

Sixième congrès immohealthcare: un feu d'artifice de concepts et d'idées pratiques

La gestion détaillée débute dès la première étape de planification

Près de 300 spécialistes des domaines hospitalier et immobilier, des prestataires de services financiers, des conseillers d'entreprise, des politiciens et politiciennes du secteur de la santé et des administrations publiques se sont réunis au Wurth-Haus de Rorschach. Une fois encore, le congrès immohealthcare s'est imposé comme un forum exceptionnel dédié aux échanges d'idées, riche d'exposés de grande qualité, dont participantes et participants ont tiré et ramené des impulsions essentielles pour leur travail quotidien.



Roger Krieg
CEO, RESO Partners, initiateur du congrès

La quintessence de ces échanges a cristallisé l'importance d'un accompagnement technique spécialisé des projets de construction, dès la conception et jusqu'à la remise des clés, en raison de l'importance des montants impliqués. Les volumes à réaliser durant les dix prochaines années devraient déjà avoisiner 20 milliards de francs, en seuls coûts de construction. Ce n'est qu'ensuite qu'on découvre la pertinence de la planification de telle nouvelle construction ou rénovation, tenant compte des coûts d'exploitation et de la flexibilité des affectations, garants d'un workflow optimal et d'une optimisation continue des processus. Il est donc essentiel d'examiner avec soin l'aspect suivant, en accord avec la thématique du congrès: avons-nous encore les structures d'hier pour l'immobilier de demain? Notre résumé du congrès s'oriente donc selon ces éléments.

Investir dans l'avenir

«Nous investissons dans l'avenir. Pour vous et vos enfants», soulignent les hôpitaux de St-Gall. La conseillère d'Etat Heidi Hanselmann, également présidente du conseil d'administration de l'association des hôpitaux du canton de St-Gall (une double casquette désormais obsolète), a présenté les objectifs des projets importants: «Les soins hospitaliers des hôpitaux publics du canton de St-Gall constituent un réseau d'excellente qualité au service des patientes et patients, comparable aux rouages d'une fine synergie, garante de qualité, qui évite les doublons et économise des coûts. Les soins de santé proches du domicile exigent de tels rouages. Si certains éléments viennent à manquer, la mécanique se grippe, impactant l'ensemble des soins hospitaliers. L'infrastructure hospitalière doit, de toute urgence, être renouvelée pour garantir l'attractivité des hôpitaux, tant pour les patients que pour les collaborateurs, tout en se maintenant à la pointe de la médecine moderne. Cet investissement est plus que justifié pour les patients, pour les contribuables et pour notre canton.»

Un projet de générations – une médecine moderne aussi pour demain

Les investissements dans les bâtiments hospitaliers sont nécessaires pour garantir la qualité des soins. Des infrastructures obsolètes poussent patientes et patients vers les cantons voisins. Après un moratoire de construction de quinze ans, les hôpitaux de droit public du canton de St-Gall souffrent d'un net retard en matière d'investissements. Ce retard doit désormais être corrigé pour garantir la compétitivité des hôpitaux.

Le gouvernement saint-gallois souhaite donc investir dans une infrastructure hospitalière

moderne et adaptée aux besoins. Des projets de construction, dont le volume global s'élève à près de 930 millions de francs, concerneront l'hôpital cantonal de St-Gall, mais aussi les hôpitaux de Altstätten, Grabs, Uznach, Wattwil, et l'hôpital pédiatrique de Suisse orientale. Ces investissements impactent les 35 prochaines années. Les constructions neuves et les assainissements constituent un projet de générations. «Nous construisons aujourd'hui pour que la génération de nos enfants puisse bénéficier de soins hospitaliers de qualité», tel est le credo du gouvernement de St-Gall.

