

Annexe 1 : Détails des mesures du plan Impulsion avec impacts financiers directs

Toutes ces mesures feront l'objet d'une évaluation une année après leur mise en œuvre afin d'évaluer les impacts financiers et, le cas échéant, adapter leur déploiement.

N°	Mesures	Détails
1	Amélioration du codage pour la facturation stationnaire et de la saisie pour la facturation ambulatoire, ainsi que de l'évolution de l'activité	Cette mesure consiste à une meilleure valorisation des cas stationnaires lors de la facturation, par une amélioration dans la transmission des protocoles et fiches de sortie (délais, processus de traitement de l'information, etc.), afin d'optimiser le travail administratif de codage des cliniciens dans le centre de codage et archivage médical (CAM). L'effet produit est essentiellement sur la quantité de facturation. En complément, une amélioration de la saisie ambulatoire pour la facturation par une meilleure valorisation des cas ambulatoires lors de la facturation est déployée, grâce à une amélioration du travail administratif de saisie.
2	Prélèvement sur les fonds de service	Cette mesure consiste à un prélèvement unique sur les fonds de service, destiné à améliorer le résultat des comptes 2023. Les montants prélevés ont été calculés en déduction de la moyenne des prélèvements sur fonds des trois dernières années. En d'autres termes, aucun prélèvement sur fonds n'a été réalisé s'il ne restait pas l'équivalent de trois ans de prélèvement.
3	Amélioration de la documentation clinique et des processus de facturation	Cette mesure permet de réviser la qualité et l'exhaustivité de la saisie des prestations ambulatoires et stationnaires. Il s'agit d'améliorer chez le personnel concerner la connaissance des processus de relevé d'activité afin d'améliorer la saisie. L'effet produit est essentiellement sur la qualité de facturation. Un suivi et un accompagnement sur le terrain des services est garanti par une équipe dédiée. Cette mesure est en lien direct avec les éléments mis en place dans la mesure n°1.
4	Adaptation TARPSY	Le tarif TARPSY pour le CHUV est le plus bas des hôpitaux universitaires. Le taux de couverture est d'environ 80% ce qui produit une perte significative. Cette mesure vise à renégocier le tarif en vigueur, même si la structure tarifaire en place ne permet pas de couvrir correctement les cas les plus complexes.
5	Adaptation du prix des menus du jour à la cafétéria publique	Cette mesure consiste à adapter le prix des menus du jour (+ 1 CHF, première hausse en 25 ans), ainsi que supprimer les avantages offerts aux personnes externes du CHUV provenant d'institutions voisines.
6	Amélioration de la facturation des activités psy (projet EVVA)	Cette mesure consiste à améliorer spécifiquement la facturation de l'activité du département de psychologie du CHUV. Il s'agit de mettre en place une équipe volante de valorisation des activités cliniques (EVVA) devant améliorer la documentation de référence pour la facturation et répondre aux questions y relatives, formation des différents intervenants sur la facturation, et enfin améliorer les processus. L'équipe est composée d'1.8 EPT spécialisé dans le domaine.
7	Prélèvement sur le fonds de développement	Cette mesure vise à réaliser un prélèvement unique sur un fonds de réserve permettant l'atteinte de la cible annuelle.
8	Baisse de tarifs des blanchisseries	Il s'agit d'un ajustement des tarifs permettant de réaliser des diminutions de charges y liées.
9	Ajustement des moyens accordés à la recherche expérimentale du Département d'oncologie (DO)	Suite à l'audit du CCF, cette mesure vise à adapter les moyens alloués au département d'oncologie pour la recherche afin de correspondre aux montants minimums prévus dans la convention (CHF 7 mios contre CHF 11 mios actuellement).
10	Ajustement des moyens alloués à l'unité de recherche DALO	Cette mesure consiste à adapter les moyens alloués à la recherche dans le département de l'appareil locomoteur, dont l'économie doit être trouvée par des financements externes.
11	Améliorer l'accompagnement de la croissance d'activité ambulatoire en	La croissance constante (4-5%) de l'activité médicale en oncologie médicale nécessite une adaptation structurelle pour répondre aux besoins et diminuer les temps d'attente. Cette mesure

