

Notre hôpital. HFR. La stratégie 2030 et le plan à quatre ans.

Marc Devaud, directeur général

Au nom du Conseil de direction

Septembre 2020

Notre canton. Notre hôpital. HFR.

Fribourg compte aujourd'hui plus de 320 000 habitants. Il est le canton qui connaît la croissance la plus rapide de Suisse et un fort développement économique. D'ici 2030, sa population devrait atteindre 350 000 habitants, avec une part des plus de 65 ans s'élevant à environ 20%.

Les besoins médicaux de la population ont considérablement évolué ces dernières années. Aujourd'hui comme demain, nous devons faire moins de médecine aiguë et privilégier la prise en charge des personnes souffrant de maladies chroniques. L'HFR va faire face à ces changements et s'adapter.

Pour y parvenir, nous avons un plan ambitieux : la vision et la stratégie 2030. La stratégie sera déployée par étapes. Avec le premier plan à quatre ans, nous créons les conditions et les bases de ce changement. Ses résultats dépendront de l'adhésion des collaborateurs et de l'étroite collaboration avec nos partenaires de santé. C'est grâce à l'engagement de chacun et chacune d'entre vous – vous êtes près de 3 400 collaborateurs – que l'HFR est ce qu'il est.

Ce document vous présente ce que nous planifions et allons progressivement mettre en œuvre ces prochaines années. Nous vous informerons régulièrement des nouvelles étapes.

Il ne s'agit pas uniquement de nouveaux bâtiments, mais d'une nouvelle culture de coopération.

L'HFR planifie la plus grande transformation de sa longue histoire. Elle ne concernera pas uniquement les bâtiments et les infrastructures, mais une nouvelle façon de travailler ensemble. Il s'agit de faire en sorte que la population fribourgeoise considère l'HFR comme un réseau de coopération. L'hôpital auquel elle fait confiance et qu'elle privilégie en cas de maladie. Nous entendons aussi être un employeur attractif, qui permet aux collaborateurs de mettre à profit et de développer leurs compétences.

Ce qui caractérise l'HFR, ce sont les compétences, l'expérience et le dévouement de ses plus de 3400 collaborateurs, qui témoignent de notre mission, de nos convictions et de notre positionnement. C'est le socle sur lequel repose notre stratégie marketing et de communication, qui sera progressivement mise en œuvre à partir de cet automne.

Notre mission

Les collaborateurs de l’HFR entendent dispenser à chacun des habitants de notre canton les meilleurs traitements et les meilleurs soins, comme s’il s’agissait d’eux-mêmes ou de l’un de leurs proches.

Nos convictions

- Tous les habitants de notre canton ont droit aux meilleurs services de santé, quels que soient leur lieu de résidence, leur âge, leur langue, leur confession et leurs revenus.
- Dans cette optique, nous devons transformer nos sites en un réseau de santé et de coopération, avec un centre hospitalier et des centres de santé ambulatoires dans les régions, à proximité de la population et en étroite collaboration avec les médecins exerçant en cabinet ainsi que les partenaires de santé.
- Nous devons adapter nos sites aux besoins de la population et non l’inverse, avec davantage de prévention et de traitements ambulatoires dans les régions.
- Il est important que nos patients puissent nous atteindre en peu de temps et qu’en cas d’urgence, nous soyons en mesure de les amener en toute sécurité à l’admission centrale des urgences en quelques minutes en collaboration avec les ambulances et le service mobile d’urgence et de réanimation (SMUR).
- La raison pour laquelle nos patients et leurs proches nous apprécient repose sur l’estime et les soins personnels que nous leur apportons, en particulier à la lumière des nouvelles technologies comme l’intelligence artificielle, la télémédecine et la télésurveillance.
- Nos patients ont droit à des soins de qualité, pendant et après leur séjour à l’hôpital, raison pour laquelle nous travaillons en étroite connexion avec nos partenaires de santé.
- Les jeunes, les médecins et le personnel soignant dans le canton et hors du canton ont droit à la meilleure formation.
- En nous impliquant dans la recherche, nous permettons à la population d’accéder à de nouvelles formes de traitement.

