



# L'HFR, votre partenaire

Rapport annuel 2019





**1-10 Rapport de situation**

1-5 Conseil d'administration

6-12 Conseil de direction

**13-15 Notre organisation**

13 Collège des médecins

14 Collège des soins

15 Organigramme

**16-25 Nos finances**

17 Bilan 2019

18 Comptes 2019

19-22 Informations en annexe  
des comptes 2019

23-24 Rapport de l'organe de révision

25 Budget 2020

**26-27 Statistiques d'activité**

26 Soins aigus

27 Réadaptation

**28-32 Notre personnel**

**33-35 Les moments clés**

**Remarque :**

Nous avons mené les entretiens avec les membres du Conseil d'administration et du Conseil de direction avant la pandémie de coronavirus.



## Notre Conseil d'administration au 31 décembre 2019

### Membres

(01.07.2019-31.12.2019)

**Annamaria Müller**

Économiste et ancienne cheffe de l'Office des hôpitaux  
(Direction de la Santé publique et de la prévoyance sociale du canton de Berne)

**Philipp Müller**

Vice-président, Expert en gestion hospitalière et ancien directeur administratif et financier du CHUV

**Prof. Thierry Carrel**

Médecin-chef de la clinique de chirurgie cardiaque et vasculaire de l'Hôpital de l'Île à Berne

**Didier Castella**

Président a.i., conseiller d'État et directeur des institutions et de l'agriculture

**Nathalie Delbarre**

Ancienne directrice suppléante à l'Hôpital de la Tour à Genève

**Stephan Hänsenberger**

Économiste d'entreprise, ancien vice-directeur de H+

**Nataly Viens Python**

Directrice de la Haute école de santé Fribourg

Au premier rang

(de g. à dr.):

Nataly Viens Python,  
Philipp Müller,

Annamaria Müller

Au deuxième rang

(de g. à dr.):

Stephan Hänsenberger,

Nathalie Delbarre,

Didier Castella,

Thierry Carrel

### Membres

(01.01.2019-30.06.2019)

**Anne-Claude Demierre**

Présidente, conseillère d'Etat, directrice de la Santé et des Affaires sociales

**André Schoenenweid**

Vice-président, Ingénieur HES-EUR ING, représentant du Grand Conseil

**Marie-Madeleine Descoux**

Économiste d'entreprise et executive MBA HES

**Yvan Hunziker**

Électronicien en multimédia, représentant du Grand Conseil

**Dr Dominik Lottaz**

Médecin

**Philipp Müller**

Expert en gestion hospitalière

**Markus Zosso**

Commerçant agricole, représentant du Grand Conseil



« Je considère l'HFR  
comme un acteur-clé du  
paysage hospitalier de  
demain »

**CONSEIL D'ADMINISTRATION** Anne-Claude Demierre, conseillère d'Etat chargée de la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS), a présidé le Conseil d'administration de janvier à juin 2019.

**Quel était le principal objectif de l'ancien Conseil d'administration pour le reste de son mandat ?**

La priorité était de définir la stratégie entrepreneuriale et d'assurer la transmission en bonne et due forme des dossiers au nouveau Conseil d'administration. La définition d'une stratégie claire constituait également une exigence de l'audit sur la gouvernance d'entreprise. Nous avons identifié les principaux défis et formulé trois principes directeurs que le nouveau Conseil d'administration a adop-

tés pour la vision et la stratégie 2030 : l'HFR est un hôpital multisite fort et reconnu dans le système de santé suisse, il est la référence principale du système sanitaire fribourgeois ainsi qu'un haut lieu de la formation des professionnels de la santé. À cet égard, l'ancien Conseil d'administration avait posé les bases de l'élaboration de la vision.

### En dehors de la stratégie, quels autres sujets importants ont été traités pendant votre mandat de présidente a.i. du Conseil d'administration ?

La situation financière, à savoir l'objectif d'atteindre l'équilibre financier. Nous avons examiné les finances de très près, ainsi que les mesures possibles pour améliorer l'efficacité. Ces efforts ont porté leurs fruits : la durée d'hospitalisation moyenne a diminué par exemple, ce qui a également eu un impact financier positif. Il était également important de poursuivre les nominations au Conseil de direction. Le dernier poste vacant a été confié à Stéphane Brand en qualité de directeur des systèmes d'information, et le 1<sup>er</sup> mai 2019, le Dr Ronald Vonlanthen a pris ses fonctions de directeur médical. J'ai aussi été présidente du Comité de sélection pour la nouvelle composition du Conseil d'administration, une tâche importante. Par ailleurs il était important que lors de son entrée en fonction, le nouveau Conseil d'administration dispose désormais d'une vision globale, avec une stratégie et des objectifs financiers clairs.

### Comment s'est passé, selon vous, le passage de témoin de l'ancien au nouveau Conseil d'administration ?

Très bien, c'était un passage en douceur. J'ai rencontré le Conseil d'administration nouvellement composé lors de sa première réunion constitutive pour lui présenter les priorités stratégiques de l'ancien conseil, qui ont été reprises. La transition s'est vraiment déroulée dans les meilleures conditions.

### Vous avez été membre du Conseil d'administration pendant longtemps. Qu'est-ce qui vous rend fière ?

L'évolution de l'HFR. Nous sommes fiers de pouvoir compter sur l'engagement de nos collaboratrices et nos collaborateurs, que ce soit en médecine, dans les soins, dans l'administration ou en logistique. Ils contribuent, dans leurs diverses fonctions, à fournir des soins de qualité, et j'en suis très fière. J'ai également vécu la réouverture de l'HFR Meyriez-Murten en 2016 et le lancement du master en médecine humaine. Nous avons réalisé d'innombrables investissements, améliorant ainsi résolument les conditions-cadres pour les patients et le personnel. On peut citer notamment la rénovation des urgences pour adultes et pédiatriques à Fribourg, ou encore celle des services de gynécologie et d'obstétrique, de radiologie et de médecine nucléaire. Pendant les 13 années où j'ai siégé au Conseil d'administration, nous n'avons eu de cesse d'améliorer les infrastructures et de renforcer la qualité des soins médicaux par diverses mesures.

### Aujourd'hui, comment voyez-vous votre rôle en lien avec la vision et la stratégie 2030 ?

Je suis membre du Conseil d'État, et pour nous l'une de nos priorités est que la population fribourgeoise bénéficie d'une prise en charge médicale de première qualité dans tout le canton.

### Et comment évaluez-vous les perspectives de l'HFR ?

Il deviendra un hôpital pour les soins médicaux aigus complexes, avec un nouveau bâtiment hospitalier au centre du canton et un réseau de centres de santé dans les régions. Il offrira une prise en charge des urgences 24/24h. Je considère l'HFR comme un acteur-clé du paysage hospitalier de demain entre Berne et Lausanne, avec un portefeuille de prestations clairement défini.



« Pour garantir un avenir serein, je suis convaincu que notre vision 2030 est la bonne »

**CONSEIL D'ADMINISTRATION** Didier Castella, conseiller d'Etat chargé de la Direction des institutions, de l'agriculture et des forêts (DIAF), a assuré la présidence ad intérim du Conseil d'administration les six derniers mois de l'année 2019.

**Vous avez assuré la présidence du Conseil d'administration de juillet à décembre 2019, qu'en retenir-vous ?**

Je relèverais le renouvellement quasi complet du Conseil d'administration et la désignation du septième membre qui ont constitué un nouveau départ. Mais le deuxième moment très fort a été la préparation et la communication de la vision 2030.

**D'un point de vue personnel, comment avez-vous vécu ces six mois ?**

Ça a été à la fois une grande responsabilité, un important défi et des disponibilités pas toujours évidentes au vu de ma fonction de conseiller d'Etat. Cette période très intéressante a demandé beaucoup de réflexions, de remises en question et de projections, pour déterminer où nous en sommes et vers où nous allons. Je l'ai vécu de manière très positive et enrichissante, malgré le stress car

il s'agit de décisions cruciales. Mais les premiers retours sont positifs.

Le défi est particulièrement élevé vu qu'il concerne un monde, celui de la santé, qui nous touche tous. Il faut à la fois répondre aux attentes internes et externes, et ceci dans un contexte suisse et international difficile à appréhender.

### **Peut-on dire que 2019 marque un tournant pour l'HFR ?**

Je ne vais pas revenir sur le passé, mais je constate que la nouvelle équipe a pris le taureau par les cornes, même si certaines décisions sont impopulaires. Il est aujourd'hui nécessaire de positionner le canton dans le paysage national de la santé tout en garantissant l'avenir du personnel. J'ai le sentiment qu'il y a une volonté et une solidarité commune pour y arriver, avec un souci de transparence. Et cela a été rendu possible notamment grâce au passage de témoin en douceur de l'ancien Conseil d'administration.

### **Malgré cette nouvelle dynamique, les résultats financiers et l'activité hospitalière, demeurent insatisfaisants.**

En termes financiers, 2019 a permis d'appliquer les corrections requises par l'audit, nous sommes sur la bonne voie. Reste désormais un défi en termes de management du personnel. Avec une comptabilité analytique plus performante nous pourrions repérer les potentiels d'amélioration tout en assurant une qualité irréprochable des soins. Car l'enjeu n'est pas uniquement financier : même si cette qualité est au rendez-vous, ses standards évoluent sans cesse. Cela implique des changements rapides et conséquents, mais nécessaires.

