



Stratégie de durabilité Centre hospitalier Bienne 2030



Spitalzentrum
Centre hospitalier
Biel-Bienne



Table des matières

Préface	3
Management Summary	4
Qu'entendons-nous par durabilité ?	6
Thèmes principaux	7
→ Procédure de détermination	7
→ Pertinence pour le CHB	7
Gestion de la durabilité	8
Domaines d'intervention	9
→ Énergie et climat	11
→ Ressources	15
→ Attractivité de l'employeur	19
→ Sécurité	23
→ Performance et innovation	27
Durabilité et nouvel hôpital	30

Impressum

Éditrice

Centre hospitalier Bienne SA

Responsables de projet

Pascal Braichet, Gianni Imbriani, CHB

Conseil

Phönix Dr. Clemens Lang,

Zimmerwald/Berne

Photographie

Marco Zanoni, Berne

Design/mise en page

artbeat graphic design, Berne

Septembre 2025

Centre hospitalier Bienne SA

Chante-Merle 84

Case postale

2501 Bienne

Téléphone 032 324 24 24

www.centre-hospitalier-bienne.ch

Préface



Assurer la santé de la population tout en préservant les ressources pour les générations futures: tel est le défi auquel un hôpital public tel que le Centre hospitalier Bienne ne peut se soustraire de nos jours. Le contexte actuel marqué par le changement climatique, la raréfaction des ressources, les attentes sociétales accrues et la pression financière, rend indispensable l'intégration de la durabilité à la fois au cœur des décisions stratégiques et de la réalité quotidienne de notre établissement.

Ici, c'est durabilité

Pour le Centre hospitalier Bienne (CHB), la durabilité n'est pas un concept abstrait, elle figure explicitement parmi ses valeurs institutionnelles et constitue une partie centrale de son «ADN». En outre, la durabilité se reflète et s'exprime au travers de quasiment tous les axes stratégiques définis dans la stratégie 2022 – 2028 du CHB, tels que le capital humain, le développement des infrastructures, la diversification de l'offre de prestations, et d'autres encore.

Malgré cela, la déclinaison d'une véritable *stratégie de durabilité* apparaît comme une nécessité pour concilier notre mission de soins, notre responsabilité sociale et notre performance économique. Elle permet également et avant tout de «vivre» pleinement notre valeur «ici, c'est durabilité» en agissant concrètement dans ses trois dimensions indissociables: écologique, sociale et économique.

Durabilité avant la lettre

Si nous regardons en arrière, l'Hôpital de Bienne a assumé une grande responsabilité sociale, voire sociétale dès sa fondation en 1415. Destiné initialement aux malades pauvres, indigents ou marginaux, il vit le jour grâce à la générosité d'Heinrich et d'Anna Färber, qui firent cadeau de 100 écus français à la Ville de Bienne pour financer sa construction. D'autres firent don de matériel de construction en provenance de Boujean et d'Evilard, des localités toutes proches. L'hôpital touchait également des revenus réguliers en argent et en nature constituant une base économique solide pour la prise en charge de ses tâches sociales. Ainsi, dès ses débuts, l'hôpital public biennois s'orientait en somme vers une destinée en lien avec ce que nous entendons, aujourd'hui, sous la notion de développement durable. Sur le plan économique, écologique comme sociétal.

En effet, pour nos collaboratrices et collaborateurs sur le terrain, le développement durable est une évidence depuis de nombreuses années. La présente stratégie définit les objectifs du Centre hospitalier Bienne en matière de développement durable pour 2030 en identifiant cinq champs d'action principaux. Pour ce faire, elle dresse l'inventaire des actions déjà entreprises de manière décentralisée – c'est-à-dire sans intégration explicite dans une stratégie – au sein du CHB.

Définir les bonnes pistes pour l'avenir

Notre stratégie de durabilité entend en outre définir des pistes de développement futur en lien avec la durabilité, notamment avec la perspective de notre nouveau site hospitalier à Brügg. Elle n'a pas vocation de répondre aux standards fournis par le Global Reporting Initiative (GRI), ni aux exigences de l'article

964b du Code des obligations auquel le CHB n'est pas astreint, mais elle pose les bases concrètes nous permettant d'être un employeur exemplaire, offrant des conditions de travail attractives et un environnement sain, et de nous assurer que nos soins soient sûrs, innovants et accessibles.

La durabilité crée de la valeur ajoutée

La pertinence d'une telle démarche s'explique par plusieurs raisons. D'abord, le système de santé représente une part significative des émissions et de la consommation énergétique en Suisse. Réduire notre empreinte environnementale, optimiser l'utilisation des ressources et favoriser des pratiques responsables, c'est contribuer activement aux objectifs nationaux et internationaux, tout en garantissant la résilience de notre institution face aux crises énergétiques ou climatiques. Ensuite, la durabilité crée de la valeur ajoutée: elle améliore notre attractivité comme employeur, renforce la confiance de la population et des partenaires, tout en ouvrant la voie à l'innovation dans la prise en charge des patientes et patients.

Reste que la durabilité est une aventure collective qui demande cohérence, courage et persévérance. Cette stratégie n'est qu'une première étape: son succès dépendra de l'engagement de toutes et tous, à chaque niveau de l'hôpital. Ensemble, nous voulons faire du Centre hospitalier Bienne un acteur de santé responsable, innovant et modèle pour les décennies à venir.

Kristian Schneider
CEO

Management Summary

En 2021, la durabilité a été définie comme l'une des quatre valeurs fondamentales du Centre hospitalier Bienne (CHB). La présente stratégie de durabilité (abréviation « NH-Strategie SZB ») décrit les grandes lignes de sa mise en œuvre et constitue une réponse aux défis sociaux et écologiques auxquels est confronté le système de santé suisse, mais aussi le Centre hospitalier Bienne lui-même. Elle se fonde sur les objectifs mondiaux de développement durable, ainsi que sur la stratégie de durabilité de la Confédération qui en découle et les directives de durabilité du canton de Berne. De plus, la stratégie de durabilité du CHB est compatible avec la stratégie d'entreprise 2022-2028 et rassemble les différentes stratégies et projets internes.

Elle se base sur une analyse des thèmes essentiels, qui s'appuie sur la Global Reporting Initiative, ainsi que sur une évaluation des activités existantes ou manquantes dans le domaine de la durabilité. La stratégie de durabilité a été élaborée par un groupe de travail avec le soutien d'un consultant externe, puis validée par un groupe de collaboratrices et collaborateurs. Elle a été adoptée par le comité directeur.

La stratégie de durabilité constitue la base de l'engagement du CHB dans la mise en œuvre des principes du développement durable. Elle se réfère aux dimensions de la durabilité écologique, sociale et économique, dont les principes doivent être pris en compte de manière équilibrée et pérenne.

Les thèmes essentiels ont été regroupés en cinq domaines prioritaires et 15 sous-aspects: énergie et climat (émissions de gaz à effet de serre, énergie et infrastructure, mobilité), ressources (approvisionnement, restauration, utilisation d'appareils et de matériaux, élimination des déchets), attractivité de l'employeur (conditions de travail et avantages, culture d'entreprise, formation initiale et continue), sécurité (sécurité et santé des employées et employés, sécurité des patientes et patients et qualité, protection des données et sécurité numérique), performance et innovation (performance économique, soins de santé innovants).

Pour chaque domaine, le contexte social a été brièvement décrit, et pour chaque sous-aspect, l'état actuel des activités du CHB en matière de durabilité a été présenté, des pistes d'action ont été formulées et des objectifs, fixés. D'une manière générale, la construction du nouvel hôpital à Brügg prévue pour 2030 est au premier plan. Celle-ci doit être mise en œuvre de la manière la plus durable possible et préparée dans une optique de durabilité afin de jeter les bases d'un fonctionnement durable de l'hôpital pour les 40 prochaines années. La mise en place d'une commission dédiée au développement durable, animée par une coordinatrice ou un coordinateur et représentée au sein du comité directeur par une référente ou un référent, ainsi que la création d'un système d'indicateurs correspondants constituent les piliers centraux de la poursuite de la mise en œuvre. Pour l'année 2026, le CHB prévoit (sur une base volontaire) de publier un rapport de durabilité avec des indicateurs conformément à l'art. 964a CO.

