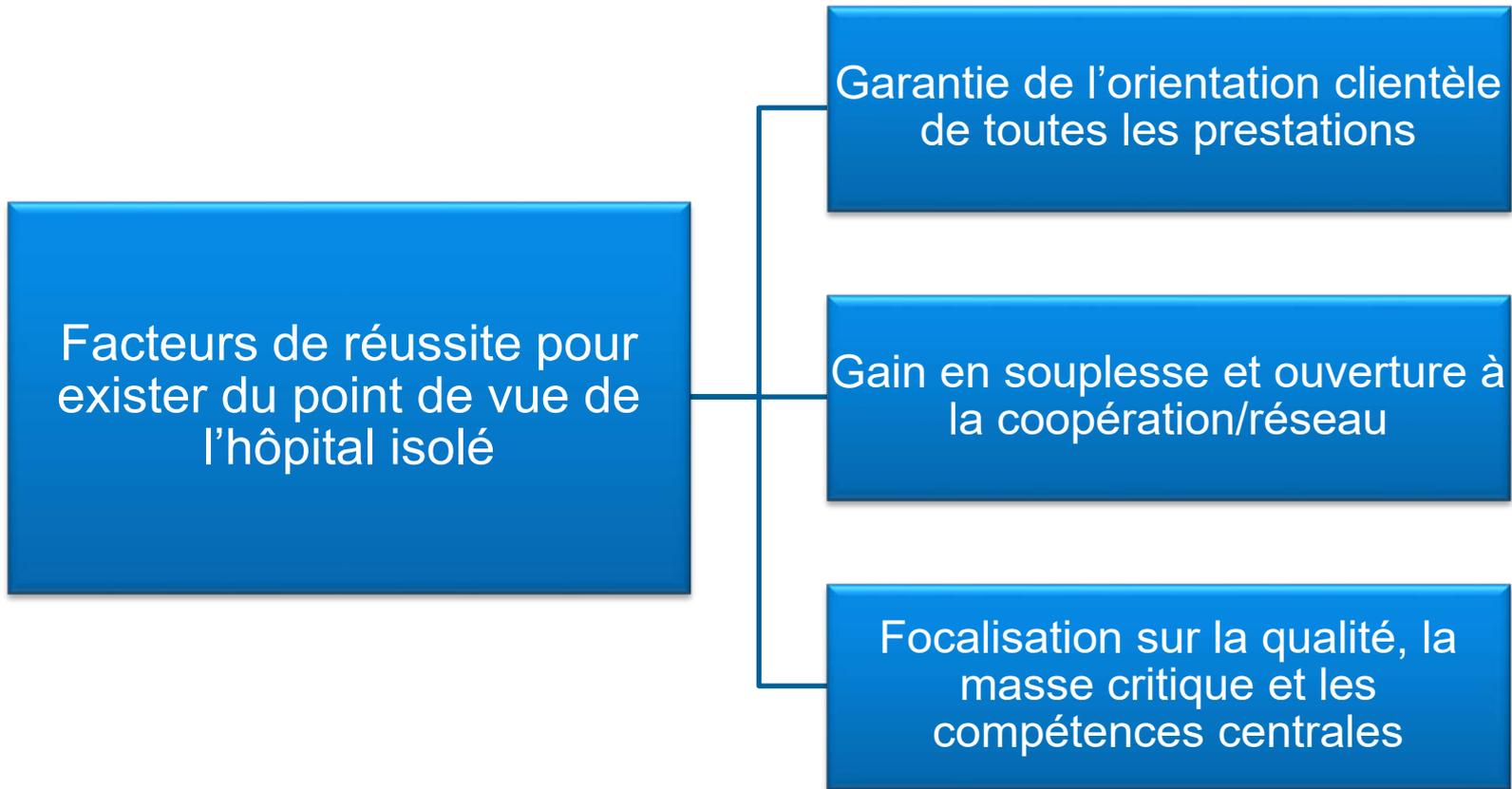
- adopt a horizontal hierarchy...
- say what it does and do what it says...
- integrate collaborators into the process...
- ...and it always starts from the direction, the best as the least good !