### **Votre double casquette joue en votre faveur pour convaincre du bien-fondé de ces changements.**

Le Conseil d'administration réunit beaucoup de compétences, tant médicales qu'économiques, ma contribution est en effet de pouvoir tisser ce lien entre la politique et l'HFR, en concertation étroite avec ma collègue conseillère d'Etat Anne-Claude Demierre, comme Directrice de la santé. Pour garantir un avenir serein, je suis convaincu que notre vision 2030 est la bonne et c'est à nous tous, médecins, collaborateurs et politiques, de jouer notre rôle pour rendre cette vision acceptable aux yeux de la population.



## Notre Conseil de direction au 31 décembre 2019

### Membres avec voix délibérative

Marc Devaud	Directeur général, président
Dr Ronald Vonlanthen	Directeur médical
Stéphane Betticher	Directeur de la logistique
Reto Brantschen	Directeur des ressources humaines
Catherine Dorogi	Directrice des soins
Stéphane Brand	Directeur des systèmes d'information
Sébastien Ruffieux	Secrétaire général
Klaus Werlen	Directeur financier
PD Lennart Magnusson	Médecin-chef transversal

### Membre avec voix consultative

Jeannette Portmann	Chargée de communication
--------------------	--------------------------

De g. à dr. :

Klaus Werlen,  
Catherine Dorogi,  
Stéphane Brand,  
Ronald Vonlanthen,  
Marc Devaud,  
Reto Brantschen,  
Sébastien Ruffieux,  
Lennart Magnusson  
Manque : Stéphane Betticher





« 2020 sera une année pivot, je suis confiant, mais il faut rester vigilant »

## CONSEIL DE DIRECTION

Marc Devaud, directeur général depuis juillet 2018, revient sur l'année 2019.

**2019 est votre première année complète à la tête de l'HFR, qu'en reprenez-vous ?**

L'année a été riche avec l'entrée en fonction du nouveau Conseil d'administration, une équipe de direction au complet, l'élaboration de la stratégie 2030, l'avancement des recommandations de l'Inspection des finances ou encore la renégociation des contrats des médecins. Ce nouveau

départ avec une nouvelle équipe a marqué également les débuts de la transparence, certains aspects étaient connus, mais désormais les problèmes sont nommés et on travaille à leur résolution. Ceci est possible uniquement ensemble, alors si j'ai bien une année complète à mon actif, ma mission est de m'assurer que la direction agit de manière cohérente et je suis ravi de voir que nous sommes sur le bon chemin.

### Avec la stratégie 2030, peut-on dire que l'hôpital est désormais sur de bons rails ?

Je pense que cette année 2019 a été importante pour poser de bonnes bases pour 2020, qui sera une année pivot. Il faut encore s'attendre à des changements avant de pouvoir trouver un rythme de croisière. Depuis 2018, c'est extrêmement chargé, nous étions dans les travaux préparatoires et la prise de contact avec le politique. Ça a permis de poser les jalons en vue de la stratégie.

Tout cela a été rendu possible notamment grâce à l'engagement de l'ancien Conseil d'administration qui a assuré une excellente transmission des outils pour les nouveaux membres, qui ont très vite pu mettre l'ouvrage sur le métier. Nous attaquons 2020 avec des chiffres fiables pour établir un plan à quatre ans, avec une gouvernance claire et des mesures concrètes pour continuer sur cette bonne voie. Donc oui je suis confiant, mais il faut évidemment rester vigilant, résistant et bien sûr positif !

### Vous parlez de chiffres fiables, l'exercice 2019 est toutefois encore déficitaire.

En effet, c'est loin d'être satisfaisant, mais nous observons que le trend positif se poursuit. Le budget 2020 présente encore des chiffres rouges, mais le plan à quatre ans et les mesures qui l'accompagneront visent des comptes équilibrés d'ici 2021-2023. Mais tous ces changements nécessitent un accompagnement et un changement de culture au sein de l'HFR. Ça ne part pas uniquement de la direction, mais aussi de la base, nous allons tous devoir apprendre à travailler avec de nouveaux indicateurs fiables.

### La stratégie, les chiffres, quid du personnel qui œuvre au sein de l'HFR ?

J'avoue que la hausse de l'absentéisme observée entre 2018 et 2019 m'inquiète. Nous devons travailler sur une meilleure répartition des ressources dans les services. Nous observons une augmentation de l'activité, ce qui implique davantage de travail, mais sans pouvoir engager plus de personnel ou encore remplacer à 100% les absences. Nous avons un personnel fantastique, qui a serré les dents ces dernières années, il est vraiment temps que des mesures soient mises en place pour les accompagner et leur offrir de bonnes conditions de travail.



« Si la qualité des soins est bonne, l'organisation administrative nécessite une importante mise à niveau »

**DIRECTION MEDICALE** Ronald Vonlanthen a rejoint l'HFR le 1<sup>er</sup> mai 2019 en qualité de directeur médical. Retour sur ses impressions depuis son entrée en fonction.

**Directeur médical depuis le mois de mai, comment avez-vous vécu cette année 2019 ?**

J'ai vraiment pris le temps de connaître le personnel de la Direction médicale (DMED), pour établir des contacts tant internes qu'externes et pour dialoguer avec le personnel, mais aussi avec les responsables politiques. Je me suis rendu sur les cinq sites, j'ai pris part aux séances, j'ai participé au comité de coordination pour prendre la

mesure de la situation de l'HFR. Il faut dépeindre la réalité telle qu'elle est : la situation de l'hôpital est grave et il y a urgence, mais si tout le monde tire à la même corde, on va y arriver. Attention, je vous parle de la situation organisationnelle. Si l'organisation administrative nécessite une importante mise à niveau, la qualité des soins n'a rien à envier aux autres hôpitaux suisses.

### Concrètement, quels ont été les principaux chantiers de 2019 pour votre Direction ?

Cette entrée en matière n'a pas été évidente, j'ai constaté un réel problème de gouvernance au sein de la DMED. Alors après cette phase de prise de température en 2019, l'année 2020 sera consacrée à la réorganisation de l'administration de la direction médicale. Les processus de décisions, les comités, les règlements et les spécifications doivent être adaptés aux exigences modernes. Il est particulièrement important d'améliorer le flux d'informations entre la direction et le personnel et de continuer à intensifier la coopération entre les différents sites.

Les derniers mois ont été principalement marqués par des négociations salariales avec le corps médical. Il y a eu beaucoup de bonne volonté, mais le sujet est très émotionnel et les discussions ont pris beaucoup de temps.

### Pouvez-vous déjà dire un mot sur 2020 ?

Beaucoup de travail nous attend, beaucoup de changements sont nécessaires et ils provoqueront certainement des réactions fortes, mais c'est indispensable pour effectuer un premier pas vers un avenir durable. Il va falloir convaincre les politiques, les syndicats, les collaborateurs et la population qu'il faut agir. Avec la stratégie, nous avons défini la direction visée, reste à déterminer le chemin à prendre et nous ne pourrons avancer qu'avec le soutien des acteurs politiques.



« Les changements sont nécessaires, mais il ne faut pas les faire n'importe comment »

**DIRECTION DES SOINS** Catherine Dorogi, directrice des soins depuis près de trois ans, relève les événements qui ont marqué l'année 2019.

#### Quels ont été les principaux chantiers de 2019 pour la Direction des soins ?

Nous avons concrétisé le projet Senior+. Chapeauté par la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS), ce concept, développé à l'échelle cantonale, a permis de mettre sur pied un outil commun d'évaluation pour les personnes âgées. Deux membres de la Direction des soins ont travaillé à l'élaboration d'un projet pilote qui se fera au sein de l'HFR. Il y a naturellement eu l'arrivée du

Dr Ronald Vonlanthen, en tant que directeur médical, ce qui a permis, avec l'engagement de deux collaborateurs scientifiques, de finaliser le recrutement de l'état-major de nos directions communes.

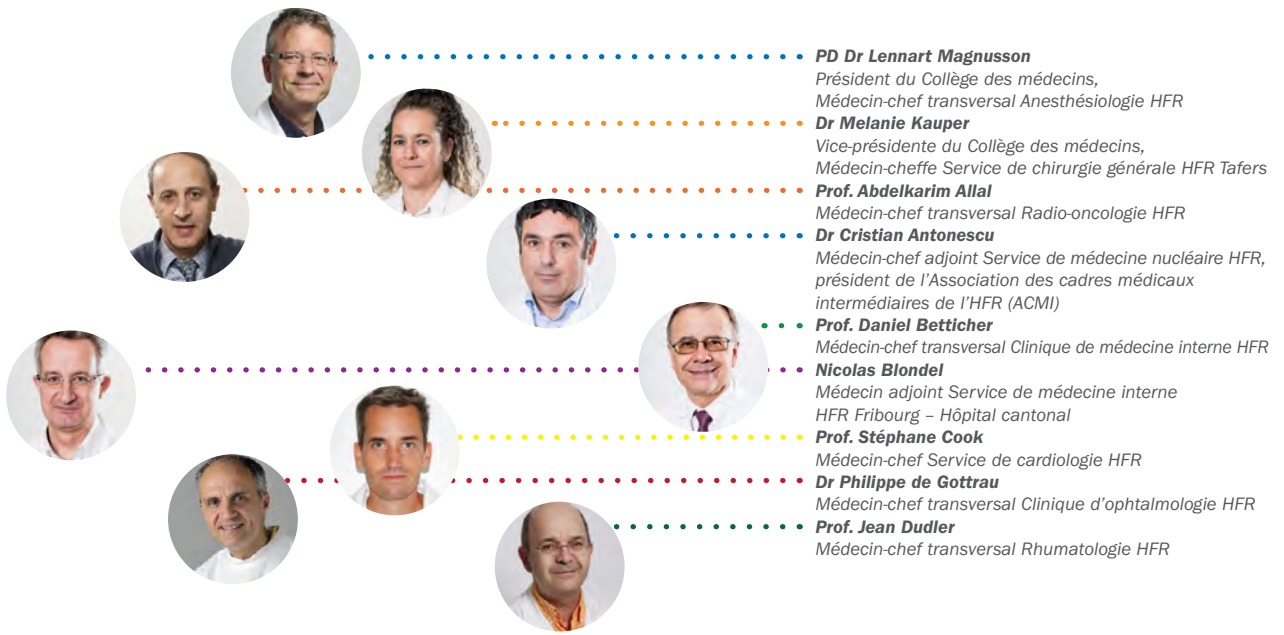
Mais les plus gros chantiers de l'année écoulée ont été lancés entre août et décembre et vont nous occuper encore en 2020 et au-delà. La vision 2030 et ses premières implications – le déménagement de la réadaptation cardiovasculaire (RCV) et le regroupement des soins palliatifs – ont posé les premiers jalons