Le CHB souhaite ainsi devenir un acteur durable, mais aussi moderne et innovant du système de santé suisse.

Contexte

Le développement durable est un concept fondamental que les Nations Unies développent et défendent depuis plus de trente ans. L'Agenda 2030 pour le développement durable est le cadre de référence que la communauté internationale s'est fixé pour relever les grands défis mondiaux. Tous les États membres de l'ONU se sont engagés politiquement à mettre en œuvre l'Agenda 2030 aux niveaux national et international et à atteindre les 17 objectifs¹⁾ mondiaux de développement durable (*Sustainable Development Goals, SDG*) qui y sont énoncés. Outre les États, tous les acteurs publics et privés sont également appelés à participer à ce plan d'action.

Sur les 17 objectifs de développement durable, huit revêtent une importance particulière pour le secteur de la santé, selon la situation: 3 bonne santé et bien-être, 4 éducation de qualité, 5 égalité entre les sexes, 7 énergie propre et d'un coût abordable, 8 travail décent et croissance économique, 9 industrie, innovation et infrastructure, 12 consommation et production responsables, 13 mesures relatives à la lutte contre le changement climatique.

Le développement durable est inscrit dans la Constitution fédérale comme objectif déclaré de l'État (Cst, art. 2 et 73). Depuis 1997, le Conseil fédéral définit les priorités de sa politique en matière de développement durable dans sa Stratégie pour le développement durable (SDD).²⁾

Le Conseil fédéral définit le développement durable comme suit: «Un développement durable rend possible la satisfaction des besoins essentiels de toutes les personnes et assure une bonne qualité de vie partout dans le monde, aujourd'hui et à l'avenir. Il prend en considération les trois dimensions – responsabilité écologique, solidarité sociale et efficacité économique – de manière équivalente, équilibrée et intégrée, tout en tenant compte des limites de capacité des écosystèmes mondiaux.»³⁾

L'Agenda 2030⁴⁾ pour le développement durable en Suisse comprend trois thèmes principaux: consommation et production durable; climat, énergie et biodiversité; égalité des chances et cohésion sociale.

SDGs pertinents pour le secteur de la santé



SDGs non ou peu pertinents



1) Objectifs de développement durable -> www.admin.ch

2) Stratégie de développement durable (admin.ch) -> www.admin.ch

3) Stratégie de développement durable 2030 -> www.admin.ch

4) Agenda 2030 pour le développement durable -> www.admin.ch

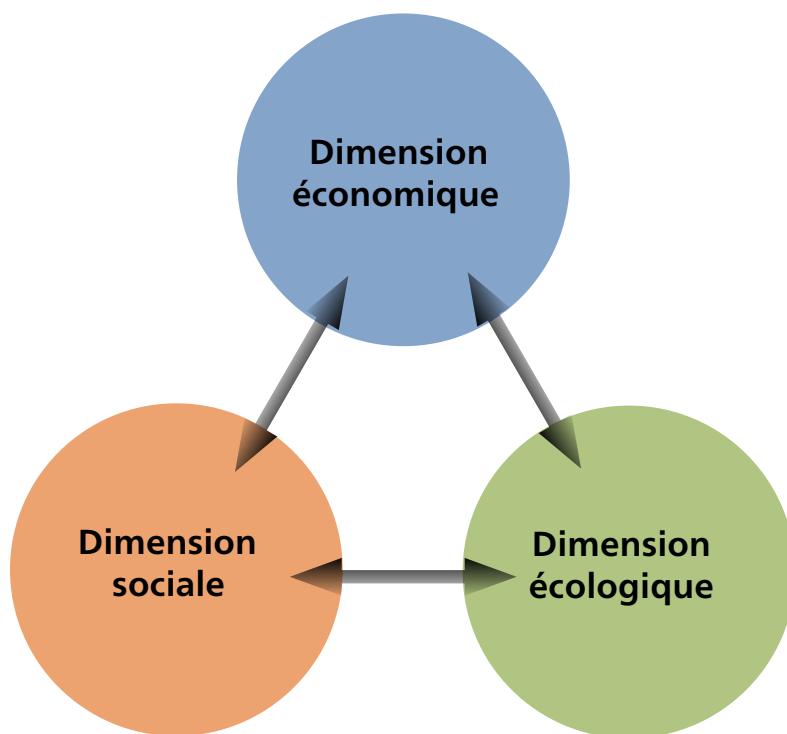
Qu'entendons-nous par durabilité?

Comme indiqué dans la stratégie d'entreprise 2022 – 2028, nous concevons la durabilité selon trois dimensions: «Selon la définition standard de la durabilité, les entreprises sont tenues d'évaluer et d'optimiser leur impact social à long terme, voire à très long terme, c'est-à-dire au-delà de leur durée de vie juridique et de celle de leurs membres. Cela signifie qu'elles doivent tenir compte de critères sociaux, économiques et environnementaux lors de la définition de leur projet d'investissement. Il s'agit également de laisser un héritage viable aux générations futures en répartissant les bénéfices financiers de ces projets sur plusieurs générations». ⁵⁾

En raison de leur interdépendance, ces trois dimensions doivent être prises en compte pour permettre un développement durable. Si la dimension écologique n'est pas prise en compte, les ressources naturelles sont menacées. Si la dimension sociale est négligée, il n'y aura à long terme pas suffisamment de collaboratrices et collaborateurs qualifié-e-s et motivé-e-s. Si la dimension économique est négligée, les ressources financières nécessaires à l'exécution du mandat et aux investissements futurs feront défaut.

Dans la stratégie 2022 – 2028, «Ici, c'est #Durabilité» est définie comme l'une des quatre valeurs du CHB, aux côtés de la coopération, la bienveillance et l'ouverture:

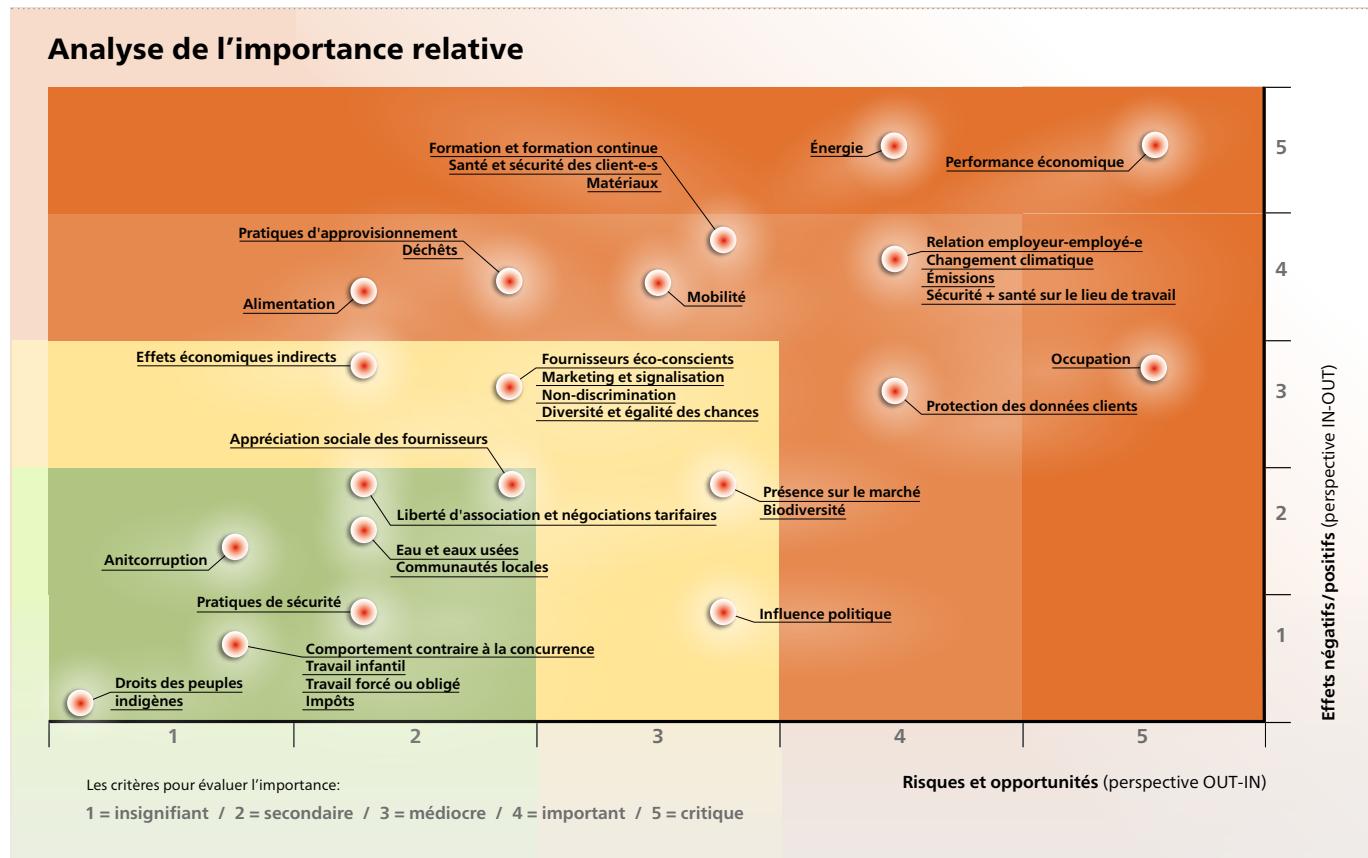
«*Nous mobilisons les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de santé tout en portant attention au meilleur rapport entre la qualité, l'économie et l'empreinte écologique de nos prestations. Nous agissons de manière créative et innovante, avec enthousiasme et passion, tout en veillant à la durabilité économique, sociale et environnementale.*» ⁶⁾



5) Mission – Vision – Valeurs | Centre hospitalier Bienne.

6) Mission – Vision – Valeurs | Centre hospitalier Bienne -> www.chb.ch

Thèmes principaux



Procédure de détermination

Afin de déterminer les thèmes essentiels – c'est-à-dire pertinents et importants – pour le CHB et de jeter ainsi les bases d'une stratégie de développement durable, une double analyse de matérialité a été réalisée. La liste des thèmes de la Global Reporting Initiative, complétée par les trois thèmes du changement climatique, de la mobilité et de l'alimentation, a servi de base à l'identification des thèmes essentiels. La double analyse de matérialité comprend deux perspectives: d'une part, les effets des activités du CHB sur l'environnement et la société (perspective INSIDE-OUT), d'autre part, les opportunités et les risques liés à ces thèmes pour le CHB (perspective OUT-SIDE-IN). Cette double analyse de matérialité a été confirmée par le groupe de travail interne sur la durabilité dans le

cadre d'un atelier. Dans le cadre d'un autre atelier, les représentants des collaborateurs et collaboratrices ont été invités à donner leur avis sur les thèmes essentiels et la stratégie de développement durable.

Pertinence pour le CHB

Le résultat de la détermination des thèmes principaux a été représenté graphiquement (v. ci-dessus).

Les thèmes en rouge représentent les thèmes principaux: performance économique, énergie, emploi, relations employeur-employé-e, changement climatique, émissions, sécurité et santé au travail, protection des données des clients, formation initiale et continue, santé et sécurité des clients, matériaux, mobilité, pratiques d'approvisionnement, déchets, alimentation. Tous ces

thèmes constituent la base de la stratégie de développement durable qui suit.

Les thèmes figurant dans les zones jaune et verte ne sont pas considérés comme essentiels. Les thèmes figurant dans la zone jaune pourraient toutefois devenir essentiels à l'avenir, c'est pourquoi ils doivent malgré tout faire l'objet d'une attention particulière.

Gestion de la durabilité

Afin de poursuivre et de développer systématiquement la durabilité au Centre hospitalier Bienne à l'avenir, une structure interne spécifique est mise en place. La commission de durabilité (NH-Kommission) est l'organe chargé de coordonner et de développer les activités liées à la durabilité. Tous les services importants y sont représentés. Ses tâches sont définies dans un règlement. La commission est animée et dirigée par la coordinatrice ou le coordinateur de durabilité (NH-Koordinator/-in). Au sein du comité directeur, le développement

durable est représenté par une référente ou un référent qui présente les thèmes liés au développement durable élaborés par la commission de durabilité.

La commission suit et évalue les objectifs et les indicateurs de durabilité ainsi que les projets et mesures qui y sont liés. Elle a également pour mission d'actualiser la stratégie de durabilité définie et de définir le programme de mesures et la feuille de route. Les éléments du système de gestion de la durabilité sont présentés dans le graphique ci-dessous.

La sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs est assurée par la commission de durabilité ou par la coordinatrice ou le coordinateur de durabilité avec le soutien du service communication. Un rapport qui devra s'aligner progressivement sur les prescriptions de l'article 964a CO sera publié chaque année.

Système de gestion de la durabilité



Domaines d'intervention

Sur la base des thèmes principaux, cinq domaines d'intervention ont été définis avec plusieurs sous-aspects pour chacun:

Énergie et climat

- Émission de gaz à effet de serre
- Énergie et infrastructure
- Mobilité



Ressources

- Approvisionnement
- Restauration
- Utilisation d'appareils et de matériaux
- Élimination des déchets



Attractivité de l'employeur

- Conditions de travail et avantages
- Culture d'entreprise
- Formation initiale et continue



Sécurité

- Sérité et santé des collaboratrices et collaborateurs
- Sécurité des patientes et patients et qualité
- Protection des données et sécurité numérique



Performance et innovation

- Performance économique
- Soins de santé innovants



Ces domaines d'intervention sont décrits dans les chapitres suivants, où sont également définies des approches possibles et les objectifs correspondants



7 ÉNERGIE PROPRE
ET D'UN COÛT
ABORDABLE



9 INDUSTRIE,
INNOVATION ET
INFRASTRUCTURE



13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



Domaine d'intervention

Énergie et climat

Contexte

Le changement climatique, associé à la consommation d'énergie, constitue un aspect très important de la durabilité dans le secteur de la santé et également pour le Centre hospitalier Bienne. Afin d'atténuer les effets menaçants du changement climatique, des mesures seront de plus en plus exigées de la part de tous les acteurs concernés. Les objectifs nationaux fixés sont une réduction de 50 % des émissions directes de CO₂ d'ici 2030 et la neutralité climatique d'ici 2050.

Environ 6 % de toutes les émissions de CO₂ en Suisse proviennent du secteur de la santé. Selon un bilan carbone de 2021, le CHB émet près de 5800 tonnes de CO₂ conformément aux scopes 1, 2 et 3, dont 31 % proviennent du chauffage à base de combustibles fossiles et 27 % des trajets domicile-travail des employées et employés. À cela s'ajoutent les trajets des patientes, patients et des visiteurs, qui n'ont pas encore été pris en compte. De plus, l'infrastructure de l'ancien bâtiment principal ne répond pas aux normes énergétiques actuelles. En raison de la situation énergétique, il existe un risque de pénurie d'énergie dans les années à venir, qui pourrait avoir des conséquences importantes, en particulier dans le secteur de la santé.