Nous nous positionnons comme un réseau de santé complet et inclusif pour l'ensemble de la population fribourgeoise ainsi que pour les médecins et le personnel soignant en formation.

- Nous jouons un rôle central dans le système de santé fribourgeois.
- Nous disposons d'un centre hospitalier performant et de plusieurs centres de santé répartis dans tout le canton pour la prise en charge médicale de base, ambulatoire et stationnaire, de la population fribourgeoise dans les deux langues cantonales.
- Nous permettons à tous les habitants de notre canton de bénéficier de la meilleure prise en charge possible, quels que soient leur lieu de résidence, leur âge, leur langue, leur confession et leurs revenus. Nous ne laissons personne de côté. Notre objectif est d'améliorer et de préserver la santé de la population.
- Nous sommes un centre de compétences pour la médecine générale et la télémédecine.
- Nous formons la prochaine génération des meilleurs médecins et du meilleur personnel soignant.
- Nous nous considérons également comme un réseau de relations et de communication ; avec nos 3 400 collaborateurs, les médecins référents et les partenaires de santé, les politiciens, le grand public, les patients et leurs proches ainsi que les médias.

Le plan à quatre ans

Des centres de santé sont mis en place dans les régions qui privilégient les prestations ambulatoires – parmi lesquelles une permanence et des consultations spécialisées – et qui accueillent d'autres prestataires de soins.

Deux centres de santé seront mis en place d'ici fin 2022. La réorganisation des services s'avère particulièrement pertinente dans la réadaptation et les soins palliatifs. Les urgences et les blocs opératoires sont restructurés. De gros changements interviennent au niveau de la digitalisation, de l'organisation et de la gouvernance pour assurer durablement les prestations et mandats de prestations de la médecine et des soins. Tels sont les premiers grands pas qui mènent l'HFR vers la concrétisation de sa vision 2030.

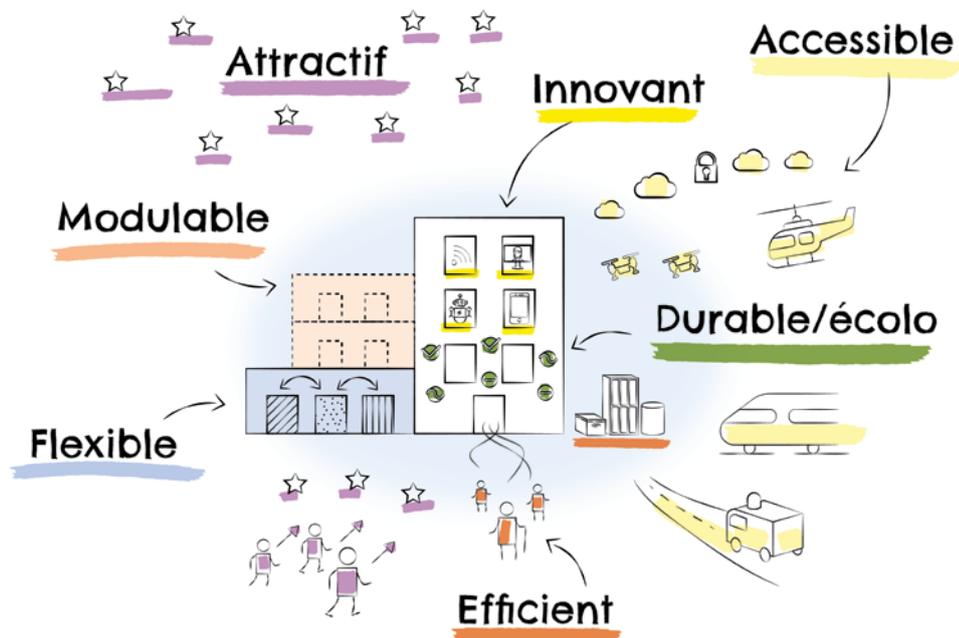
Le nouvel hôpital

Nous prévoyons un nouveau centre hospitalier moderne et confortable pour le traitement des maladies complexes et aiguës.