## Du coup, pouvez-vous déjà nous dire un mot sur 2020 ?

Maintenant que la vision est définie, nous allons passer aux mesures plus concrètes. Les changements suscitent forcément des réactions, c'est normal et humain. De plus, il faut bien se rendre compte que les membres de la direction sont occupés au quotidien par cette thématique, mais pour les gens sur le terrain ça fait beaucoup d'informations. Et dans ce contexte, l'accompagnement des équipes m'est vraiment très cher. Ces changements sont nécessaires, mais il ne faut pas les faire n'importe comment : il faut absolument accompagner les gens.

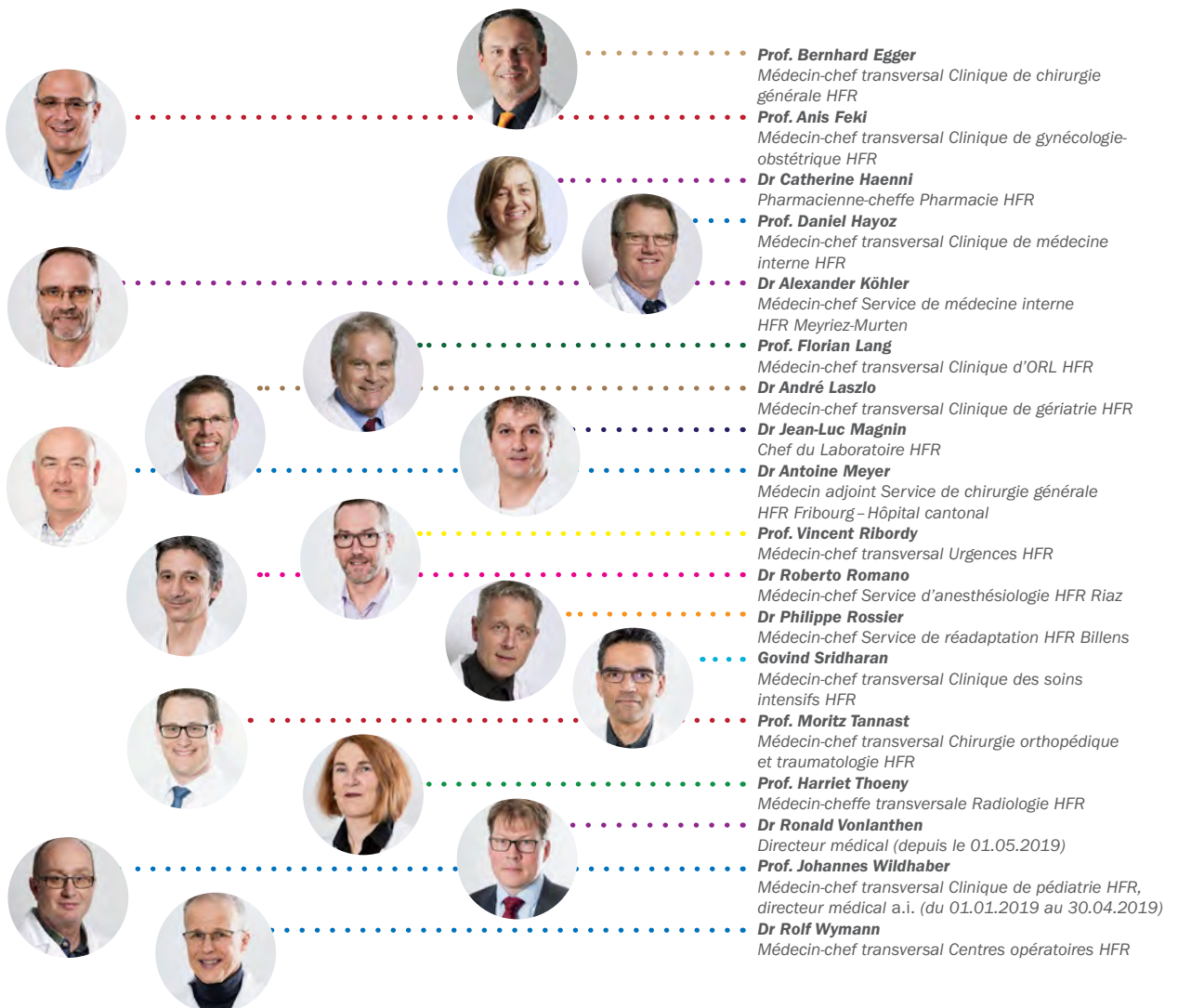
## On sait qu'en 2019 l'augmentation de l'activité hospitalière s'est poursuivie, est-ce de bonne augure ?

C'est positif, mais il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'un indicateur unique qui ne suffit pas à illustrer toute la réalité hospitalière. Au niveau de la Direction des soins, nous avons en effet constaté ces dernières années une hausse du nombre de patients, mais ce qu'il faut avant tout relever c'est l'engagement des équipes soignantes, qui mettent un point d'honneur à bien soigner ces gens. Si la gestion administrative de l'hôpital nécessite des changements, la base, soit les soins, est très solide et ce grâce au personnel. Raison de plus pour les accompagner au plus près avec la stratégie 2030.



- PD Dr Lennart Magnusson**  
Président du Collège des médecins,  
Médecin-chef transversal Anesthésiologie HFR
- Dr Melanie Kauper**  
Vice-présidente du Collège des médecins,  
Médecin-chef Service de chirurgie générale HFR Tafers
- Prof. Abdelkarim Allal**  
Médecin-chef transversal Radio-oncologie HFR
- Dr Cristian Antonescu**  
Médecin-chef adjoint Service de médecine nucléaire HFR,  
président de l'Association des cadres médicaux  
intermédiaires de l'HFR (ACMI)
- Prof. Daniel Betticher**  
Médecin-chef transversal Clinique de médecine interne HFR
- Nicolas Blondel**  
Médecin adjoint Service de médecine interne  
HFR Fribourg – Hôpital cantonal
- Prof. Stéphane Cook**  
Médecin-chef Service de cardiologie HFR
- Dr Philippe de Gottrau**  
Médecin-chef transversal Clinique d'ophtalmologie HFR
- Prof. Jean Dudler**  
Médecin-chef transversal Rhumatologie HFR

## Notre Collège des médecins au 31 décembre 2019



- Prof. Bernhard Egger**  
Médecin-chef transversal Clinique de chirurgie  
générale HFR
- Prof. Anis Feki**  
Médecin-chef transversal Clinique de gynécologie-  
obstétrique HFR
- Dr Catherine Haenni**  
Pharmacienne-chef Pharmacie HFR
- Prof. Daniel Hayoz**  
Médecin-chef transversal Clinique de médecine  
interne HFR
- Dr Alexander Köhler**  
Médecin-chef Service de médecine interne  
HFR Meyriez-Murten
- Prof. Florian Lang**  
Médecin-chef transversal Clinique d'ORL HFR
- Dr André Laszlo**  
Médecin-chef transversal Clinique de gériatrie HFR
- Dr Jean-Luc Magnin**  
Chef du Laboratoire HFR
- Dr Antoine Meyer**  
Médecin adjoint Service de chirurgie générale  
HFR Fribourg – Hôpital cantonal
- Prof. Vincent Ribordy**  
Médecin-chef transversal Urgences HFR
- Dr Roberto Romano**  
Médecin-chef Service d'anesthésiologie HFR Riaz
- Dr Philippe Rossier**  
Médecin-chef Service de réadaptation HFR Billens
- Govind Sridharan**  
Médecin-chef transversal Clinique des soins  
intensifs HFR
- Prof. Moritz Tannast**  
Médecin-chef transversal Chirurgie orthopédique  
et traumatologie HFR
- Prof. Harriet Thoeny**  
Médecin-chef transversale Radiologie HFR
- Dr Ronald Vonlanthen**  
Directeur médical (depuis le 01.05.2019)
- Prof. Johannes Wildhaber**  
Médecin-chef transversal Clinique de pédiatrie HFR,  
directeur médical a.i. (du 01.01.2019 au 30.04.2019)
- Dr Rolf Wymann**  
Médecin-chef transversal Centres opératoires HFR