Activités du CHB jusqu'à maintenant

En 2016, le Centre hospitalier Bienne a conclu un accord volontaire d'une durée de dix ans concernant l'efficacité énergétique et l'intensité en CO₂ avec la Confédération et le canton. La mesure est suivie et monitorée par l'Agence de l'énergie pour l'économie (ÆnEC). Dans ce contexte, un grand nombre de projets et de mesures ont été mis en œuvre ces dernières années (utilisation de la chaleur résiduelle, installations plus efficaces, optimisation des processus, isolation thermique, éclairage, électricité issue de sources renouvelables). Aucune exigence en matière de durabilité n'a encore été définie pour le nouvel hôpital.

Dans le cadre de la discussion sur la sécurité d'approvisionnement, un concept a été élaboré pour faire face à une situation de pénurie d'énergie. Il montre que le CHB peut fonctionner de manière autonome pendant une période relativement longue. Certaines des mesures introduites dans le contexte de la pénurie d'énergie de l'hiver 2022/23 n'ont pas été mises en œuvre de manière permanente.

Un premier bilan carbone a été établi pour 2021. Celui-ci n'était toutefois pas tout à fait complet. Les gaz anesthésiques et les médicaments, la mobilité des patientes, patients et des visiteurs, les infrastructures et les appareils manquaient. Le bilan carbone n'a pas été poursuivi les années suivantes. La consommation de gaz anesthésiques ayant un fort impact sur le climat a déjà été éliminée (desflurane) ou fortement réduite (sévoflurane). Aucun objectif de réduction des émissions de CO₂ à long terme n'a été fixé à ce jour.

En 2024, un concept de mobilité a été adopté. Les principaux objectifs de ce concept sont la promotion des transports publics et de la mobilité douce. Plusieurs mesures ont déjà été mises en œuvre ou sont en cours de mise en œuvre, notamment l'ajustement des tarifs de stationnement pour les visiteurs, des réductions pour les transports publics (abonnement Libero-Job pour les collaboratrices et collaborateurs), des stations de recharge pour les voitures et les vélos électriques, la maximisation des places de stationnement pour vélos, la participation à l'action «bike to work», la promotion du télétravail et l'ajustement du règlement sur les frais professionnels. Le financement de ce concept de mobilité est assuré par l'ajustement continu des tarifs de stationnement. Aucun objectif quantitatif n'a été fixé dans le domaine de la mobilité.

Il n'existe à ce jour aucun code de conduite relative à la gestion responsable de l'énergie, des gaz à effet de serre et de la mobilité. Il existe encore un potentiel non négligeable en matière de sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs.

Domaine d'intervention

Énergie et climat

Mesures

Émissions de gaz à effet de serre

- Mise en place d'un système de surveillance des émissions de CO₂ selon les scopes 1 à 3⁷⁾
- Actualisation et développement du bilan carbone (scope 1-3)
- Élaboration d'un plan visant à réduire les émissions de CO₂ (à long terme, y compris la neutralité climatique en 2050)
- Élimination complète des gaz anesthésiques ayant un impact sur le climat
- Poursuite de l'achat d'électricité issue d'énergies renouvelables

→ Conclusion d'un accord avec l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) pour la planification transitoire pendant la durée d'utilisation restante du site actuel

→ Développement d'un concept pour le système de gestion technique du bâtiment du nouvel hôpital afin de surveiller les données de consommation

→ Développement d'un code de conduite pour les collaboratrices et collaborateurs, notamment en matière d'utilisation rationnelle de l'énergie (appareils électro-niques, éclairage, etc.)

→ Formation/sensibilisation du personnel

→ Adaptation du prix des places de stationnement pour les visiteurs, les patientes et patients et le personnel, et augmentation des réductions/contributions pour l'utilisation des transports publics et la mobilité douce (vélo, vélo électrique, etc.) pour les collaboratrices et collaborateurs

→ Effort de compatibilité entre les changements d'horaires de travail et les horaires des transports

→ Développement d'un concept de mobilité pour le nouveau site hospitalier à Brügg, en collaboration avec les communes concernées

→ Passage à la mobilité électrique pour les véhicules du CHB

→ Réduction des déplacements des collaboratrices et collaborateurs grâce au télétravail et aux réunions en ligne

→ Réduction des déplacements des patientes et patients grâce au développement et à l'extension de la télémédecine

→ Poursuite du développement de la médecine ambulatoire à la gare Bienne

Énergie et infrastructure

- Développement d'une stratégie de durabilité pour le nouveau bâtiment du Centre hospitalier Bienne à Brügg, dans le but de respecter les normes Minergie et, si possible, des exigences de durabilité plus strictes
- Planification et mise en œuvre du nouvel hôpital à Brügg de la manière la plus efficace possible sur le plan énergétique et la plus respectueuse du climat, conformément à la stratégie de durabilité existante, y compris l'utilisation du chauffage urbain et du photovoltaïque

Mobilité

- Promotion des transports publics, de l'utilisation du vélo et de la mobilité électrique auprès des collaboratrices et collaborateurs
- Suivi des habitudes de mobilité des collaboratrices et collaborateurs (à partir des données du personnel) et des patientes/patients/visiteurs (à partir d'estimations)
- Mise en œuvre complète et développement du concept de mobilité actuel

7) Les scopes (bilan carbone) définissent les différentes sources d'émissions de CO₂.

Le scope 1 couvre les émissions directes, comme le chauffage ou la flotte de véhicules.

Le scope 2 concerne l'électricité et la chaleur achetées pour faire fonctionner les bâtiments.

Le scope 3 inclut les émissions indirectes liées aux achats médicaux, aux déchets, aux repas, ou encore aux déplacements du personnel et des patient-e-s.

Domaine d'intervention

Énergie et climat

Objectifs	Indicateur
Émission de gaz à effet de serre	
→ Réduction de l'intensité du CO ₂ des combustibles à 70% (année de base 2016)	% intensité du CO ₂
→ Électricité de sources renouvelables à 100%	% part de l'électricité de sources renouvelables
→ Adoption d'une stratégie de développement durable pour le nouveau bâtiment	Stratégie existante
→ Réduction de 90% de l'émission de CO ₂ pour les scopes 1 + 2 par la construction du nouvel hôpital	t CO ₂
Énergie et infrastructure	
→ Augmentation de l'efficacité énergétique de 10% (année de base 2016)	Certification Minergie ou équivalent existant
→ Certification écologique du nouveau bâtiment hospitalier concernant l'énergie	Certification Minergie ou équivalent existant
Mobilité	
→ Promotion d'une mobilité respectueuse du climat pour les collaboratrices et collaborateurs, les patientes et patients et les visiteurs du nouvel hôpital à Brügg	Concept existant de mobilité pour Brügg
→ Réduction de la part du trafic individuel motorisé (TIM) dans l'ensemble du trafic pendulaire (trafic individuel motorisé TIM et transport public TP) (répartition modale) de 10%	Pkm TIM/Pkm (TIM+TP)
→ Introduction de la télémédecine et réalisation de 50 consultations en ligne par an	Nombre de consultations en ligne



12 CONSUMMATION
ET PRODUCTION
RESPONSABLES



13 MESURES RELATIVES
À LA LUTTE CONTRE
LES CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



Domaine d'intervention

Ressources

Contexte

Selon l'«Atlas environnemental. La Suisse et ses chaînes d'approvisionnement», les processus en amont représentent environ 85 % des émissions totales de CO₂ dans le secteur de la santé. Une autre analyse (Keller et al. 2021) indique un pourcentage de 44 % pour tous les appareils et matériaux, y compris la restauration. Le bilan carbone de 2021 présente les proportions suivantes: restauration 23 %, divers appareils et matériaux (incomplets) 6 %. Les déchets sont estimés à 5-10 %. L'approvisionnement, la manipulation et la logistique jouent donc un rôle décisif en termes d'impact environnemental. À cela s'ajoute le fait que les droits de l'homme et les conditions de travail peuvent également jouer un rôle dans les chaînes d'approvisionnement, même si le risque est plutôt faible dans ce secteur, car les denrées alimentaires sont principalement achetées au niveau régional et les appareils et matériaux proviennent généralement de pays à faible risque.