Ce nouvel établissement constitue un véritable centre de compétences médical installé en périphérie de la ville, où il dispose de plus d'espace. L'HFR fait partie du projet cantonal Chamblieux-Bertigny qui prévoit la couverture de l'autoroute entre Fribourg-Nord et Fribourg-Sud, et la création d'un « pool de santé » à proximité de l'autoroute Fribourg-Sud.

La conception du centre hospitalier est flexible afin que nous puissions répondre rapidement aux nouveaux besoins. Standardisation et modularité représentent des éléments centraux dans ce contexte. Si les domaines ambulatoires sont nettement plus étendus, il est en revanche prévu de réduire le nombre de lits stationnaires. Les patients souhaitent de plus en plus souvent une chambre individuelle. Cette demande permet de préserver la sphère privée, tout en étant pertinente sur le plan médical : dans une chambre individuelle, les patients peuvent être isolés rapidement et les infections contenues plus facilement. Notre hôpital passe à l'ère digitale. Il est en outre étroitement relié aux systèmes de prise en charge ambulatoire médicale, thérapeutique et soignante des environs. Le nouvel hôpital est attrayant pour les patients comme pour les médecins et le personnel soignant en formation.

Le nouvel hôpital doit répondre aux critères suivants :



La flexibilité doit permettre des changements de missions et des changements d'équipements (IT par ex.) ; elle est caractérisée par l'aspect modulable du bâtiment, à savoir enlever ou ajouter des modules/unités selon les besoins de la population et l'évolution du domaine de la santé. Ce bâtiment doit enfin faciliter les alliances avec les centres universitaires nous entourant en permettant des adaptations en fonctions des missions et besoins.

L'accessibilité par les transports publics et/ou privés est bien entendu capitale pour tous les usagers de l'hôpital ainsi que des urgences (ambulances, hélicoptère). De manière plus futuriste, pourquoi pas par des robots et des drones !

L'attractivité du site est capitale. L'intégration d'éléments de type Innovation Hub, campus pour étudiants et/ou personnel voire d'autres facilités pour le personnel, les patients ou leurs proches devront être envisagés.

L'efficience de la prise en charge des patients doit pouvoir être assurée. Le bâtiment doit rendre l'exploitation facile et permettre la maîtrise des flux (urgences, ambulatoire vs stationnaire, pédiatrie, réadaptations, psychiatrie, etc.).

Le concept énergétique du nouvel hôpital doit répondre aux exigences de notre temps et constituer une opération durable et supportable économiquement et écologiquement.

Enfin, ce nouvel hôpital doit intégrer **les innovations** technologiques, tant en termes d'IT que de techniques médicales, en utilisant robots, drones, intelligence artificielle, télémédecine ainsi que d'autres concepts de types « hospital at home », « health service desk » ou encore « remote medicine ».

Prochaines étapes :

- Créer un comité de pilotage incluant pour le projet pour le 31.12.2020
- Acquérir le terrain selon le masterplan PAC/PAD pour le 31.12.2022
- Obtenir un crédit d'étude pour le nouvel hôpital pour le 31.12.2023

Ces mesures sont dépendantes de l'avancée des travaux autour de l'aménagement global Chamblieux-Bertigny et peuvent être soumises à des variations temporelles.

Centres de santé

Afin d'assurer la prise en charge régionale à proximité des patients, l'HFR établit autour de son centre hospitalier un réseau de centres de santé couvrant l'ensemble du territoire cantonal.

Les centres de santé sont le premier point de contact pour les problèmes de santé et la prise en charge des malades chroniques. Ils proposent des prestations de médecine interne, une permanence et des consultations spécialisées.

Ils constituent également une sorte de « place du village » avec d'autres prestataires comme un service d'aide et de soins à domicile, un cabinet médical, une cafétéria voire un bureau de poste.