**Catherine Dorogi**  
*Directrice des soins et présidente du Collège des soins*



**Suzanne Horlacher**  
*Responsable Soins HFR  
et adjointe de la directrice des soins*



**Jean-François Menoud**  
*Responsable Soins HFR  
et adjoint de la directrice des soins*



**Sophie Lambert**  
*Assistante de la Direction des soins et responsable  
du Secrétariat des soins*



**Fabien Rigolet**  
*Responsable du Centre de formation des soins*

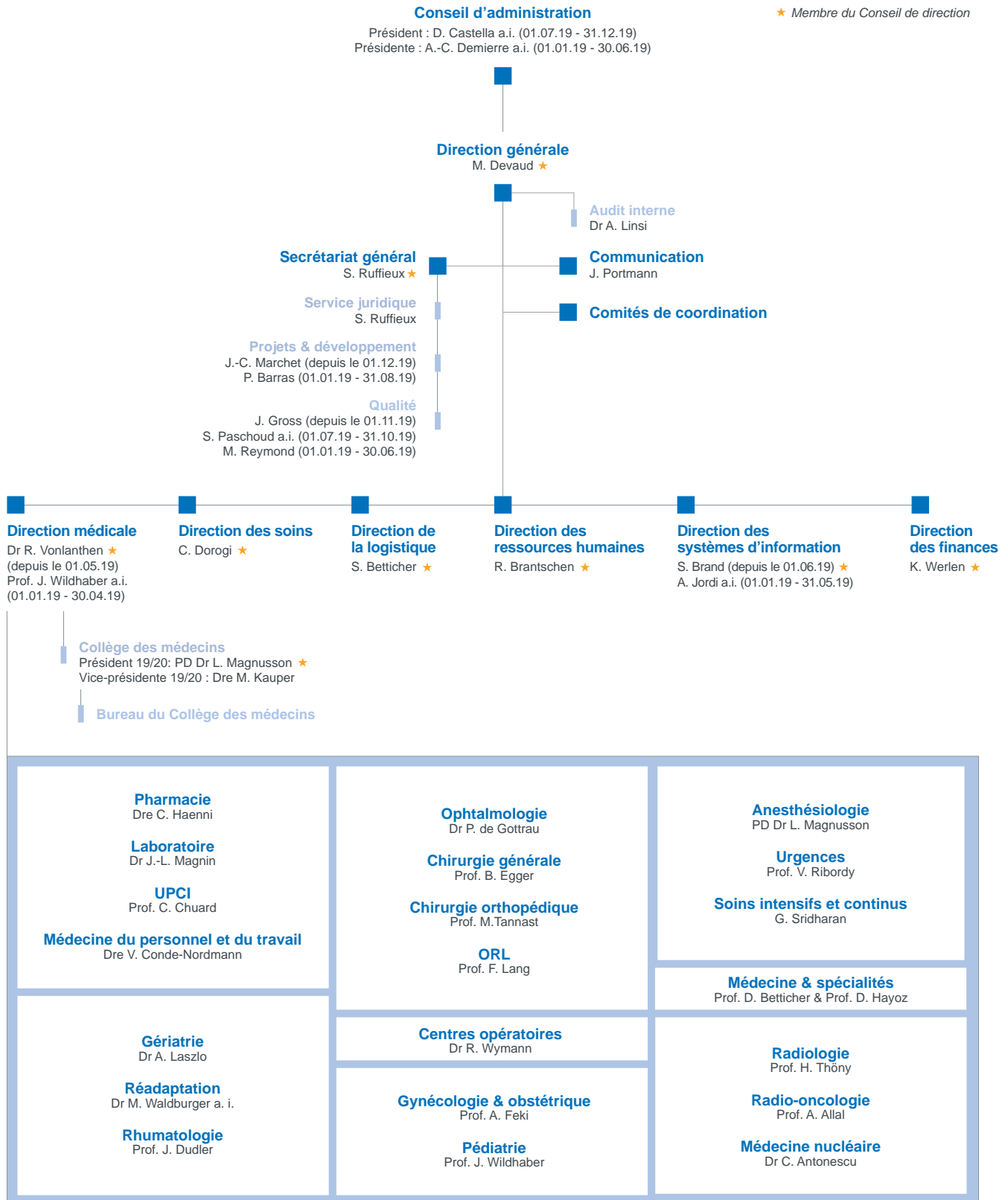


**Johann Ripper**  
*Responsable Flux HFR*

Notre Collège des soins  
au 31 décembre 2019



# Organigramme au 31 décembre 2019



# Nos finances

De manière générale, l'évolution des coûts s'est alignée sur celle des recettes.

Les recettes des prestations stationnaires ont progressé de 3,48 %, et les recettes des produits ambulatoires de 9,06 % en comparaison avec l'année précédente. S'élevant à CHF 505 millions, le produit d'exploitation total a progressé de 4,69 % par rapport à 2018.

Les charges d'exploitation de près de CHF 493 millions représentent une augmentation de 4,85 % par rapport à l'année précédente.

Les coûts liés au matériel à usage courant pour les patients ont augmenté de 10,35 % par rapport à 2018. L'augmentation des frais de personnel de 3,7 % est à mettre sur le compte de la hausse des honoraires des médecins, mais aussi des directives salariales cantonales et du système de rémunération / passage automatique à l'échelon supérieur.

Les autres charges d'exploitation ont augmenté de 3,30 % par rapport à l'année précédente.

Alors que la planification budgétaire 2019 prévoyait une perte de CHF 17,99 millions, le déficit réalisé s'élève à CHF 11,99 millions. Autrement dit, les comptes annuels 2019 bouclent sur une perte inférieure de CHF 6,0 millions par rapport au budget.

Le résultat 2019 est sensiblement au même niveau qu'en 2018. La marge EBITDA\* s'élève à 2,29 % contre 2,44 % l'année précédente.

## Gros plans sur les principaux chiffres

	2019	2018	Évolution
	<i>(en milliers de francs)</i>		
Produits d'exploitation	504'640	482'036	4.69%
Charges d'exploitation	493'109	470'277	4.85%
Bénéfice d'exploitation (EBITDA*)	11'532	11'759	1.93%
Marge EBITDA	2.29%	2.44%	0.15%
<b>Résultat annuel (perte)</b>	<b>-11'990</b>	<b>-11'770</b>	<b>1.87%</b>

\*EBITDA = résultat avant intérêts, impôts et amortissements en vue du financement propre des réinvestissements et investissements. La marge visée dans le secteur suisse de la santé est fixée à 10%.

# Bilan au 31 décembre 2019

(en milliers de francs)

ACTIFS	2019	2018
<b>Actifs circulants</b>		
Liquidités	7'093	9'374
Créances résultant de livraisons et de prestations 1*	70'546	82'730
Créances à court terme envers partie liée	5'977	7'058
Autres créances à court terme	2'103	2'103
Stocks 2*	4'504	4'514
Prestations non facturées 3*	19'048	23'647
Comptes de régularisation partie liée	158	4'886
Comptes de régularisation d'actifs tiers 4*	3'785	2'227
<b>Total actifs circulants</b>	<b>113'214</b>	<b>136'539</b>
<b>Actifs immobilisés</b>		
Immobilisations financières	669	602
Installations et équipements fixes 5*	232'379	175'232
Autres immobilisations mobilières 6*	4'323	4'716
Équipements médico-techniques 7*	25'854	26'547
Équipements informatiques 8*	1'239	1'283
<b>Total actifs immobilisés</b>	<b>264'464</b>	<b>208'380</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>377'678</b>	<b>344'919</b>

PASSIF	2019	2018
<b>Fonds étrangers</b>		
Engagements résultant de livraisons et de prestations de tiers	29'442	17'370
Engagements à court terme envers l'État de Fribourg	106'961	119'395
Dettes à court terme portant intérêt	475	475
Comptes de régularisation passifs	6'057	4'845
Provisions à court terme 9*	11'983	8'978
<b>Total fonds étrangers à court terme</b>	<b>154'918</b>	<b>151'063</b>
Engagements bancaires à long terme envers des tiers	14'100	8'575
Dettes à long terme envers l'État de Fribourg 12*	60'242	45'107
Fonds affectés 10*	2'352	6'080
Autres provisions à long terme 11*	320	14'499
<b>Total fonds étrangers à long terme</b>	<b>77'014</b>	<b>74'261</b>
<b>Total fonds étrangers</b>	<b>231'932</b>	<b>225'324</b>
<b>Fonds propres</b>		
Capital 12*	187'784	153'080
Fonds libres 13*	1'922	-
Fonds d'investissement	1'516	-
Pertes cumulées	-33'486	-21'715
Perte de l'exercice	-11'990	-11'770
<b>Total fonds propres</b>	<b>145'746</b>	<b>119'595</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>	<b>377'678</b>	<b>344'919</b>

\* 1-20: voir le document "Informations en annexe des comptes 2019 p. 19-22"

# Comptes 2019

(en milliers de francs)