# Que doit pouvoir faire une direction hospitalière ?



# Que doit pouvoir faire une direction hospitalière ?



# Faits et données Hôpital cantonal de Baden AG

## Compétence médicale

- 7 départements médicaux
- 8 centres interdisciplinaires
- Exploitant d'un des plus grands services d'urgence
- Priorités en oncologie, appareil locomoteur, radiologie

## Patients

- 20 121 stationnaire
- 146 571 ambulatoire
- 1 605 naissances
- 57 000 cas en urgence
- 118 000 jours de soins
- 378 lits en moyenne à disposition

## Centre hospitalier (K112)

- Société anonyme avec le canton comme actionnaire majoritaire
- N° 20 en Suisse (#lits)



## Finances 2018

- Chiffre d'affaires 371 MCHF
- EBITDA 38 MCHF
- Bénéfice 17 MCHF

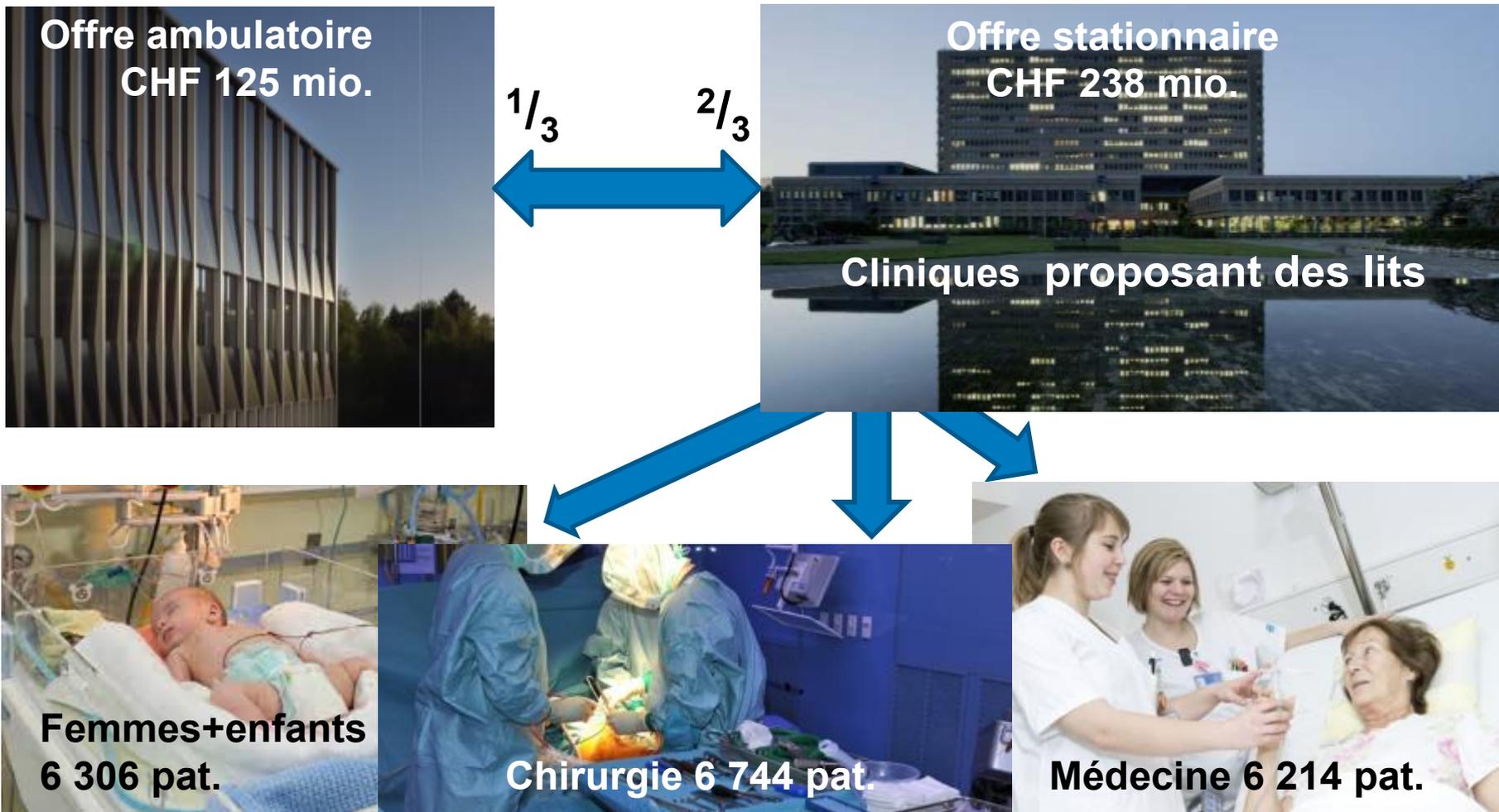
## Importance pour la région

- 350 000 habitants
- Le « premier recours » pour 150 000 personnes
- Rayonnement bien au-delà de la région et d'Argovie orientale