Un conseil en immobilier intégré est plus profitable

La planification, le développement des biens immobiliers et leur affectation doivent être gérés avec soin et prudence pour un plein succès. Dans ce domaine, RESO Partners AG (abréviation de Real Estate et Site Operation) s'est fait un nom, synonyme d'expérience et de compétence. Les conseils professionnels en immobilier intégré pour les entreprises et les institutions du système de santé sont au cœur de son activité.

«Offrir des services professionnels de qualité aux clients, accompagnés des meilleures prestations de conseil, est la priorité absolue de RESO Partners», indique le CEO, Roger Krieg. «Nos spécialistes sont tournés vers l'avenir et cherchent des solutions uniques pour un positionnement stratégique et profitable du portefeuille immobilier, en recourant à des standards et des méthodes éprouvés. Nous veillons tout particulièrement à simplifier les déroulements et les processus propres à l'immobilier, à réduire les coûts et à augmenter la productivité pour les propriétaires, les développeurs et les utilisateurs. Dès lors, nous vous aidons à établir de bonnes bases pour



la rentabilité de vos biens immobiliers, tant sur le marché international que national.»

Le plan au centre des préoccupations

Une conception et une planification d'excellente qualité demeurent les orientations les plus importantes. IttenBrechtbühl, à Rorschach, est un partenaire expérimenté dans le domaine de l'architecture. – On s'en rend rapidement compte: le plan est au centre, mais le bureau va plus loin en tenant compte du processus global. Cela explique sans doute pourquoi six sites suisses proposent les cinq étapes du processus: gestion de projets, conception, planification, gestion de construction et fiduciaire de construction. Sur la base de

«Immohealthcare compact Suisse romande»

Dans la suite de notre 6^{ème} congrès annuel à Rorschach, nous avons le plaisir de pouvoir vous présenter les thèmes clés de l'évènement lors d'un «Immohealthcare compact» en Suisse romande. Avec nos partenaires nationaux et nos hôtes du CHUV, nous nous réjouissons de vous rencontrer et d'échanger avec des professionnels régionaux de l'immobilier dans le domaine de la santé.

Réservez votre matin du 10 septembre dans vos agendas.

Pour tous renseignements complémentaires et demandes d'inscriptions n'hésitez pas à prendre contact avec nous via notre site web www.resopartners.ch ou directement avec M. Thorsten Michels, directeur de succursale Suisse romande de RESO Partners.

Lieu de l'évènement:
CHUV
Centre hospitalier universitaire vaudois
Rue du Bugnon 21
1011 Lausanne

ces éléments, la société fournit des équipes sur mesure au projet en cours, une compétence que peu de bureaux d'architectes en Suisse sont capables de fournir. Ce modèle d'entreprise a été implémenté ces dernières années sur tous les sites suisses, à Bâle, Berne, Genève, Lausanne, Lugano et Zurich. IttenBrechtbühl veut être un partenaire compétent couvrant toutes les phases de projets complexes, combinant l'ensemble de la gamme des services d'un bureau d'architecte et d'un planificateur général.

De la pyramide à la matrice

Le modèle d'affaires généraliste d'IttenBrechtbühl nage à contre-courant. En effet, l'époque où l'architecte occupait le sommet de la grande pyramide organisationnelle de la construction est révolue. Aujourd'hui, il n'est que rarement ce généraliste aux compétences étendues, gérant les spécialistes, et dont le bureau endosse une responsabilité s'étendant de la première esquisse à la remise des clés. L'énorme augmentation des attentes au niveau technique du bâtiment et la hausse des exigences relatives à l'énergie ont rendu la construction plus complexe et compliquée. Le rôle de l'architecte généraliste a donc aussi évolué: la complexité des processus de construction actuels l'a écarté de ce rôle généraliste, et la technicisation accrue a transformé la pyramide en une matrice moins hiérarchisée.