	Comptes 2019	Budget 2019	Comptes 2018
Recettes stationnaires brutes	260'797	247'856	252'014
Recettes ambulatoires brutes	165'766	151'800	151'999
Réduction sur produits des prestations	-627	-43	-509
<b>Produits des prestations de services 14*</b>	<b>425'935</b>	<b>399'613</b>	<b>403'504</b>
Autres produits résultant des prestations aux patients	464	424	284
Produits de prestations au personnel et à des tiers	14'189	14'324	16'531
Prest. d'intérêt général et autres prestations	62'676	62'093	61'717
Contributions de corporations, de fondations et de privés	1'377	-	-
<b>Autres recettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>78'705</b>	<b>76'840</b>	<b>78'532</b>
<b>Produit d'exploitation 14*</b>	<b>504'640</b>	<b>476'453</b>	<b>482'036</b>
Fournitures médicales 15*	-82'719	-73'465	-74'689
Charges alimentaires	-6'713	-6'171	-6'524
Charges ménagères	-3'135	-3'000	-2'672
<b>Charges de matériel 15 *</b>	<b>-92'567</b>	<b>-82'635</b>	<b>-83'885</b>
<b>Bénéfice d'exploitation I</b>	<b>412'073</b>	<b>393'818</b>	<b>398'151</b>
Charges salariales 16*	-266'152	-262'310	-262'028
Assurances sociales	-59'640	-56'270	-57'895
Honoraires	-28'447	-22'032	-22'840
Autres charges de personnel	-3'859	-3'317	-2'542
<b>Charges de personnel 16*</b>	<b>-358'099</b>	<b>-343'928</b>	<b>-345'305</b>
<b>Bénéfice d'exploitation II</b>	<b>53'975</b>	<b>49'890</b>	<b>52'846</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-5'230	-6'051	-4'959
Entretien et réparations	-14'623	-15'000	-15'023
Charges d'énergie et eau	-5'043	-5'708	-5'136
Charges d'administration et d'informatique	-10'969	-12'235	-9'697
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'522	-2'055	-2'325
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'056	-3'699	-3'947
<b>Autres frais d'exploitation</b>	<b>-42'443</b>	<b>-44'748</b>	<b>-41'087</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>11'532</b>	<b>5'142</b>	<b>11'759</b>
<b>Amortissements et réévaluations 17*</b>	<b>-22'336</b>	<b>-21'675</b>	<b>-20'019</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)</b>	<b>-10'804</b>	<b>-16'533</b>	<b>-8'260</b>
Charges d'intérêts	-2'526	-1'437	-2'257
Autres charges financières	-27	-20	-24
<b>Charges financières</b>	<b>-2'553</b>	<b>-1'457</b>	<b>-2'281</b>
<b>Produits financiers</b>	-	-	-
Résultat financier	-2'553	-1'457	-2'281
<b>Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)</b>	<b>-13'357</b>	<b>-17'990</b>	<b>-10'541</b>
Charges hors période et exceptionnelles 18*	-7'922	-	-9'756
Produits hors période et exceptionnels 19*	8'010	-	9'913
Utilisation des fonds réservés (à court et long terme)	1'279	-	-
Allocation des fonds réservés (à court et long terme)	-	-	-1'386
<b>Variation des fonds libres 20*</b>	<b>1'279</b>	-	<b>-1'386</b>
<b>Perte annuelle</b>	<b>-11'990</b>	<b>-17'990</b>	<b>-11'770</b>

\* 1-20: voir le document "Informations en annexe des comptes 2019 p. 19-22"

# Informations en annexe des comptes 2019

(en milliers de francs)

	2019	2018
<b>1 Créances résultant de livraisons et de prestations</b>		
Débiteurs patients	71'130	84'139
Provision pour débiteurs	-1'584	-1'409
<b>Total Créances résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>70'546</b>	<b>82'730</b>

Les débiteurs patients ont diminué au 31.12.2019 notamment en raison du rattrapage des retards de facturation en fin d'année de l'année 2018. La provision pour débiteurs est calculée en tenant compte de l'échéance des factures et de la raison de l'absence de paiement.

2 Stocks		
Stocks pharmacie	3'125	3'115
Stocks magasin central	1'295	1'313
Stocks magasin aliments	84	86
<b>Total Stocks</b>	<b>4'504</b>	<b>4'514</b>

Les stocks sont valorisés selon le prix moyen pondéré. Le prix est déterminé sur la base des coûts d'achat déduits des escomptes.

3 Prestations aux patients non facturées		
Actifs transitoires issus des recettes ambulatoires	1'043	1'011
Actifs transitoires issus des recettes hospitalières	18'005	22'636
<b>Total Prestations aux patients non facturées</b>	<b>19'048</b>	<b>23'647</b>

Revenus pour les séjours hospitaliers et prestations ambulatoires non facturés au 31 décembre ainsi que les revenus des séjours de l'année en cours mais chevauchant les deux années.

4 Comptes de régularisation d'actifs tiers		
Actifs transitoires annuels	3'785	2'227
<b>Total Comptes de régularisation d'actifs tiers</b>	<b>3'785</b>	<b>2'227</b>

Les actifs de régularisation permettent la délimitation des exercices comptables. Il s'agit des revenus à recevoir et des charges payées à l'avance.

5 Installations et équipements fixes	2019						Total
	Billens	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers		
Immeubles	13'403	114'995	51'865	25'014	10'234	215'511	
Immeubles en construction	-	16'868	-	-	-	16'868	
<b>Total</b>	<b>13'403</b>	<b>131'863</b>	<b>51'865</b>	<b>25'014</b>	<b>10'234</b>	<b>232'379</b>	
2018							Total
Billens	Fribourg	Meyriez-Murten	Riaz	Tafers			
Immeubles	14'291	105'553	-	27'649	11'841	159'333	
Immeubles en construction	-	15'898	-	-	-	15'898	
<b>Total</b>	<b>14'291</b>	<b>121'451</b>	<b>-</b>	<b>27'649</b>	<b>11'841</b>	<b>175'232</b>	

Le nouveau bâtiment de l'HFR Meyriez a été mis en service le 4 avril 2016 après trois ans de travaux. Sa construction a été financée par l'Etat de Fribourg et les communes du district du Lac. La reprise du bâtiment par l'HFR a eu lieu au 01.01.2019. Cet immeuble figure donc dans le bilan au 1 janvier 2019 et les charge d'amortissement ont été comptabilisées à partir de cette date.

	2019	2018
<b>6 Autres immobilisations mobilières</b>		
Mobilier et installations	1'196	1'403
Machines bureau et systèmes communication	1'887	2'628
Véhicules	236	370
Outils et appareils d'exploitation	802	314
Acomptes payées pour immobilisations mobilières	202	-
<b>Total Autres immobilisations mobilières</b>	<b>4'323</b>	<b>4'716</b>

<b>7 Équipements médico-techniques</b>		
Appareils, machines et instruments médicaux	25'779	23'904
Acomptes payées pour appareils médicaux	76	2'644
<b>Total Équipements médico-techniques</b>	<b>25'854</b>	<b>26'547</b>

<b>8 Équipements informatiques</b>		
Matériel informatique	585	646
Logiciels	655	637
<b>Total Équipements informatiques</b>	<b>1'239</b>	<b>1'283</b>

<b>9 Provisions à court terme</b>		
État au 01.01	8'978	8'884
Variation	3'006	94
<b>État au 31.12</b>	<b>11'983</b>	<b>8'978</b>

Provisions pour heures supplémentaires, vacances non prises, honoraires, risque codage et baserate.

10 Fonds affectés				
2019	Fonds de cliniques	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total
État au 01.01	629	1'595	3'855	6'080
Variation	-629	-97	-3'001	-3'728
<b>État au 31.12</b>	<b>-</b>	<b>1'498</b>	<b>854</b>	<b>2'352</b>

<b>2018</b>	Fonds de cliniques	Fonds scientifiques	Autres fonds	Total
État au 01.01	631	1'342	2'487	4'460
Variation	-2	253	1'368	1'620
<b>État au 31.12</b>	<b>629</b>	<b>1'595</b>	<b>3'855</b>	<b>6'080</b>

Les fonds scientifiques sont financés par des contributions de tiers. Ces fonds financent notamment la formation des médecins et d'autres charges définies dans des règlements ad hoc.

Les autres fonds sont composé d'un fonds Master en médecine Université de Fribourg.

En 2019, un reclassement entre fonds étrangers et fonds propres d'un montant de 3'438 kCHF a été effectué afin de refléter la substance économique des fonds. Les fonds reclassés dans les fonds propres concernent le fonds de la succession d'une personne décédée, les fonds cliniques, le fonds d'investissement ainsi que le fonds de la subvention REGA.

<b>11 Autres provisions à long terme</b>		
État au 01.01	14'499	13'566
Variation	-14'179	933
<b>État au 31.12</b>	<b>320</b>	<b>14'499</b>

Provisions pour cas de responsabilité civile.

**12 Reprise bâtiment Meyriez**

En 2019, le bâtiment Meyriez est repris par l'HFR de l'Etat. Cette transaction est financée comme apport en nature de CHF 34.7 Mio. présent en capital propre et d'un prêt à long terme de l'Etat de CHF 18.4 Mio.

**13 Fonds libres**

Année 2019	Fonds de cliniques	Autres fonds	Total
État au 01.01	-	-	-
Variation	691	1231	1922
<b>État au 31.12</b>	<b>691</b>	<b>1'231</b>	<b>1'922</b>

Les fonds de clinique sont financés par un prélèvement sur les honoraires des médecins. Ces fonds financent notamment la formation des médecins et d'autres charges définies dans des règlements ad hoc.

Les autres fonds sont composés d'un fonds concernant une subvention REGA et d'un fonds succession d'une personne décédée.

En 2019, un reclassement entre fonds étrangers et fonds propres d'un montant de 3'438 kCHF était fait afin de refléter la substance économique des fonds. Les fonds reclassés en fonds libres concernent le fonds de la succession d'une personne décédée, les fonds cliniques ainsi que le fonds de la subvention REGA.

	2019	2018
<b>14 Produits des prestations de services</b>		
Recettes stationnaires brutes	260'797	252'014
Recettes ambulatoires brutes	165'766	151'999
Déduction sur produits des prestations	-628	-509
<b>Total Produits des prestations de services</b>	<b>425'935</b>	<b>403'506</b>

L'activité stationnaire aigue a progressé de 246 cas, soit 1.3%.

L'activité stationnaire de réadaptation mesurée en nombre de journées est en baisse de 2'411 journées, soit 7,4%.