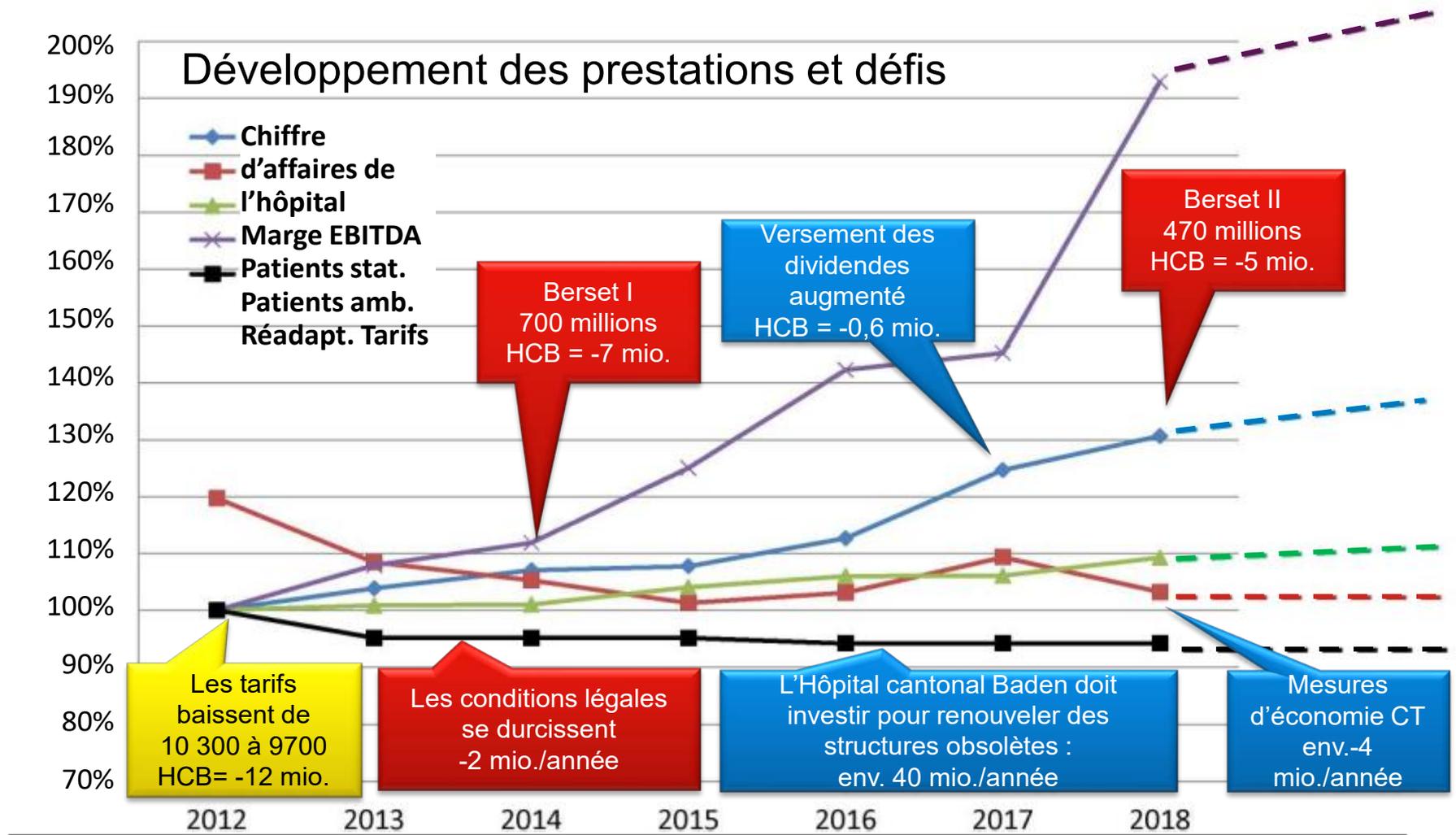
## Un employeur important

- 2 512 collaborateurs
- 1 721 plein temps
- 399 en formation
- 57 pays

# Prestations médicales 2018

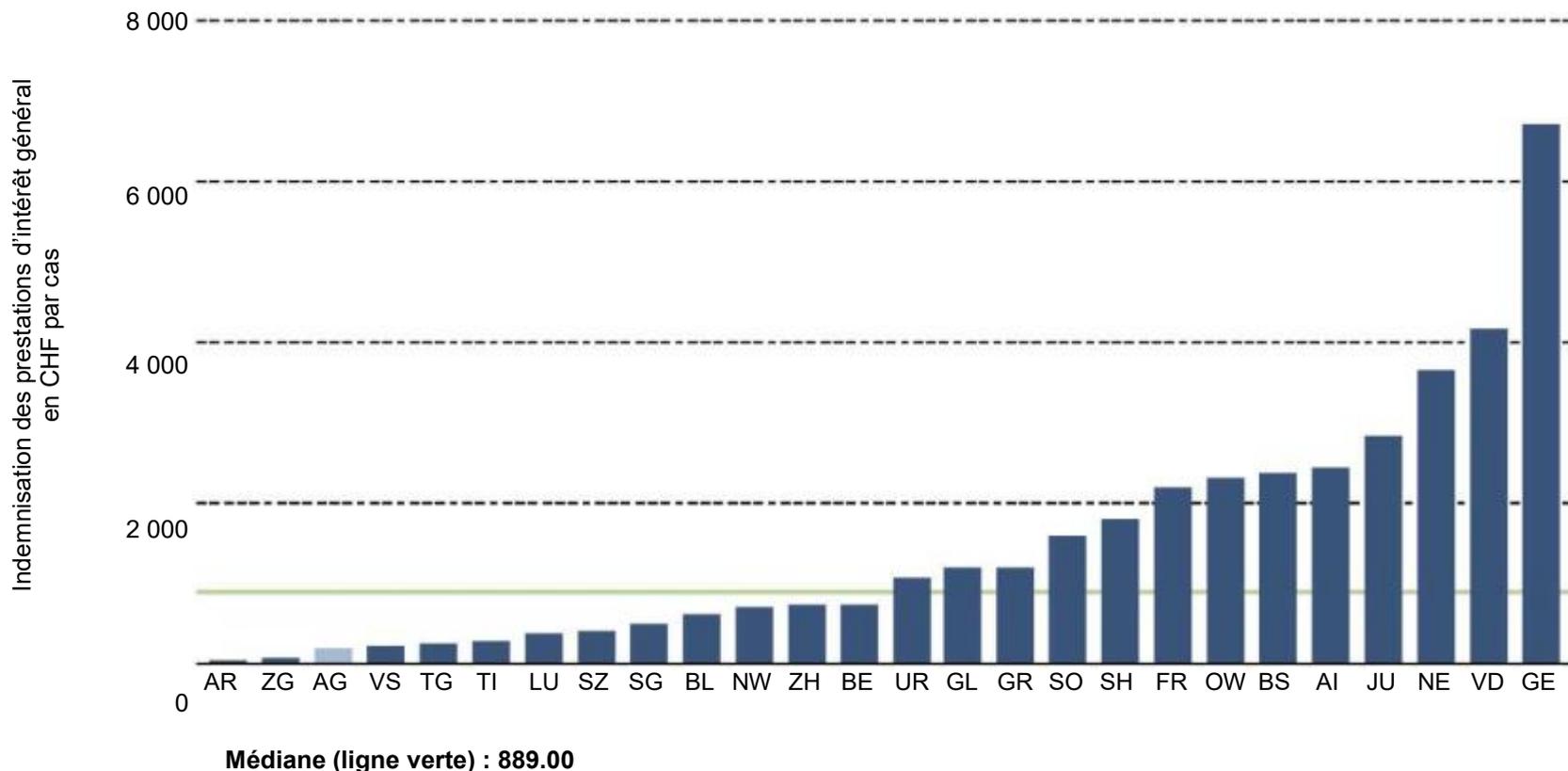


# Et quels effets ont nos efforts ?



# L'inégalité de traitement est énervante...

Illustration 26 Indemnisation des prestations d'intérêt général par cas en 2015



Source : Données : Felder (2017). Illustration Polynomics.

# Comment faire plus avec des ressources identiques ?

=> réduction des charges administratives et légales



# Comment faire plus avec des ressources identiques ?

Réduction des charges administratives et légales :

- L'OFSP augmente le nombre de postes administratifs dans le domaine de la santé;
- L'OFSP formule de nouvelles exigences (p. ex. en radiologie) qui n'améliore nullement la qualité;
- Swissmedic durcit les prescriptions sans bénéfices manifestes en termes de qualité (p. ex. stérilisation)
- Pour les hôpitaux, la FINMA complique le développement des caisses-maladie en ajoutant des conditions
- etc.
- etc.

## Health Technology Assessment pour contrôler les prestations médicales obligatoires

L'OFSP met sur pied une section qui contrôle par un HTA les prestations médicales décomptées à charge de l'AOS.

...nous sommes bons, devenons meilleurs...

...mais cela prend du temps et nécessite des ressources!





« La santé n'est pas tout, mais sans la  
santé, rien n'est bon. »  
Arthur Schopenhauer

Merci de votre attention !  
Adrian Schmitter