La plupart des architectes se concentrent désormais sur leurs compétences de base, la réalisation de plans, s'associant avec des planificateurs spécialisés et des métresseurs vérificateurs externes, des bureaux de constructeurs et d'autres spécialistes. Ils peuvent aussi confier la mise en œuvre du projet à des tiers, se limitant à la direction conceptuelle. IttenBrechtbühl a consciemment décidé de passer outre. Leur bureau profite de cette évolution pour planifier et implémenter également des projets de tiers en tant que planificateur général. D'autre part, ils sont l'un des rares bureaux d'architectes capables de prendre

en charge des missions de construction importantes et complexes, de l'esquisse jusqu'à la remise des clés, sous un seul toit. Des carnets de commandes bien remplis et un chiffre d'affaires s'élevant à 75 millions de francs l'année dernière (pour environ 260 collaborateurs) montrent que cette démarche trouve son marché. La société repose sur des bases solides.

Compréhension globale génératrice de plus-value

Les entreprises de construction partenaires performantes et globales disposent d'un savoir-faire concentré. La société impenia était présente à Rorschach. «Créer une valeur ajoutée pour nos clients signifie garantir une qualité optimale au moyen d'une compréhension holistique. Ce principe s'applique dès la première rencontre, quand gestionnaire de projet et professionnels de la construction hors-sol se retrouvent autour de la même table. Par conséquent, nous construisons de manière intégrée», soulignent les responsables. Un bâtiment devient meilleur quand il est conçu et mis en œuvre globalement. A cet effet, impenia Buildings a regroupé tout le savoir-faire du groupe impenia en matière de construction hors-sol sous un même toit, rassemblant spécialistes de l'entreprise générale et maîtres d'ouvrage. Une différence qui a toute son importance: impenia ne se contente pas de gérer, elle implémente.

Services adaptés aux besoins et projets spécifiques

Les maîtres d'ouvrage ont le choix: conformément à leurs souhaits et besoins, ils obtiennent toute la gamme des services individuels ou globaux d'une entreprise unique, du conseil à la planification et à la réalisation. La valeur ajoutée qui résulte de l'approche intégrée impenia impacte chaque projet. La construction intégrée est adaptée aux projets de construction de toute taille. Evidemment, impenia travaille aussi de

manière traditionnelle, en se chargeant de la planification et de la responsabilité globale, et en collaborant avec des partenaires externes en tant que planificateur général, comme entreprise totale ou générale.

Nouveaux concepts de durabilité

Les prestations d'impenia proposent des solutions durables. Les aspects économiques, sociaux et environnementaux sont pris en compte dans leur globalité:

- En raison de leur longévité, les bâtiments doivent être pérennes et donc durables. Un bâtiment est considéré comme durable s'il est commercialisable à long terme et s'il génère un rendement correspondant, s'il crée un environnement social à l'interne et dans l'espace externe, s'il n'a pas d'impact négatif sur la santé de l'utilisateur et s'il recourt aux ressources naturelles à bon escient. Il importe donc de tenir compte de manière exhaustive des aspects sociaux, économiques et environnementaux.
- Les exigences à respecter pour la réalisation de projets tels que la société à 2000 watts sont cruciales. Les experts impenia livrent des solutions compétentes aux maîtres d'ouvrage, qu'ils soient à la recherche d'une solution optimale de réduction de l'énergie grise de leur projet ou de minimisation des coûts d'investissement et d'exploitation, ou qu'ils aient d'autres questions, p. ex. liées à l'implémentation de labels de durabilité.
- Plus la planification intègre précocement une réflexion impliquant les principes de construction durable, plus les leviers sont efficaces. Si, durant la planification, la décision fondamentale de recourir à des matériaux préservant les ressources et à une technique d'installation adaptée est encore possible, l'utilisation correcte des produits constitue un élément de premier plan. Le modèle intégré tient compte de cet aspect.