Une part de 5,5 mios de l'augmentation de chiffre d'affaires ambulatoire provient d'une augmentation des points Tarmed facturés. L'autre part est constituée d'un accroissement du volume de médicaments facturés.

La déduction sur produits des prestations correspond aux pertes sur créances.

**15 Fournitures médicales**

Médicaments	-35'023	-26'701
Sang et conserves de sang	-1'956	-1'743
Matériel à usage unique	-17'196	-16'858
Matériel d'implantation et osthéosynthèse	-13'290	-13'373
Réactifs et produits chimiques	-4'384	-5'412
Prestations externes	-3'398	-3'257
Matériel de pansement, suture et textiles opératoires	-3'105	-2'786
Instruments	-1'347	-1'578
Autres agents thérapeutiques	-2'438	-2'428
Autre matériel	-581	-552
<b>Total Fournitures médicales</b>	<b>-82'719</b>	<b>-74'689</b>

Les fournitures médicales comprennent tous les consommables médicaux comme par exemple des médicaments, instruments, produits chimiques et d'autres matériaux médicaux.

**16 Charges salariales**

Nombre équivalents plein temps (EPT) au 31.12.	2'567	2'558
--	-------	-------

Un litige entre l'HFR et certains de ses employés, représentés par un syndicat des services publics, est toujours pendant à la date du bilan. Le litige porte sur la compensation du travail de nuit et de garde pour la période comprise entre juillet 2005 et décembre 2009. A ce jour, il n'est pas possible de se prononcer sur l'issue du litige. Il n'existe aucune provision liée à ce litige dans les états financiers au 31 décembre 2018. La situation est identique à celle du 31 décembre 2017. En cas d'issue défavorable pour l'HFR, ce litige pourrait entraîner une perte éventuelle d'environ CHF 7,4 millions.

		2019	2018
<b>17</b>	<b>Amortissements</b>		
	Terrains et bâtiments d'exploitation (A1)	-7'047	-5'449
	Équipement et installations fixes (C1-C2)	-6'547	-5'723
	Mobilier, matériel, machines et installations mobiles (D1)	-222	-252
	Machines de bureau et systèmes de communication, outils et appareil (D2)	-741	-680
	Véhicules (D3)	-134	-198
	Outils et appareils (D4)	-139	-154
	Équipements médico-techniques (E1-E2)	-6'800	-6'849
	Immobilisations informatiques (F1-F2)	-706	-715
	<b>Total Amortissements</b>	<b>-22'336</b>	<b>-20'019</b>

Les amortissements sont calculés selon les taux définis par REKOLE.

<b>18</b>	<b>Charges hors période et exceptionnelles</b>		
	Versement à l'Etat du financement - provision 2012 à 2019	-7'358	
	Remboursement à l'Etat de Fribourg diverses montant	-211	
	Autres charges hors période et exceptionnelles	-353	
	<b>Total Charges hors période et exceptionnelles 2019</b>	<b>-7'922</b>	
	Versement à l'Etat du remboursement par les assurances des 3 cts sur la valeur du point Tarmed 2014 à 2016 suite à décision du TAF		-6'702
	Honoraires pour valeur point Tarmed 2013, 2014, 2015 et 2016 - montant supplémentaire non couvert par provision honoraires		-1'209
	Solde d'un litige concernant la facturation de matériel pour les années 2012		-584
	Ajustements de valeur sur certaines immobilisations		-265
	Autres charges hors période et exceptionnelles		-996
	<b>Total Charges hors période et exceptionnelles 2018</b>		<b>-9'756</b>

<b>19</b>	<b>Produits hors période et exceptionnels</b>		
	Versement à l'Etat du financement - provision 2012 à 2019	7'516	
	Remboursement à l'Etat de Fribourg divers montants	12	
	Autres produits hors période et exceptionnelles	418	
	Récupération pertes sur créances	65	
	<b>Total Produits hors période et exceptionnels 2019</b>	<b>8'010</b>	
	Remboursement par les assurances des 3 cts sur la valeur du point Tarmed 2014 à 2016 suite à décision du TAF		6'701
	Honoraires sur VPT Valeur point Tarmed 2013, 2014, 2015 et 2016 - montant non-couvert par provision - prise en charge DSAS		1'209
	Financement par l'Etat de Fribourg - provision baserate 2018 et tarif réa cardio-vasculaire 2018		1'212
	Autres produits hors période et exceptionnelles		771
	Récupération pertes sur créances		20
	<b>Total Produits hors période et exceptionnels 2018</b>		<b>9'913</b>

<b>20</b>	<b>Variation des fonds libres</b>		
	Variation du fonds d'investissements	1'090	-1'386
	Variation des autres fonds	189	
	<b>Total variation des fonds</b>	<b>1'279</b>	<b>-1'386</b>

En 2019, le fonds d'investissements était prélevé de KCHF 1'090. Pour l'année 2018, il s'agit d'une attribution de KCHF 1'386.



# Rapport de l'organe de révision



Ernst & Young SA  
Avenue de la Gare 33A  
Case postale  
CH-1002 Lausanne

Téléphone +41 58 288 51 11  
Téléfax +41 58 288 51 01  
www.ey.com/ch

Au Conseil d'administration du  
**HFR, hôpital fribourgeois, Fribourg**

Lausanne, le 23 mars 2020

## Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, et conformément à notre mandat, nous avons effectué l'audit des comptes annuels du HFR, hôpital fribourgeois comprenant le bilan, le compte d'exploitation et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019.



### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales, incombe au Conseil d'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.



### Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.



#### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 sont conformes à la loi suisse ainsi qu'à la loi du 27 juin 2006 sur l'hôpital fribourgeois et à la loi du 4 novembre 2011 concernant le financement des hôpitaux et des maisons de naissance.

Ernst & Young SA



Karine Badertscher  
Chamoso (Qualified  
Signature)

Experte-réviser agréée  
(Réviser responsable)



Alessandro De  
Luca (Qualified  
Signature)

Expert-réviser agréé

# Budget 2020

(en milliers de francs)

	Budget 2020
<b>Produits des prestations de services</b>	<b>431'172</b>
Autres produits résultant des prestations aux patients	410
Produits de prestations au personnel et à des tiers	15'591
Prest. d'intérêt général et autres prestations	62'076
<b>Autres recettes résultant de livraisons et de prestations</b>	<b>78'077</b>
<b>Produit d'exploitation</b>	<b>509'249</b>
Fournitures médicales	-79'585
Charges alimentaires	-6'443
Charges ménagères	-6'226
<b>Charges de matériel (Frais matériels I)</b>	<b>-92'255</b>
<b>Bénéfice d'exploitation I</b>	<b>416'995</b>
Charges salariales	-267'488
Assurances sociales	-59'292
Honoraires	-26'986
Autres charges de personnel	-2'405
<b>Charges de personnel</b>	<b>-356'171</b>
<b>Bénéfice d'exploitation II</b>	<b>60'824</b>
Coûts des immobilisations (hors amort.)	-4'765
Entretien et réparations	-15'000
Charges d'énergie et eau	-5'150
Charges d'administration et d'informatique	-11'970
Autres charges liées aux prestations aux patients	-2'398
Autres charges non liées aux prestations aux patients	-4'814
<b>Autres frais d'exploitation (Sachaufwand II)</b>	<b>-44'098</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b>	<b>16'726</b>
Amortissements sur des immobilisations corporelles meubles	-21'226
Amortissements et réévaluations	-21'226
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, impôts (EBIT)</b>	<b>-4'500</b>
Charges d'intérêts	-1'980
Autres charges financières	-20
<b>Charges financières</b>	<b>-2'000</b>
<b>Résultat d'exploitation avant impôts (EBT)</b>	<b>-6'500</b>
<b>Charges hors période et exceptionnelles</b>	<b>0</b>
<b>Produits hors période et exceptionnels</b>	<b>0</b>
<b>Variation des fonds affectés</b>	<b>0</b>
<b>Perte annuelle</b>	<b>-6'500</b>
<b>Chiffres ratio</b>	
Personnel en % chiffre d'affaires	64.17%
Honoraires en % chiffre d'affaires	5.30%
Charges d'exploitation I en % chiffre d'affaires	18.12%
Charges d'exploitation II en % chiffre d'affaires	8.66%
Amortissements en % chiffre d'affaires	4.17%
EBITDA en % chiffre d'affaires	3.28%

# Statistiques d'activité

## Soins aigus

Nombre de cas soins aigus stationnaires*	Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Médecine	5'813	5'531	445	487	1'512	1'569	1'185	1'152	8'955	8'739
Chirurgie	1'961	1'947	5	3	745	757	411	357	3'122	3'064
Orthopédie	1'652	1'624	4	11	641	601	234	314	2'531	2'550
Pédiatrie	1'419	1'304	6	6	22	38	16	14	1'463	1'362
Gynécologie	354	417			1	1			355	418
Obstétrique	1'183	1'167							1'183	1'167
Rhumatologie	99	114							99	114
ORL	206	251			2	4			208	255
Ophthalmologie	13	6							13	6
Gériatrie aiguë		23	214	240	599	554	207	176	1'020	993
Soins palliatifs*	242	273	137	141					379	414
<b>Total soins aigus</b>	<b>12'942</b>	<b>12'657</b>	<b>811</b>	<b>888</b>	<b>3'522</b>	<b>3'524</b>	<b>2'053</b>	<b>2'013</b>	<b>19'328</b>	<b>19'082</b>
<b>Naissances</b>	<b>1'068</b>	<b>1'040</b>							<b>1'068</b>	<b>1'040</b>
<b>Total prises en charge ambulatoires</b>	<b>347'623</b>	<b>329'432</b>	<b>33'059</b>	<b>37'261</b>	<b>88'517</b>	<b>86'387</b>	<b>35'296</b>	<b>35'101</b>	<b>504'495</b>	<b>488'787</b>
<b>Case Mix Index (CMI)</b>	<b>1.11</b>	<b>1.09</b>	<b>1.44</b>	<b>1.37</b>	<b>0.86</b>	<b>0.83</b>	<b>1.05</b>	<b>1.02</b>	<b>1.07</b>	<b>1.05</b>
<b>Nombre de lits – moyenne annuelle**</b>	<b>273</b>	<b>273</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>406</b>	<b>406</b>