Activités du CHB jusqu'à maintenant

Les aspects liés à la durabilité sont pris en compte dans les processus d'approvisionnement au cas par cas. Il n'existe pas de code de conduite pour les fournisseurs, mais une déclaration volontaire sur les aspects environnementaux et les conditions de travail chez les fournisseurs. Une évaluation annuelle des risques liés au travail des enfants et aux minerais provenant de zones de conflit est réalisée. Le CHB n'est pas concerné par des minerais provenant de zones de conflit. Actuellement, trois fournisseurs (appareils médicaux / informatique) proviennent de pays présentant un risque accru de travail des enfants (États-Unis). Un examen plus approfondi n'a révélé aucun indice laissant supposer un risque accru de travail des enfants dans la chaîne d'approvisionnement.

Au CHB, aucun principe ni critère général de durabilité n'est défini pour les différents groupes de produits. L'approvisionnement en denrées alimentaires constitue une exception. Toutefois, des critères environnementaux spécifiques ont déjà été définis et appliqués pour une série de projets d'approvisionnement individuels (p. ex. pour certains appareils médicaux ou informatiques). Des partenariats technologiques avec des fabricants de procédés d'imagerie sont actuellement à l'étude, qui devraient notamment inclure des aspects liés à la durabilité. Il n'existe aucun concept pour le développement et l'intégration des principes de l'économie circulaire.

L'hôpital dispose d'un modèle gastronomique basé sur des principes de durabilité. Une série de mesures liées ont été mises en œuvre; par exemple, les achats alimentaires privilient les produits régionaux ou suisses. Afin de réduire le gaspillage alimentaire, le

restaurant est passé à un système de buffet avec prix au poids, et le soir, les restes sont vendus à prix réduit. Des changements dans les processus de production ont également contribué à réduire le gaspillage alimentaire. La révision de l'offre (par exemple, ne proposer que des menus végétariens le soir) a permis de réduire considérablement la consommation de viande. L'introduction d'une journée végétarienne par semaine a dû être annulée en raison de la baisse de la clientèle. Il n'y a actuellement aucun objectif concret dans le domaine de la restauration.

En matière de déchets, il existe un concept d'élimination qui prescrit le tri et l'élimination ou le recyclage des déchets conformément à la réglementation, en collaboration avec des entreprises d'élimination externes. Le CHB participe à l'initiative KEIS (de l'allemand «Kunststoff-Entsorgung im Spital») pour la collecte et le recyclage des déchets médicaux en plastique. Des projets visant à réduire les déchets (par exemple, textiles réutilisables dans les salles d'opération) sont régulièrement mis en place. Des lits, des appareils médicaux et des équipements de soins sont remis à une organisation caritative pour être réutilisés. Les chiffres relatifs aux déchets sont collectés, mais aucun objectif n'est fixé.

Domaine d'intervention

Ressources

Mesures

Approvisionnement	Restauration	Élimination des déchets
<ul style="list-style-type: none"> → Introduction d'un suivi des quantités achetées comme base pour l'établissement d'un bilan carbone → Intégration des principes et critères de durabilité dans les stratégies relatives aux catégories de produits → Élaboration d'un code de conduite pour les fournisseurs concernant les exigences écologiques et sociales → Mise à jour annuelle de l'évaluation des risques liés au travail des enfants → Intégration croissante de la pensée circulaire dans l'approvisionnement, l'utilisation et l'élimination, et élaboration d'un concept → Développement d'une évaluation des fournisseurs tenant compte à l'avenir des critères de durabilité 	<ul style="list-style-type: none"> → Poursuite des mesures existantes visant à réduire la consommation de viande et le gaspillage alimentaire → Mise en place d'un suivi des achats et du gaspillage alimentaire → Communication des mesures mises en œuvre → Sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs à la consommation de viande et au gaspillage alimentaire → Privilégier l'utilisation de l'animal entier (gastronomie durable <i>second cut</i>) → Développement d'un concept de restauration et d'alimentation durable et économique pour le nouvel hôpital (p. ex. procédé MicroPast, cook & chill). 	<ul style="list-style-type: none"> → Revalorisation/mise à jour des appareils en vue de leur réutilisation → Utilisation et exploitation optimales des appareils et des infrastructures grâce à leur utilisation commune, en particulier dans les nouveaux bâtiments → Élaboration d'un code de conduite interne et sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs à l'utilisation prudente des appareils et des matériaux
	<h3>Utilisation d'appareils et de matériaux</h3> <ul style="list-style-type: none"> → Utilisation d'équipements techniques adaptés aux besoins et durables, choisis pour leur rapport qualité-prix optimal, et régulièrement adaptés aux avancées technologiques afin de réduire l'empreinte environnementale → Contrôle des partenariats technologiques avec les fabricants 	<h3>Élimination des déchets</h3> <ul style="list-style-type: none"> → Surveillance des quantités de déchets → Vérification des possibilités de tri plus poussé des déchets à des fins de recyclage ou de valorisation → Remise des appareils et matériaux réutilisables à des organisations caritatives → Formation et sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs au tri des déchets

Domaine d'intervention

Ressources

Objectifs	Indicateur
Approvisionnement	
→ Intégration des principes et critères d'approvisionnement durable dans les stratégies relatives aux catégories de marchandises	Stratégies par catégorie de marchandises existantes
→ Utilisation de matériaux de construction aussi durables que possible pour les nouvelles constructions, évaluation d'une certification écologique	Exigences applicables aux matériaux de construction durables (éventuellement certification ECObau)
Restauration	
→ Sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs à la réduction de la consommation de viande	Campagne de sensibilisation
→ Développement d'un concept optimisé de restauration et d'alimentation pour le nouvel hôpital	Concept existant
Utilisation d'appareils et de matériaux	
→ Élaboration de directives pour une utilisation soigneuse et sensibilisation	Directives existantes
Élimination des déchets	
→ Réduction de 5 % des déchets incinérés (base 2024)	t déchets ordures
→ Formation des groupes cibles à une élimination sûre et respectueuse de l'environnement	Concept de formation existant



Domaine d'intervention

Attractivité de l'employeur

Contexte

Comme tous les acteurs du système de santé suisse, les hôpitaux sont confrontés depuis des années à une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée. Celle-ci touche particulièrement les domaines des soins infirmiers et de la médecine. Une étude de PWC estime à 40 000 le nombre d'infirmières et infirmiers et à 5500 le nombre de médecins qui manqueront d'ici 2040. De plus, dans d'autres domaines tels que la logistique, la restauration ou l'informatique, les postes vacants sont difficiles à pourvoir. Cette situation est aggravée par des conditions de travail parfois difficiles, l'importance croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et, dans certains cas, le manque de perspectives de carrière. Afin d'attirer et de retenir du personnel qualifié, les hôpitaux doivent offrir des conditions de travail aussi attrayantes que possible et développer une culture d'entreprise à la fois motivante et efficace. Un programme de formation initiale et continue de haute qualité rend un hôpital encore plus attractif. En tant que l'un des plus grands employeurs de la région, le CHB assume une responsabilité à cet égard.

Activités du CHB jusqu'à maintenant

Au cours des dernières années, le Centre hospitalier Bienne s'est fortement concentré sur l'amélioration de son attractivité en tant qu'employeur, conformément à la stratégie 2022 – 2028. Diverses orientations et projets ont été mis en place à cet effet. Une nouvelle stratégie de recrutement et un concept de planification de la relève des personnes clés sont en cours d'élaboration et de mise en œuvre. Les commentaires des collaboratrices et collaborateurs issus d'enquêtes et d'entretiens d'entrée et de sortie sont systématiquement compilés et évalués.