Transparence et efficacité au service d'une réduction des coûts énergétiques

L'utilisation de l'énergie est un facteur décisif de l'exploitation immobilière. Qualité, disponibilité et efficacité des installations techniques du bâtiment sont donc des facteurs de succès crucial pour les hôpitaux. Un recours efficace à l'énergie permet aussi aux hôpitaux d'économiser des sommes importantes pour résister à la pression sur les coûts. Des consultants compétents soutiennent cette démarche par un conseil judicieux et des mesures efficaces, indiquant comment réduire les coûts énergétiques. Ils apportent de

la transparence à la consommation d'énergie des installations techniques du bâtiment, et proposent des mesures d'optimisation qu'ils implémentent avec professionnalisme.

Une utilisation efficace de l'énergie permet d'économiser jusqu'à 30% d'énergie. Cofely est un partenaire idéal pour analyser et optimiser la consommation énergétique, la société intégrant un savoir-faire unique en technique du bâtiment et une grande expérience de l'exploitation.

L'analyse pour cible

La démarche repose sur une analyse détaillée de l'exploitation, effectuée par des spécialistes de l'énergie, qui se font une image détaillée des immeubles et des installations. Ils saisissent la consommation énergétique d'un hôpital, identifient les points faibles et les foyers de pertes et soutiennent l'évaluation des données récoltées.

En collaboration avec la direction de l'hôpital, les experts élaborent des propositions de mesures pour gagner en efficacité. Chacune est testée pour déterminer son potentiel et sa rentabilité, avant que les experts ne hiérarchisent les différentes propositions en tenant compte des spécificités de la situation donnée. Il en résulte un fondement solide pour lancer l'optimisation des installations techniques du bâtiment. La société offre évidemment aussi un soutien au processus d'implémentation de la gestion énergétique selon ISO 50001, permettant une amélioration durable de l'approvisionnement énergétique.

Implémentation et monitoring

Les installations techniques des bâtiments hospitaliers sont complexes et doivent souvent répondre à des exigences élevées. Cofely possède de nombreuses années d'expérience et propose des solutions innovantes de chauffage, de ventilation, de climatisation, de réfrigération, des installations sanitaires et de l'automatisation des bâtiments. Les clients bénéficient de leur expertise technique et de leur compétence durant le projet, et ils réduisent la consommation énergétique et les émissions de CO₂, de même que leurs coûts.

Aucun compromis pour les salles blanches

La technique du bâtiment est confrontée à des défis spécifiques dans les hôpitaux, où toute contamination micro doit être empêchée, pour un environnement matériel et humain devant

respecter de strictes conditions de propreté et d'hygiène. Cet environnement implique aussi bien sas de vestiaire pour patients et collaborateurs, zones de lavage, de stérilisation, de préparation des patients et salles d'opération ou de réveil: la société bénéficie de plus de 30 ans d'expérience dans la conception, planification, implémentation et qualification de salles blanches, pour de nombreux projets.

Partenaire de gestion

Les concepts de zone et de bâtiments deviennent de plus en plus complexes, aussi dans le domaine hospitalier. Parallèlement, les attentes des propriétaires et des utilisateurs quant à une exploitation durable et adaptée aux besoins augmentent sans cesse. Dans ce domaine, Cofely est également un partenaire fiable. Les spécialistes de la société gèrent déjà plus de 2 millions de mètres carrés de bureaux et d'espaces industriels pour leurs clients, avec une certification environnementale conforme à ISO 14001. L'entreprise apporte également un soutien dans différents domaines du FM technique, y compris l'administration à distance (exploitation, analyse des défaillances, maintenance des installations, etc.) ou les services non matériels (services domestiques, nettoyage, réception, etc.). Cette aide est appréciable, sachant que 80% des coûts globaux d'un bâtiment sont générés durant l'exploitation.