\* hors nouveau-nés décédés et NURS

\*\* hors lits en néonatalogie

## Classes d'assurance soins aigus et réadaptation

Classe	2019		2018	
	Cas	%	Cas	%
Commune	18'390	87.83%	18'231	87.55%
Mi-privée	1'789	8.54%	1'788	8.59%
Privée	759	3.62%	804	3.86%
<b>Total HFR</b>	<b>20'938</b>	<b>100.00%</b>	<b>20'823</b>	<b>100.0%</b>

## Réadaptation

Nombre de cas réadaptation	Billens		Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Neuroréadaptation intensive	81				65	102					146	102
Neuroréadaptation		75			112	86			40		112	161
Réadaptation musculo-squelettique	351	347	1		72	134			58	75	464	556
Réadaptation gériatrique			1	1	75	128	370	341		69	504	539
Réadaptation cardiovasculaire	254	257	1								255	257
Réadaptation pulmonaire	128	126	1								129	126
<b>Total</b>	<b>814</b>	<b>805</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>324</b>	<b>450</b>	<b>370</b>	<b>341</b>	<b>98</b>	<b>144</b>	<b>1'610</b>	<b>1'741</b>
<b>Total prises en charge réadaptation</b>	<b>18'918</b>	<b>19'751</b>	<b>0</b>	<b>202</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>94</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>18'944</b>	<b>20'053</b>
<b>Nombre de lits au 31.12</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>151</b>	<b>151</b>

Journées réadaptation	Billens		Fribourg		Meyriez-Murten		Riaz		Tafers		Total	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Neuroréadaptation intensive					3'574	3'292					3'574	3'292
Neuroréadaptation	1'553	1'960			2'640	2'410					4'193	4'370
Réadaptation musculo-squelettique	6'373	6'352	5		1'299	2'473	5'351		757	1'389	13'785	10'214
Réadaptation gériatrique			6	6	1'182	2'213		5'306	922	1'032	2'110	8'557
Réadaptation cardiovasculaire	4'246	4'126	3								4'249	4'126
Réadaptation pulmonaire	2'349	2'122	10								2'359	2'122
<b>Total</b>	<b>14'521</b>	<b>14'560</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>8'695</b>	<b>10'388</b>	<b>5'351</b>	<b>5'306</b>	<b>1'679</b>	<b>2'421</b>	<b>30'270</b>	<b>32'681</b>

\* un reclassement des journées de REA à Tafers, Billens et Riaz engendre un écart avec les chiffres du rapport 2018

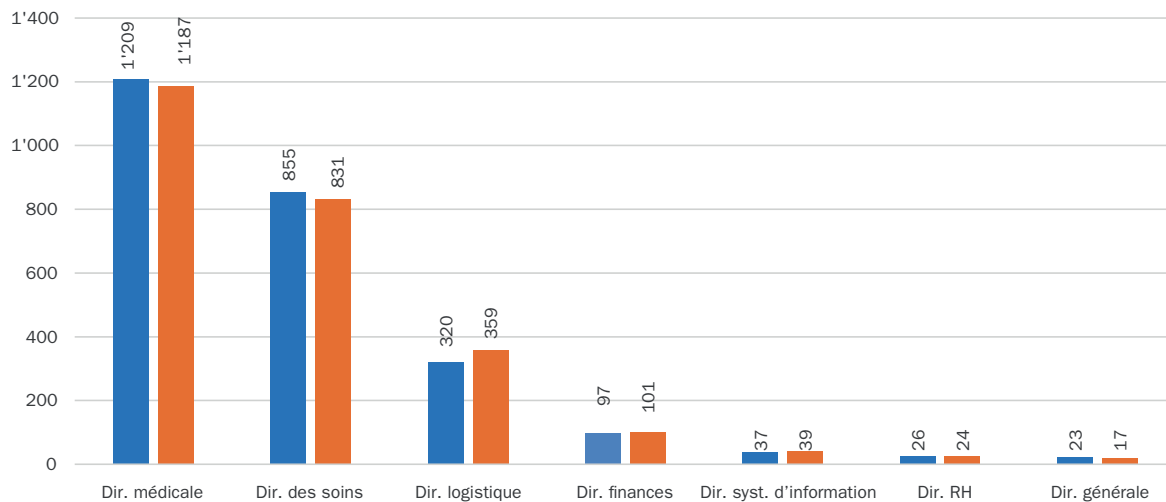


## Notre personnel

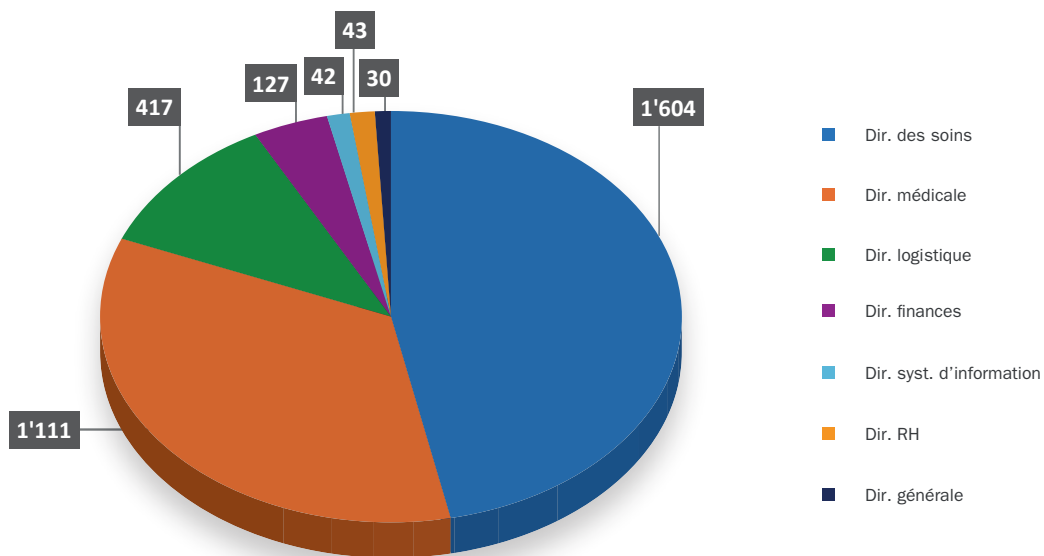
Plus de 3374 visages et autant de compétences sans qui l'HFR ne serait pas.

Effectifs en EPT au 31 décembre 2019

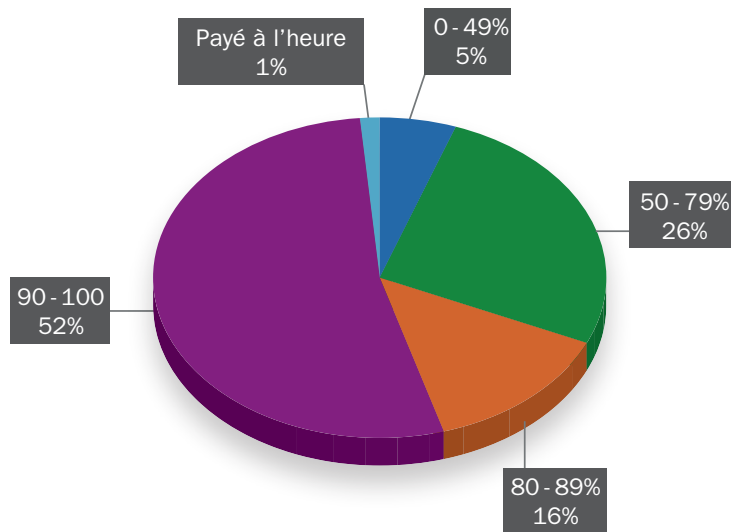
# 2'567 ept



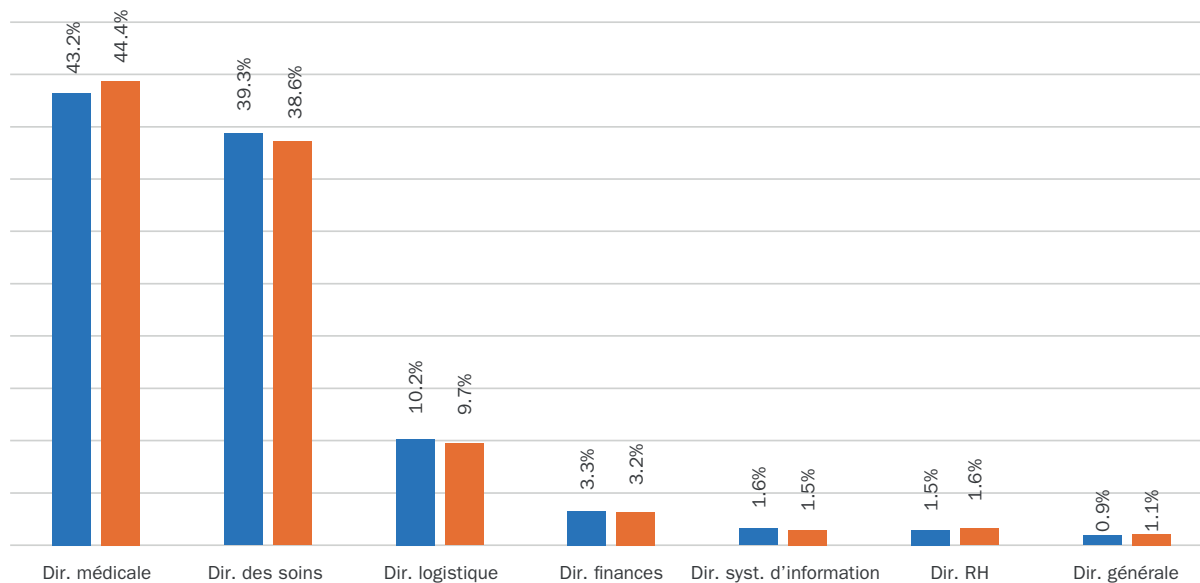
## Nombre de collaborateurs (ept) par direction au 31 décembre 2019