Différents modèles visant à assouplir (partage d'emploi, télétravail, pool de collaborateurs, primes pour les remplacements de courte durée) et réduire (dans le cadre d'un fonctionnement 24 heures sur 24) le temps de travail sont en cours d'élaboration et, pour certains, déjà appliqués. Des modèles de carrière favorables à la famille ont également été développés. Il existe toute une série d'avantages, tels que la crèche, la possibilité de prendre des congés sans solde, des offres de méditation et de remise en forme. Les salaires ont été progressivement augmentés et adaptés au marché. L'égalité salariale est également importante pour le CHB. Une analyse de l'égalité salariale a été réalisée en 2021. En raison de légers écarts, cette analyse sera répétée.

Grâce à une multitude de mesures, la fluctuation nette a déjà pu être sensiblement réduite. Le taux d'absentéisme n'a jusqu'à présent que très peu diminué. Un système de gestion de la santé en entreprise (doté d'un service dédié) est en cours de mise en place et permettra de systématiser et de compléter les mesures existantes. Outre la gestion du personnel, il existe toute une série de services d'aide socio-psychologique externes, en partie

anonymes, auxquels les collaboratrices et collaborateurs peuvent s'adresser en cas de problèmes sociaux, de conflits, de harcèlement, etc.

Afin d'améliorer la culture d'entreprise, l'initiative «Positive Leadership» (qui comprend la formation d'ambassadrices et ambassadeurs, des ateliers pour les supérieures et supérieurs hiérarchiques et des exposés thématiques pour les collaboratrices et collaborateurs) a été lancée en 2024 dans l'ensemble de l'hôpital. Elle sera poursuivie et approfondie. Des outils internes et externes pour le développement et le coaching des cadres sont systématiquement mis à disposition. De plus, une culture de l'erreur ouverte, associée au système de signalement CIRS, est de plus en plus pratiquée depuis des années dans le cœur de métier.

Il existe un programme complet de formation initiale et continue pour les collaboratrices et collaborateurs, en particulier dans le domaine médical et des soins. Ces formations ont lieu sur place ou, de plus en plus, sous forme d'apprentissage en ligne. Des parcours professionnels ont été définis dans les domaines clés et un modèle de compétences est en cours d'élaboration. Les thèmes liés à la durabilité, tels que la gestion des ressources et de l'énergie, la santé planétaire et le changement climatique ou la diversité, n'ont pas encore été abordés en profondeur. La diversité est toutefois activement véhiculée et mise en avant dans l'univers visuel de l'ensemble de la communication d'entreprise.

Les processus RH ont été révisés. Les processus d'intégration et de départ ont été professionnalisés.

Domaine d'intervention

Attractivité de l'employeur

Mesures

Conditions de travail et avantages	Culture d'entreprise	Formation initiale et continue
<ul style="list-style-type: none"> → Adaptation de l'échelle salariale au marché et révision du système de rémunération → Mise en place de modèles de temps de travail flexibles et attractifs, développement du partage d'emploi, du travail à temps partiel et du télétravail → Mise en place d'un système de gestion de la santé en entreprise (GSE) → Obtention d'une certification telle que «Friendly Workspace» «Great place to work» → Réalisation régulière d'une analyse de l'égalité salariale → Simplification du quotidien et des processus des professionnel-le-s de la santé grâce à la mise à disposition de solutions numériques → Maintenir des avantages sociaux et renforcement de la communication interne à leur sujet → Numérisation complète des processus RH 	<ul style="list-style-type: none"> → Développement et entretien d'une culture commune de leadership et d'intrapreneuriat → Poursuite du développement et approfondissement de l'offensive en faveur du leadership positif, y c. la prise en compte d'un management favorable à la santé → Collecte, évaluation et définition régulières de feed-back des collaboratrices et collaborateurs dans le cadre d'enquêtes internes, etc. → Poursuite du développement d'une culture de gestion des erreurs du feed-back → Sensibilisation à la garantie de la protection de l'intégrité personnelle des collaboratrices et collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> → Poursuite du développement de parcours professionnels et de modèles de carrière favorables à la famille dans tous les domaines du CHB → Maintien d'une formation initiale et continue de haut niveau → Identification précoce et mise en place de nouveaux domaines professionnels → Garantie de la perméabilité → Sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs à la durabilité → Intégration des aspects liés à la durabilité et à la santé planétaire dans la formation initiale et continue

Domaine d'intervention

Attractivité de l'employeur

Objectifs Indicateur

Conditions de travail et avantages

- | | |
|--|--|
| → Réduction des fluctuations nettes de 1% | % collaboratrices et collaborateurs qui démissionnent par an |
| → Réduction du taux d'absentéisme à moins de 4% | Jours d'absence par collaboratrice ou collaborateur |
| → Vérification de l'égalité salariale et atteinte de l'objectif national | Coefficient de l'égalité salariale |
| → Développement des modèles de carrière favorable à la famille | Modèles existants |
| → Mise en place d'un système de gestion de la santé en entreprise (GSE) | Tous les éléments de GSE sont appliqués (bilan) |
| → Certification de la gestion de la santé en entreprise (nouveau site) | Audit externe réussi |

Culture d'entreprise

- | | |
|--|--|
| → Augmentation de la participation au sondage des collaboratrices et collaborateurs à plus 50% | % collaboratrices et collaborateurs participant au sondage / collaboratrices et collaborateurs total |
| → Élaboration d'un code de conduite traitant des aspects liés à la gestion de la diversité et à la prévention de la discrimination | Code de conduite élaboré et communiqué |

Formation initiale et continue

- | | |
|---|--|
| → Respect permanent des exigences cantonales en matière de formation | Conditions remplies |
| → Sensibilisation des collaboratrices et collaborateurs à la durabilité | Durabilité dans le plan de communication |



Domaine d'intervention

Sécurité

Contexte

La sécurité est un thème important dans le domaine de la santé. Elle concerne d'une part la sécurité et la santé des collaboratrices et collaborateurs. Aux risques habituels liés aux chutes, infrastructures, etc. s'ajoutent des risques particuliers liés au contact avec les patientes et patients (déplacement des patients, transmission de maladies) et à l'utilisation d'instruments, d'appareils et de médicaments/produits chimiques (blessures, irradiations, dommages). En outre, la gestion de la violence (entre patientes et patients/proches et collaboratrices et collaborateurs) est un problème de plus en plus fréquent.

La santé et la sécurité des patientes et patients constituent un deuxième domaine thématique. Les soins et les traitements doivent répondre à des normes de qualité professionnelles et être adaptés en permanence aux normes médicales et infirmières en constante évolution. Il convient d'éviter les traitements inappropriés et inutiles ainsi que les infections supplémentaires. Le contrat de qualité H+, dont la mise en œuvre est obligatoire pour tous les hôpitaux, constitue un cadre important à cet égard.

Un troisième aspect lié à la sécurité concerne les données sensibles, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Les données des patientes et patients ne doivent pas être accessibles à des personnes non autorisées. Les accès criminels à des données protégées par le biais de piratages ou d'autres cyberattaques visant à extorquer de l'argent en publiant des données sensibles ou en refusant l'accès à ces données sont en augmentation.

Activités du CHB jusqu'à maintenant

Dans le domaine de la sécurité au travail et de la protection de la santé (STPS), il existe une solution sectorielle CFST H+ gérée par un coordinateur STPS

et la commission STPS. Les nouveaux instruments de la solution sectorielle sont actuellement mis en œuvre grâce à des ressources humaines supplémentaires. Dans le cadre de la gestion de la santé en entreprise (GSE), il existe un groupe spécialisé GSE dirigé par la responsable GSE, dans lequel sont représentés, outre la STPS, la promotion de la santé des collaboratrices et collaborateurs ainsi que la gestion des absences. Un groupe de pilotage GSE, auquel participe également le comité directeur, accompagne la mise en place de la GSE. Les chiffres clés relatifs aux accidents, aux maladies et aux absences sont enregistrés et évalués chaque trimestre.