Un exemple de réussite dans les secteurs entretien et nettoyage

La maîtrise des coûts et la conservation de la valeur jouent un rôle essentiel durant l'ensemble du cycle de vie d'un bien immobilier. Le Facility Management est donc prépondérant. Le secteur de la santé bénéficie d'une nouvelle prestation de nettoyage professionnel: les textiles de nettoyage professionnel de Kleenline Jonmaster, correctement dosés, conditionnés de manière bactériostatique. Les produits sont faciles à ouvrir et immédiatement prêts à l'usage. Les clients profitent d'une meilleure sécurité d'hygiène, d'une durée du travail plus longue et de plus d'ergonomie. Kleenline Jonmaster garantit le dosage adéquat de produit nettoyant pour tous les textiles de nettoyage. Le dosage individuel devient obsolète, ainsi que les erreurs de dosage. La consommation de produits chimiques est réduite. Le système de Jonmaster ne nécessite plus d'eau. Les risques de contamination bactériologique par eaux usées sont éliminés. Un autre avantage pour la sécurité: le taux d'humidité des textiles de nettoyage est parfaitement maîtrisé, les sols nettoyés sont plus rapidement accessibles.



Davantage de temps pour le nettoyage

Les textiles de nettoyage ne doivent plus être lavés, les chiffons en microfibres ne doivent plus être pliés, aucune préparation d'eau et de produits chimiques, moins de surveillance et de controlling: des étapes de travail nécessitant beaucoup de temps deviennent obsolètes, des ressources sont libérées. Le temps de travail gagné peut être affecté au nettoyage. Les missions de courte durée ne nécessitent plus aucune préparation. L'introduction du nouveau personnel prend moins de temps.

Plus d'ergonomie améliore la productivité

De nombreuses tâches sont facilitées pour le personnel de nettoyage. Les balais à franges et les chiffons de nettoyage avec code couleur sont prêts à l'emploi. Jusqu'à leur utilisation, ils sont emballés en toute sécurité. L'ouverture des paquets est très facile, et se distingue totalement de la précédente manipulation de l'eau propre et des eaux usées, nécessitant un essorage régulier des textiles. Les avantages de cette avancée ergonomique sont clairs et motivent les collaborateurs des équipes de nettoyage. Le bénéfice: plus de productivité.

Service de location de textiles de nettoyage

Hôpitaux et institutions peuvent louer les balais à franges et les chiffons de nettoyage en microfibres avec microprocesseur intégré et code de couleur, selon le champ d'application. Le matériel est déjà humidifié avec la dose adéquate de détergent TASKI et conditionné de manière bactériostatique, avec un étiquetage spécifique au client. Le matériel «prêt à l'emploi» est livré à la demande, selon les besoins spécifiques. Le

linge sale est récolté et préparé pour un nouvel usage. La consommation est précisément déterminée. La transparence et la vision d'ensemble s'en trouvent améliorées.

Le prestataire du groupe BERNET, situé à St-Gall, Bronschhofen et Lyssach (BE), est une entreprise de services du secteur approvisionnement complet en textile et hygiène. Les prestations Pentex (vêtements professionnels), Rentex (textiles pour hôpitaux, maisons de retraite et de retraite médicalisées) et Kleenline (produits d'hygiène pour nettoyage et zones humides) ont permis à BERNET de développer son expertise dans trois secteurs spécialisés. Le groupe BERNET propose un paquet de prestations créant un énorme potentiel de synergie. Ses installations de tri, de lavage et centrales de transformation ultramodernes, aux processus standardisés, respectant les normes d'hygiène les plus exigeantes.

Portefeuille de prestations stratégiques pour une infrastructure hospitalière durable

Les immeubles doivent promouvoir des structures et des flux de travail efficaces. Christoph Napierala, directeur Health Innovation de Siemens, a présenté une approche passionnante des questions de distribution et d'efficacité dans le système de santé. La méthode DRGee permet aux hôpitaux, disposant d'un set complet d'outils, de simuler des décisions stratégiques au moyen du portefeuille de prestations DRG et de les intégrer activement dans les discussions sur la gestion. Elle appelle de nouvelles manières d'évaluer et d'améliorer les structures spécifiques des hôpitaux, et elle permet de représenter des processus cliniques modifiés. Le set d'outils DRGee de Siemens Health Innovation

offre une approche durable du secteur de la santé, spécialement conçu pour l'optimisation des processus au sein de l'organisation. Un modèle systématique permet d'effectuer des analyses stratégiques basées sur des perspectives et des dimensions variables. Les décisions objectives et transparentes sont, par là même, encouragées et soutenues.