Les centres de santé sont des entités HFR que ce dernier partage avec des partenaires. Ces centres proposent des prestations en lien avec les besoins de la population.



Ces centres de santé seront composés d'une base formée de consultations médicales, de soins ambulatoires et de traitements médico-thérapeutiques ; ils proposeront de plus une permanence médicale.

Sur cette base se développeront d'autres prestations de santé, des prestations hors du contexte de la santé pourront être proposées.

La mise en place des centres de santé doit suivre un concept clairement défini tout en restant souple, en étroite collaboration avec les partenaires locaux, les spécialistes de la santé et les acteurs politiques.

Prochaines étapes :

- Élaboration d'un concept pour les centres de santé avec les partenaires régionaux au cours du premier semestre 2021
- Lancer le site pilote au second semestre 2021
- Mettre en exploitation le premier centre de santé en avril 2022
- Mettre en exploitation un deuxième centre de santé pour fin 2022

Évolution des prestations

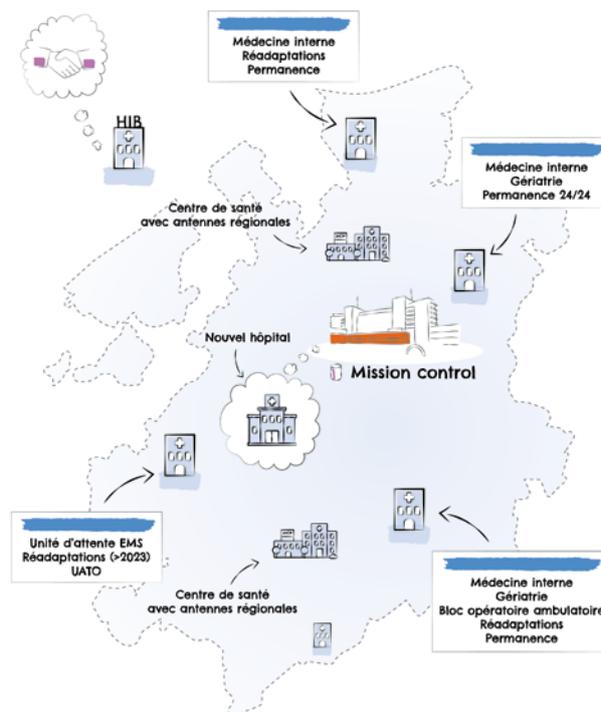
La réorganisation des services doit permettre à l'HFR de gagner en efficacité et efficience ; regroupement, mutualisation, réorganisation permettront de garantir la qualité des prestations et la sécurité des patients, de répondre aux évolution de normes quant aux volumes afin de garantir des financements optimaux, de répondre à des mandats de l'État. Ces actions doivent permettre également d'être plus attractif pour l'engagement de médecins et soignants expérimentés permettant eux aussi avec leurs formations de remplir les critères d'accréditation, gage de remboursement adéquat.

Gros plan sur la future offre de prestations

Au vu des éléments qui précèdent et des incertitudes qui persistent, voici une photographie des sites et des missions leur étant dévolues comme elle pourrait se présenter à la fin du plan à quatre ans avec un, voire deux ou trois centres de santé.

Cette transformation prévue reste sous la réserve de l'évolution d'éléments externes comme des critères d'accréditations édictés par les instances nationales ou/et sociétés savantes, les volumes de patients, la quantité de personnel spécialisé (et son recrutement), l'expertise ou encore le financement.

2023-24



Les actions définies sont :

Billens

- Mettre en place une unité d'attente EMS pour le 31.12.2020, en collaboration avec le canton
- Maintenir la réadaptation jusqu'à fin 2022
- Discuter avec les autorités politiques sur l'orientation future du site

Fribourg

- Mettre en place des soins palliatifs et une résidence palliative pour le 31.12.2020
- Réorganiser les blocs opératoires pour accueillir toute l'activité stationnaire opératoire pour le 31.12.2020
- Maintenir et développer les soins intensifs et continus
- Centraliser et réorganiser la chirurgie et l'orthopédie stationnaires
- Maintenir et développer les spécialités de pointe (pédiatrie, gynécologie, etc.)
- Maintenir et développer les spécialités de la médecine interne (cardiologie, pneumologie, etc.)