Il existe des guides et des formations sur divers thèmes pertinents tels que la gestion de la violence ou la résilience. Des campagnes de sensibilisation sont organisées sur des thèmes tels que les blessures par arme blanche, le burn-out et le harcèlement moral. En outre, un projet visant à protéger l'intégrité personnelle a été lancé, qui aborde en particulier les thèmes de la violence et du harcèlement moral.

Zoom sur la qualité

Un concept qualité et un système revisé d'analyse des incidents critiques (CIRS) sont en place et sont gérés par le service Développement de la qualité et un groupe CIRS. Un système complet de gestion de la qualité conforme aux exigences du contrat de qualité H+ est en cours d'élaboration. Depuis 2023, un rapport de qualité (v. Rapport de qualité 2024) est publié dans le but de fournir des informations transparentes et compréhensibles tant en interne qu'en externe.

Depuis 2023, l'Espace Dialogue & Médiation offre aux proches et aux patientes et patients une nouvelle plate-forme pour déposer leurs réclamations. Le CHB participe également à un projet

de la Haute école spécialisée bernoise (BFH) visant à introduire les Patient Reported Outcome Measures (PROMS). Un questionnaire scientifiquement validé sur la satisfaction (Patient-reported experience measures [PREMS]) sera systématiquement envoyé aux patientes et patients du CHB. Ce questionnaire permettra d'identifier les points à améliorer dans la prise en charge.

En ce qui concerne la qualité des soins prodigués aux patients, le CHB dispose actuellement de 9 certifications pour différentes cliniques ou services, parmi lesquelles figurent notamment des labels de qualité aussi prestigieux et convoités que la certification de la Société allemande du cancer (DKG) pour les centres de l'intestin et de la prostate. Le CHB est également le premier hôpital de soins somatiques aigus de Suisse à avoir obtenu la distinction «Hôpital favorable à l'entraide» pour l'ensemble de l'établissement. De plus, depuis 2016, le CHB participe en tant que membre à l'IQM («initiative pour une médecine de qualité»), qui a mis en place un système d'évaluation comparative et de contrôle par les pairs.

Le CHB dispose d'un système moderne de gestion des documents avec des modules de sécurité. Conformément aux dispositions de la loi sur la protection des données, une nouvelle stratégie de stockage a été mise en place, de nouvelles directives en matière de protection des données pour les accès externes ont été élaborées et la stratégie de sauvegarde et d'archivage a été entièrement remaniée. Il existe ainsi plusieurs systèmes de sauvegarde protégés. Un concept de sécurité de l'information est en place et est mis en œuvre de manière continue. Une charte relative à l'utilisation des technologies de l'information décrit les règles de conduite à respecter par les collaboratrices et collaborateurs. Un outil numérique ludique et interactif visant à sensibiliser à la sécurité informatique a été mis en place. Divers projets visant à renforcer la sécurité des données et à renouveler l'infrastructure de connexion sont également en cours. Une stratégie est en cours d'élaboration afin de fournir des services informatiques sécurisés à différents sites externes à l'avenir.

Domaine d'intervention

Sécurité

Mesures

Sécurité et santé des employées et employés	Sécurité des patientes et patients et qualité	Protection des données et sécurité
<ul style="list-style-type: none"> → Mise à jour et développement continu de la gestion de la sécurité au travail (solution sectorielle H+) → Médecine du travail en tant que service interne → Formation continue sur la sécurité au travail et la protection contre les incendies → Mise en place d'un système de gestion systématique de la santé en entreprise (GSE) → Obtention d'une certification GSE → Formation continue et sensibilisation aux thèmes de la sécurité au travail et de la gestion de la santé en entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> → Mise en place et application d'un système de gestion de la qualité conforme au contrat de qualité H+. → Anchorage du système CIRS existant dans l'hôpital. → Implication des patientes et patients dans l'élaboration de mesures d'amélioration continue après l'introduction du PREMS (Espace Dialogue & Médiation) à l'échelle de l'hôpital. → Promotion d'une culture de l'erreur → Mise en place d'un cockpit pour le contrôle de la qualité → Élaboration et développement annuels d'un rapport qualité → Développement de simulations médicales et formation d'instructeurs complémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> → Poursuite de la mise en œuvre du système de gestion de l'information par la refonte de l'architecture globale et la création d'une interopérabilité entre les systèmes internes → Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie de cyber-résilience → Renouvellement de l'infrastructure de connexion → Poursuite de la mise en œuvre de la numérisation → Poursuite de la mise à disposition de solutions numériques visant à simplifier le quotidien du personnel de santé → Poursuite de l'optimisation et de la numérisation de l'administration du CHB et de la gestion des patientes et patients → Formation des collaboratrices et collaborateurs à l'utilisation des environnements de travail numériques (digital literacy) → Développement d'un concept informatique économe en énergie pour le nouvel hôpital → Anchorage du rôle du responsable de la cybersécurité (informatique)

Domaine d'intervention

Sécurité

Objectifs	Indicateur
Sécurité et santé des employées et employés	
→ Mise à jour des analyses des risques, mise en œuvre des nouveaux outils de la solution sectorielle	Audit H+ réussi
→ Réduction du taux d'absentéisme à moins de 4 %	Jours d'absence par collaboratrice ou collaborateur
→ Mise en place d'un système de gestion de la santé en entreprise (GSE)	Tous les éléments de GSE sont appliqués (bilan)
→ Certification de la gestion de la santé en entreprise	Audit externe réussi
→ Élaboration d'un plan de sensibilisation aux questions de sécurité et de santé	Plan existant
→ Réalisation d'une campagne par an	Nombre des campagnes
Sécurité des patientes et patients et qualité	
→ Mise en œuvre complète de la gestion de la qualité conformément au contrat de qualité H+	% mise en œuvre de la gestion de la qualité, audit H+ réussi
→ Maintenir des certifications cliniques	Nombre des certifications
→ Participation à des initiatives de benchmarking avec d'autres hôpitaux au niveau national et international	Benchmarks existants
Protection des données et sécurité	
→ Sensibilisation de 80 % des collaboratrices et collaborateurs à la sécurité informatique	%

ARTIS icono

8 TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSEMENT
ÉCONOMIQUE



9 INDUSTRIE,
INNOVATION ET
INFRASTRUCTURE



Domaine d'intervention

Performance et innovation

Contexte

Les acteurs du système de santé suisse subissent une pression financière. La hausse des coûts et la rigidité des structures tarifaires pèsent sur les marges actuelles et futures. Il reste trop peu d'argent pour les investissements nécessaires dans les infrastructures. La pénurie croissante de personnel spécialisé s'ajoutant à cela, les structures de soins existantes sont remises en question. Les modèles de soins de santé intégrés verticaux sont considérés comme des solutions privilégiées. Il s'agit de réseaux dans lesquels différents prestataires de services sont reliés entre eux.

Le réseau se compose de différentes unités: des centres de soins ambulatoires aux centres chirurgicaux, en passant par les centres de santé régionaux et les prestataires de soins de base intégrés. Il comprend également un centre hospitalier qui, en complément du réseau, propose des soins médicaux spécialisés. Ce modèle devrait permettre une réduction significative des besoins en personnel, des gains d'efficacité opérationnelle considérables et des synergies en matière d'infrastructures.