Flexible, axé sur les processus et orienté vers l'avenir

Le potentiel de l'outil a été démontré dans le cadre de divers projets. Les objectifs se résument ainsi:

- la représentation transparente du portefeuille actuel de prestations stationnaires est basée sur les conditions réelles. Le système permet de proposer un portefeuille de prestations à réaliser, et un autre de prestations à planifier, et il peut, au besoin, tenir compte du secteur ambulatoire et des soins de longue durée, avec leurs tarifs respectifs. Parallèlement, les points forts, mais aussi ceux à améliorer, ainsi que les options stratégiques sont identifiés.
- Les bases de décision – prenant en compte les valeurs financières, l'orientation stratégique précédemment définie, les rendements escomptés et les coûts – sont détaillées dans un plan commercial.
- Les bases sont ainsi posées pour le développement d'un programme d'espace et de surfaces flexible, axé sur les processus et orienté vers l'avenir, permettant une planification des bâtiments optimisée pour l'exploitation, intégrant la délocalisation de prestations dans le domaine ambulatoire.

Soulignons que les besoins d'une unité d'alimentation spécifiques revêtent toujours une

importance de premier plan, en conformité avec les exigences et concepts de la LAMal. Cette approche offre enfin l'avantage de pouvoir évaluer des partenariats technologiques ou d'autres modèles de coopération.

Que nous réserve l'avenir ?

Désormais, les projets liés aux infrastructures hospitalières exigent de nouvelles manières de penser et des méthodes de réalisation inédites, une évolution qui pourrait aussi impacter la direction des cliniques. Dr Axel Paeger, Directeur général et Président du Conseil d'administration du groupe AMEOS, Zurich, présente «Les opportunités pour les hôpitaux publics avec une direction privée dans le cadre de l'évolution structurelle». AMEOS est l'un des prestataires de services de santé majeurs de la région germanophone, comptant 61 institutions dans les domaines soins aigus, psychiatrie, soins et réadaptation.

«Les soins de santé sont confrontés à une profonde mutation. Dans le cadre des structures existantes, les hôpitaux publics sont de moins en moins capables de relever les défis d'une gestion moderne de l'hôpital. Il s'avère plus difficile d'effectuer les investissements nécessaires et de débloquer les fonds ad hoc», déclare Dr Axel Paeger. «L'introduction du système Forfait cas SwissDRG, début 2012, n'a pas atténué cette difficulté. Pour qu'un hôpital réussisse dans un tel environnement, des objectifs clairs et des processus optimisés, évitant les doublons, doivent être mis en place.»

Or une telle amélioration des processus nécessite souvent des investissements dans le bien immobilier hospitalier, dans la technique, mais, bien sûr, également dans le personnel. Si les investissements sont négligés sur une longue période, l'hôpital n'évolue plus et manque ses objectifs.

Pas de joueur de niche

Depuis douze ans, le groupe suisse AMEOS exploite des hôpitaux dans les pays germanophones limitrophes, dans les secteurs somatiques et psychiatriques. Toutes les cliniques ont un mandat de service public, et leurs prestations médicales et de soin s'adressent au grand public, bénéficiaire d'une assurance de base. Il ne s'agit pas d'offres de niche pour une clientèle privée ou bénéficiant d'assurances complémentaires.