Meyriez-Murten

- Maintenir la médecine interne
- Maintenir, voire étendre la permanence
- Maintenir et développer la réadaptation
- Consultations médicales

Riaz

- Maintenir et développer la médecine interne
- Maintenir et développer la gériatrie
- Mettre en place un bloc opératoire ambulatoire pour le 31.12.2020
- Mettre en place une permanence ouvert 7 jours sur 7 (heures d'ouverture 7h00 – 22h00) pour le 31.12.2020 (déjà en place)
- Développer la réadaptation d'ici fin 2023
- Consultations médicales

Tafers

- Maintenir et développer la médecine interne
- Maintenir et développer la gériatrie
- Mettre en place une permanence (« walk-in urgences ») ouverte 24 heures sur 24 pour le 31.12.2020
- Fermer le bloc opératoire (déjà réalisé)
- Consultations médicales

Digitalisation

La digitalisation doit améliorer la gestion des ressources (humaines, matériel, locaux, etc.) et les planifier en adéquation avec l'activité et donc les patients.

Elle doit pouvoir soutenir le virage ambulatoire, permettre les échanges de données avec les partenaires et avec les patients de manière bidirectionnelle, et faciliter la saisie de l'activité permettant une facturation précise.

Le système d'information doit être la tour de contrôle des activités de l'HFR.

Prochaines étapes :

- Mettre en exploitation un nouveau système d'information clinique pour le 31.12.2023
- Autonomiser l'infrastructure du système d'information HFR pour le 31.12.2023
- Avoir un ERP propre et des statistiques pour le 31.12.2021
- Démarrer les travaux de mise en place d'un centre de commande et de planification intégrée des patients et ressources dès le 01.01.2022

Adaptation organisationnelle

L'HFR doit adapter certains éléments de son organisation interne pour répondre plus efficacement aux défis futurs, gagner en efficacité et assurer la qualité des traitements ainsi que la sécurité des patients.

Prochaines étapes :

Pour l'adaptation organisationnelle, les mesures définies sont :

- *Mettre à jour les rôles et responsabilités au sein des directions HFR pour le 31.12.2020*
- *Réaliser la standardisation d'un premier département médical HFR pour le 31.12.2021*
- *Mettre en œuvre la standardisation de deux départements médicaux supplémentaires pour le 31.12.2022*
- *Mettre en œuvre la standardisation de deux départements médicaux supplémentaires pour le 31.12.2023*

Structure organisationnelle et culture d'entreprise

Notre structure organisationnelle et notre culture d'entreprise se veulent modernes et adaptées aux besoins de demain. Cet axe doit permettre à l'HFR d'atteindre ses objectifs tant stratégiques qu'opérationnels et de répondre aux défis de la vision comme la gestion du personnel, la formation et le recrutement, le positionnement face à la concurrence sans oublier les exigences en termes de qualité ou la pression économique en hausse.

En d'autres termes, pouvoir compter sur des leaders capables de mener à bien les transformations nécessaires à l'avenir de l'HFR et être plus forts tous ensemble.

Prochaines étapes :

- *Mettre en place des plateformes régulières d'échanges et de dialogue entre la direction de l'HFR et ses collaboratrices et collaborateurs, dès l'automne 2020*
- *Lancer des « ateliers du management » dès le printemps 2021 : espaces d'échanges et de partage dédiés aux managers pour favoriser la transversalité, reconnaître les bonnes pratiques et gagner en compétences individuelles et collectives*
- *Organiser un Hackathon, au premier semestre 2021 : événement sur 2 jours, ouvert à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, avec comme objectif « trouver ensemble les solutions innovantes pour construire l'hôpital de demain » (ateliers de réflexions, défis à relever, animations, concours).*

Gouvernance

La gouvernance externe doit permettre à l'HFR de se reposer sur des bases légales permettant une autonomie renforcée afin de pouvoir se positionner face à la concurrence et à ses partenaires, et absorber la pression économique imposée en appliquant les exigences en termes de qualité. Ceci implique la modification de différents instruments légaux.