N°	Mesures	Détails
	oncologie médicale par des mesures adaptées (locaux, personnel, etc.)	visé à accompagner l'adaptation des ressources, en particulier en matière de personnel médical et infirmier, ainsi qu'au niveau des infrastructures. Cette activité à un taux de couverture positif.
12	Améliorer l'accompagnement de la croissance d'activité du laboratoire LIA par des mesures adaptées	L'activité du laboratoire d'immunologie et allergies connaît une forte croissance d'activité (+33% entre 2019 et 2022) et une adaptation structurelle est nécessaire pour répondre aux besoins et diminuer les temps d'attentes. Cette mesure vise à accompagner l'adaptation des ressources (personnel de laboratoire et scientifique). Cette activité à un taux de couverture positif.
13	Internalisation des analyses de séquençage des prédispositions oncologiques	Cette mesure vise à internaliser les analyses relatives aux séquençage des prédispositions oncologiques à l'interne du CHUV. Actuellement externalisée auprès d'un laboratoire privé, l'internalisation de cette activité représente des charges consommables et en personnel supplémentaires, générant toutefois des revenus additionnels présentant un taux de couverture positif.
14	Amélioration de l'accompagnement de la croissance d'activité dans l'utilisation des IRM	Cette mesure vise à adapter l'exploitation des IRM du CHUV afin de répondre aux besoins de l'institution, et en exploitant un 3 ^{ème} IRM. Le nombre d'exams supplémentaires permettent de générer des revenus supplémentaires supérieurs aux charges générées (personnel, infrastructure, etc.), tout en diminuant les temps d'attente.
15	Amélioration de l'accompagnement de la croissance d'activité en endoscopie urologique	L'activité urologique ambulatoire connaît une forte augmentation (+15% en 2023) et une adaptation structurelle est nécessaire pour répondre aux besoins et diminuer les temps d'attente. Cette mesure vise à accompagner l'adaptation des ressources (personnel, salle d'endoscopie urologique, etc.). Cette activité à un taux de couverture positif.
16	Amélioration de l'accompagnement de la croissance d'activité en angiologie ambulatoire	L'activité en angiologie ambulatoire connaît une forte croissance (+5%/+15% depuis 2017, hors covid) et une adaptation structurelle est nécessaire pour répondre aux besoins et diminuer les temps d'attente. Cette mesure vise à accompagner l'adaptation des ressources (locaux supplémentaire, personnel, plages horaires, etc.). Cette activité à un taux de couverture positif.
17	Création d'un pôle de cardio-oncologie afin d'améliorer la prise en charge des patients	Le service de cardiologie accueille en consultation de manière dispersée les patients atteints d'un cancer, qui ont besoin d'un suivi cardiologique. La capacité de prise en charge est actuellement limitée et une grande partie des patients est renvoyée dans des cabinets privés. Cette mesure vise à créer un pôle cardio-oncologique permettant de mettre sur pieds une consultation dédiée et ainsi mieux répondre aux besoins. L'adaptation des ressources (locaux et personnel) est couverte par les revenus supplémentaires, produisant un taux de couverture positif.
18	Développement des thérapies spécifiques en neuro-réhabilitation	Cette mesure consiste à la fois à développer les thérapies et soins spécifiques pour les patients éligibles en NRA et améliorer la valorisation de la prise en charge ainsi que la documentation clinique. Le développement de cette prestation nécessite une augmentation des EPT nécessaire à ces thérapies, tout en engendrant des revenus supplémentaires, produisant un taux de couverture positif.
19	Optimisation financière des filières ambulatoires en orthopédie et traumatologie	Cette mesure consiste à développer la prise en charge des patients dans le programme de chirurgie du genou, en les hospitalisant à l'Hôtel des patients.
20	Amélioration de la saisie des prestations ambulatoires au sein des services du DFME	Cette mesure consiste à améliorer la saisie ambulatoire pour la facturation au DFME par une augmentation de l'exhaustivité des relevés d'activité, une amélioration des connaissances et compétences des cliniciens en matière de règles de facturation, la mise à disposition d'information et d'indicateurs, et offrir un soutien aux services.
21	Limitation de l'utilisation des médicaments hors liste et non stockés	Les prescriptions de médicaments hors liste constituent environ 10% du budget des médicaments du CHUV (env. CHF 10 mios). Cette mesure consiste à optimiser les prescriptions en analysant les prescriptions concernées et, le cas échéant, remplacer les médicaments sur la base des médicaments listés et stockés. La fourniture de médicaments hors liste est ainsi réalisée uniquement s'il n'existe pas d'alternative. Cette mesure nécessite d'adapter les

N°	Mesures	Détails
		ressources humaines de la pharmacie, tout en engendrant des économies de charges sur les médicaments.

Annexe 2 : Plan financier détaillé

En mios	2024	2025	2026	2027	2028
Résultat brut d'exploitation et d'investissement (estimation 2024*)	-41.5	-45.4	-45.4	-45.4	-45.4
1 ^{er} volet plan Impulsion, état 2024	10.2	17.6	22.0	26.7	29.6
Solde à couvrir par des mesures 1 ^{er} volet Impulsion	-	-	3.0	3.3	5.4
Résultats estimés après Impulsion 1^{er} volet	-31.3	-27.8	-20.4	-15.4	-10.4
Négociation tarif somatique aigu	17.3	26.8	26.8	26.8	26.8
Evolution dynamique de l'activité (revenus-charges, yc. inflation)	1.5	3.9	4.8	5.7	6.8
Nouvel hôpital des enfants	6.0	-18.0	-25.0	-25.0	-25.0
Rétrocession soutien maternité + revalorisation nuit (InvestPro)	-	-1.3	-3.2	-5.1	-6.0
Investissements (yc amortissements) en cours	13.7	13.7	3.9	0.2	-5.5
Coûts d'exploitation des investissements en cours	-	-0.7	-2.0	-2.8	-4.5
Coûts de projets et développement en cours	-8.0	-10.0	-11.5	-13.0	-14.5
Ouverture centre de vie enfantine (CVE)	-	-	-1.0	-2.0	-2.0
Dossier patient informatisé (DPI) exploitation et investissement	-	-	-	-	-22.8
Développements non couvrant (estimation historique)	-	-2.0	-4.5	-7.0	-9.5
Résultats estimés, avec 100% des mesures 1 ^{er} volet Impulsion	-12.8	-15.4	-32.1	-37.6	-66.6