«Nous connaissons, par expérience, les conséquences négatives d'un blocage des investissements sur de nombreuses années: la plupart des hôpitaux que nous avons repris en période de grave crise remplissent désormais des

fonctions d'approvisionnement régional importantes. Nous les avons convertis en prestataires de soins publics efficaces, implémentant un concept médical modifié», explique Dr Praeger. «Désormais, le nombre de Länder, de districts et de communes souhaitant nous confier leurs institutions est en constante augmentation.

A moyen et à long terme, nous prévoyons une telle évolution également en Suisse. Des exploitants privés fourniront des services médicaux et de soins infirmiers au large public, sur la base d'une obligation clairement définie de service public, en concertation avec les institutions publiques. Les opérateurs privés se basent sur leurs longues années d'expérience en gestion hospitalière et font fructifier les synergies de groupe, par exemple grâce aux achats groupés

ou aux systèmes OP à l'échelle du groupe, tout en disposant d'équipes de compétences centrales. Finalement, le secteur privé garantit les investissements nécessaires au bon endroit et au bon moment. Une démarche dont profitent les patients, les collaborateurs, le secteur privé, mais aussi le secteur public.»

Texte: Dr Hans Balmer

Informations complémentaires



www.immohealthcare.com

Solution «Sale and rent back» pour l'immobilier de santé

Nouveaux modes de financement

Le nouveau financement hospitalier, introduit en 2012 pour les prestataires de services de santé privés et publics, a placé la gestion de l'immobilier hospitalier davantage au premier plan. D'une part, les propriétés utilisées pour usage propre doivent être exploitées en tenant compte des besoins et des impératifs de rentabilité. D'autre part, étant souvent un élément majeur du bilan du prestataire de services de santé, elles constituent un facteur important pour le financement des investissements prévus.

Les transactions «Sale and rent back», présentées par Dr Beat Schwab – Managing Director, Credit Suisse, Head Real Estate Asset Management Switzerland – représentent une solution importante pour relever les différents défis présentés par l'environnement actuel. Une telle opération implique que le précédent usager vende généralement son immeuble à un fonds immobilier ou à une fondation de placements immobiliers, puis le loue. L'exploitant hospitalier peut continuer à utiliser son bien immobilier comme auparavant, mais il s'acquitte désormais d'un loyer, et la gestion du bien-fonds est sous-traitée par un investisseur immobilier professionnel. Par ailleurs, la vente du bien génère des recettes que le vendeur peut réinvestir dans son exploitation ou utiliser pour le financement de nouveaux projets d'investissement.

Prendre les besoins au sérieux, avec souplesse

Les solutions «Sale and rent back» peuvent être adaptées de manière flexible aux besoins des partenaires contractuels, tant au niveau de la conception des contrats de bail et des documents d'interfaces, que du nombre des propriétés foncières faisant l'objet d'une telle transaction. Le procédé «Sale and rent back» peut s'appliquer à l'ensemble du parc immobilier ou seulement aux parties non nécessaires à l'exploitation. Par ailleurs, les modèles prévoyant un droit de superficie sont également intéressants en raison du besoin d'investissement. Dans un tel cas, l'exploitant de l'hôpital profite de l'avantage de pouvoir effectuer les travaux de planification en coopération avec un partenaire bénéficiant d'une grande expérience dans le domaine des projets de construction complexes. Finalement, un partenariat entre les secteurs public et privé (Public Private Partnership ou PPP) est aussi une approche à considérer pour les hôpitaux publics.

Potentiel important pour l'immobilier hospitalier

Les solutions «Sale and rent back» sont déjà appliquées depuis plusieurs années en Suisse dans d'autres secteurs économiques, tant pour les utilisateurs privés que publics. Elles offrent de grandes opportunités et un potentiel important pour les biens hospitaliers qui n'ont pas encore été suffisamment saisis. Le succès de telles solutions dépend, bien sûr, de la mesure dans laquelle il échoit aux deux parties de dépasser le scepticisme initial pour instaurer un climat de confiance mutuelle entre partenaires égaux, créant une situation Win-Win pour les deux parties.