Prochaines étapes :

- *Obtenir des adaptations de la loi sur le personnel (LPers)
pour le 30.06.2022*
- *Obtenir des adaptations de la loi sur l'hôpital fribourgeois (LHFR)
pour le 30.06.2022*

Tout change, sauf une chose.

Comme vous le constatez, nous avons un plan qui tient la route. Nous sommes persuadés qu'en 2030, l'HFR sera un tout nouvel hôpital. Plus proche des gens. Car une chose ne change pas : l'HFR reste l'hôpital de la population fribourgeoise. Proche et humain, il tient ses promesses : les Fribourgeoises et Fribourgeois bénéficient de la meilleure prise en charge au bon moment et au bon endroit.

Les mesures en un coup d'œil

Projets	Implementation 1	Implementation 2	Implementation 3	Implementation 4
1 Nouvel hôpital	Créer un comité de pilotage pour le projet pour le 31.12.2020	Acquérir le terrain pour le nouvel hôpital pour le 31.12.2022	Obtenir un crédit d'étude pour le nouvel hôpital pour le 31.12.2023	
2 Centres de santé	Réaliser un concept pour les centres de santé pour le premier semestre 2021 avec les partenaires régionaux (par ex. sud du canton)	Tester le concept sur un site pilote au deuxième semestre 2021	Mettre en exploitation le premier centre de santé au premier semestre 2022	Mettre en exploitation un deuxième centre de santé pour fin 2022
3 Évolution des prestations	Site Billens en 2024 : unité d'attente EMS (11.2020), réadaptation jusqu'à fin 2022, discussion avec le canton sur l'avenir du site	Site Meyriez-Murten en 2024 : médecine interne, réadaptation et permanence	Site Riaz en 2024 : médecine interne, gériatrie, bloc opératoire ambulatoire, permanence et réadaptation	Site Tafers en 2024 : médecine interne, gériatrie et permanence (« walk-in urgences ») 24h/24
4 Adaptation organisationnelle	Mettre à jour les rôles et responsabilités au sein des directions HFR pour le 31.12.2020	Mettre en œuvre la standardisation (Lean) d'un premier département médical HFR pour le 31.12.2021	Mettre en œuvre la standardisation (Lean) de deux départements médicaux supplémentaires pour le 31.12.2022	Mettre en œuvre la standardisation (Lean) de deux départements médicaux supplémentaires pour le 31.12.2023
5 Leadership	Mettre en place des plateformes régulières d'échanges et de dialogue entre la direction de l'HFR et ses collaborateurs, dès l'automne 2020	Lancer des « ateliers du management », espaces d'échanges et de partage dédiés aux managers pour favoriser la transversalité, dès le printemps 2021	Organiser un Hackathon (workshop) pour « trouver ensemble des solutions innovantes pour construire l'hôpital de demain », au premier semestre 2021	Intégrer les cadres dans la communication active de l'HFR
6 Digitalisation	Mettre en exploitation un nouveau système d'information clinique pour le 31.12.2023	Autonomiser l'infrastructure du système d'information HFR pour le 31.12.2023	Avoir un outil de gestion administrative (ERP) fonctionnel permettant la génération de statistiques automatisées pour le 31.12.2021	Démarrer les travaux de mise en place d'un centre de commande et de planification intégrés des patients et ressources dès le 01.01.2022
7 Gouvernance	Obtenir des assouplissements de la loi sur le personnel (LPers) pour le 30.06.2022	Obtenir des assouplissements de la loi sur l'hôpital fribourgeois (LHFR) pour le 30.06.2022		