Activités du CHB jusqu'à maintenant

Conformément à sa stratégie d'entreprise 2022 – 2028, le Centre hospitalier Bienne s'est orienté vers la création d'un réseau de santé pour la région Bienne – Seeland – Jura bernois. Il se considère comme «un acteur et un partenaire d'un réseau de santé intégré, numérique et durable». Avec la création du pôle de santé MEDIN Biel/Bienne pour les consultations ambulatoires et les opérations à la gare, le CHB a déjà fait un pas décisif vers l'ambulatoire dans le domaine des soins de santé. Ainsi, les services du nouveau site hospitalier à Brügg pourront se concentrer sur les prestations stationnaires.

De plus, le CHB encourage activement depuis plusieurs années le développement d'un système régional intégré de soins de santé. Grâce à des participations et des collaborations avec des acteurs des soins de santé en amont et en aval dans la région (centres de santé, Spitex, médecins généralistes, pharmacies, groupes de conseil et d'entraide, etc.), le CHB s'efforce de développer un réseau de santé intégré verticalement et horizontalement. Dans ce contexte, un concept Hospital@Home est également en cours d'élaboration et sera mis en œuvre progressivement avec des partenaires.

Il existe un cockpit complet et un suivi des indicateurs financiers, ainsi que des plans d'action annuels visant à améliorer la situation financière. Avec une marge EBITDAR de 6,4 % (v. Rapport de gestion 2024), le CHB génère actuellement une certaine rentabilité financière, ce qui lui permet d'atteindre des objectifs ambitieux et rend réaliste l'autofinancement de la construction du nouvel hôpital.

Afin d'optimiser l'utilisation des capacités, un système de gestion des capacités avec surveillance est mis en place à l'échelle de l'hôpital. Des projets d'optimisation des processus et de transfert vers les soins ambulatoires sont lancés en permanence. La gestion des processus est surtout établie dans le domaine des cliniques et sera développée dans le cadre du contrat de qualité H+, mais il n'existe pas encore de gestion générale des processus commerciaux ni de système de gestion couvrant l'ensemble du CHB. Afin de piloter et de coordonner les projets existants, une gestion de portefeuille a été mise en place et appliquée. Des projets visant à optimiser et à réduire la charge administrative sont en cours.

Depuis 2015, un prix de l'innovation est décerné chaque année en interne. Il récompense principalement les idées développées par des équipes et qui tiennent également compte des aspects liés à la durabilité.

Afin de réduire les coûts de santé pour l'ensemble de la société, des modèles innovants ont déjà été élaborés ces dernières années en collaboration avec les caisses d'assurance maladie et le canton.

Domaine d'intervention

Performance et innovation

Mesures

Performance économique

- Mise en œuvre des orientations définies dans la stratégie 2022 – 2028
- Mise en place, pilotage et développement d'un système de soins coordonnés avec tous les partenaires dans le cadre d'un réseau de santé intégré verticalement et horizontalement pour la région Bienne – Seeland – Jura bernois
- Garantie d'une construction hospitalière économiquement efficace et appropriée
- Développement de l'offre de services grâce à un positionnement approprié dans la structure du réseau
- Développement d'une stratégie d'offre et de coopération conformément à la stratégie 2022 – 2028
- Mise en œuvre et développement de la gestion des capacités afin d'optimiser l'ajustement entre la capacité en lits et l'occupation
- Poursuite de l'optimisation, de l'externalisation ou de la modification des processus afin d'accroître l'efficacité et de réduire les coûts de personnel

- Mise en œuvre des mesures définies dans la stratégie 2022 – 2028 afin de garantir un meilleur autofinancement et une meilleure capacité d'investissement
- Mise en place et contrôle de collaborations/partenariats externes pour le financement de projets de santé ou le regroupement de services de soutien

- Soutien aux partenaires du réseau dans les domaines des soins de base et de la médecine spécialisée en matière de logistique, d'infrastructure et de numérisation

- Adaptation continue des équipements techniques aux normes et aux progrès technologiques (évaluation des technologies de santé)
- Définition et intégration de critères de durabilité dans tous les projets de l'entreprise
- Évaluation de l'impact des mesures du Prix d'innovation et des projets généraux

Soins de santé innovants

- Poursuite du développement d'un réseau de soins de santé intégrés dans la région Bienne – Seeland – Jura bernois
- Poursuite du développement des services ambulatoires, en particulier dans le domaine de la médecine sociale, avec la création de la « Maison de la Santé »
- Poursuite du développement de la coopération avec les acteurs des soins de santé en amont et en aval
- Facilitation de la mise en réseau et de l'échange d'informations au sein du réseau de santé Bienne – Seeland – Jura bernois pour d'autres prestataires de soins de santé ainsi que pour les patientes et patients

Domaine d'intervention

Performance et innovation

Objectifs	Indicateur
Performance économique	
→ Atteindre la marge EBITDAR définie	EBITDAR au CHF / chiffre d'affaires
→ Garantie du financement de la construction du nouvel hôpital	Financement du nouvel hôpital garanti
→ Réduction de la durée d'hospitalisation des patientes et patients hospitalisé-e-s de 0,1 jour par an	Durée d'hospitalisation moyenne en jours
→ Au moins 70 % des patientes et patients bénéficient d'une durée d'hospitalisation optimale	% patients
→ Atteindre un taux d'occupation optimal des lits de 85 %	% degré de capacité d'utilisation
Soins de santé innovants	
→ Poursuite du développement de la stratégie visant à créer un système de soins coordonné dans la région	Stratégie existante
→ Développement d'une stratégie d'offre et de coopération	Stratégie existante
→ Les aspects liés à la durabilité doivent être intégrés dans tous les projets d'envergure.	Projets du portefeuille de projets tenant compte de la durabilité

Durabilité et nouvel hôpital

La construction du nouvel hôpital à Brügg fait l'objet d'une attention particulière en matière de durabilité. Étant donné que cette infrastructure servira de cadre aux activités et au fonctionnement des services du CHB hautement technici-sés et stationnaires pendant au moins 40 ans après son occupation, il est particulièremment important de poser les jalons dès le début afin que l'infrastructure et l'exploitation soient aussi durables que possible. Il est donc beaucoup plus important d'investir des ressources dans la planification et la construction durables du nouvel hôpital que d'optimiser la structure existante.

Le CHB poursuit plusieurs approches à cet égard. L'approche «Design-To-Cost» (DTC) vise à trouver la meilleure solution technique dans le cadre de l'ob-jectif de coût fixé. La méthode DTC est étroitement liée à l'optimisation des

coûts du cycle de vie (Life Cycle Costing (LCC), également appelé Total Cost of Ownership (TCO), qui prend en compte les coûts de toutes les phases de vie du nouveau bâtiment, depuis son lance-ment jusqu'à sa mise hors service et sa démolition, en passant par son dévelop-pement, sa production et son utilisation. Le bâtiment doit être conçu de manière modulaire et ne pas être trop grand afin d'optimiser l'affectation des ressources humaines disponibles, de réduire au maximum la durée des séjours station-naires et de permettre une utilisation optimale des capacités, garantissant ainsi la viabilité financière. L'accent sera mis sur les processus, pour permettre d'assu-rer une optimisation de la sécurité et de l'efficacité. La durabilité écologique doit être prise en compte autant que possible par l'application de normes de construc-tion et de matériaux écologiques recon-

nues (par ex. Minergie, Ecobau), ainsi que par l'utilisation d'énergies renou-velables (chauffage urbain, photovoltaïque), l'utilisation optimisée des éner-gies et des ressources (cogénération de froid/chaleur, etc.) et l'utilisation des technologies les plus actuelles.

D'autre part, dans la mesure du pos-sible, des comportements et des proces-sus plus durables doivent être mis en place avant même la construction du nouveau bâtiment afin d'intégrer cette mentalité dans le nouvel hôpital. Il est également important de constituer une bonne base d'indicateurs afin de pouvoir mettre en évidence les améliorations apportées par l'exploitation du nouveau site.