## Répartition par taux d'activité au 31 décembre 2019

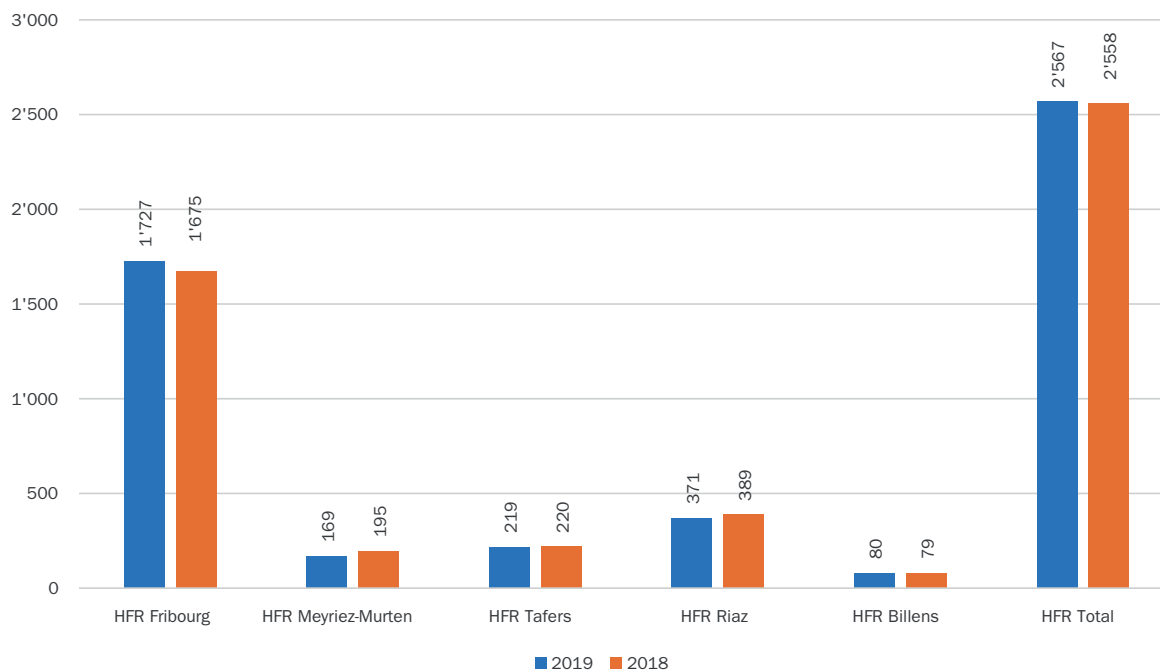


## Charges de personnel en % par direction



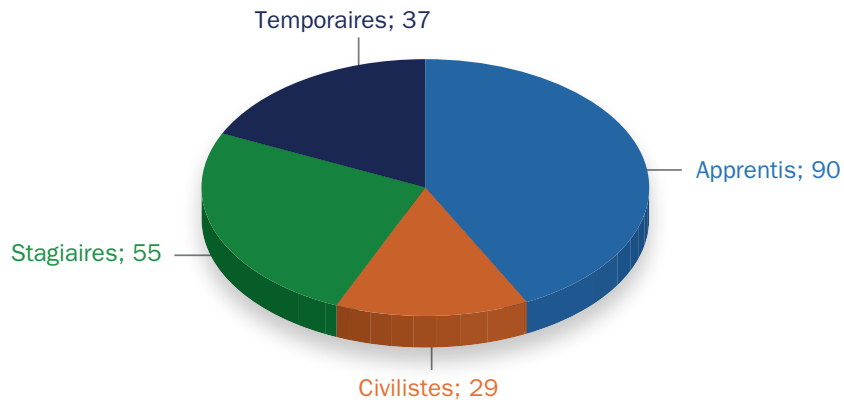
\* Les charges salariales de la direction médicales incluent les honoraires des médecins

## Effectifs en EPT par site HFR au 31 décembre 2019

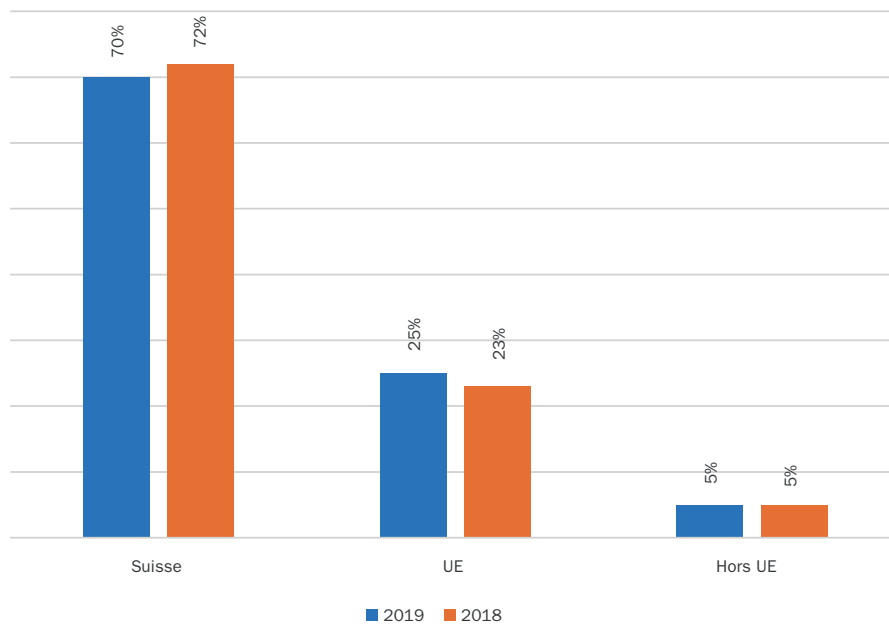




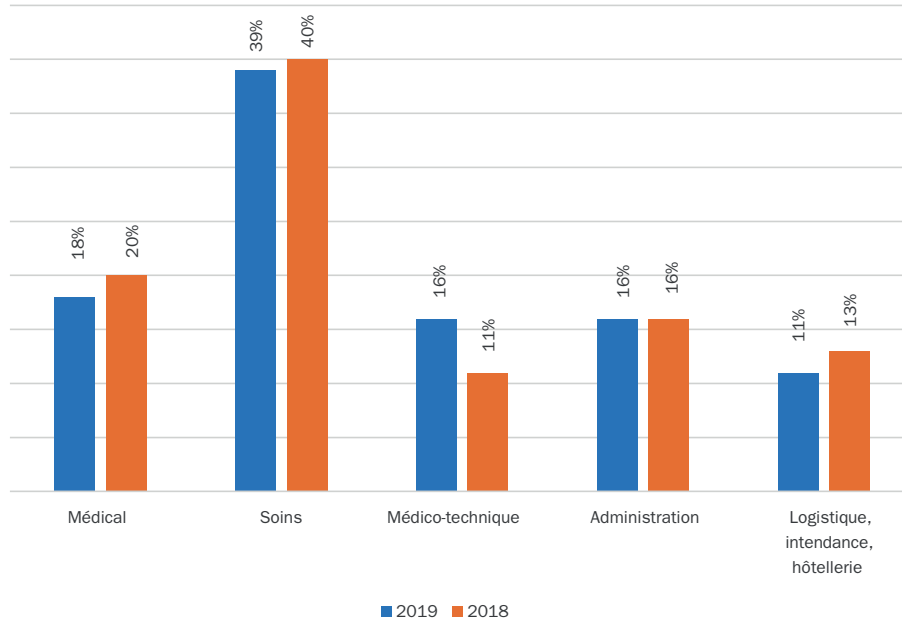
## Nombre de collaborateurs en formation au 31 décembre 2019



## Répartition collaborateurs par nationalité au 31 décembre 2019 (plus de 60 nationalités représentées)



## Répartition des collaborateurs par métiers au 31 décembre 2019





## Les moments clés

### Le Service de radiologie fait peau neuve

Après plus de deux ans de travaux de rénovation, le Service de radiologie de l'HFR Fribourg - Hôpital cantonal dispose de nouveaux locaux, centralisés sur un seul étage. Ceci afin d'offrir une prise en charge optimale dans des espaces lumineux et confortables.

Parmi les objectifs principaux: centraliser les examens, améliorer les conditions de prise en charge des patients ainsi qu'offrir à la patientèle du Service de chirurgie orthopédique une infrastructure dédiée à leurs consultations. Le Service s'est également doté de deux nouveaux

CT-scanners « Revolution », permettant d'atteindre la couverture anatomique d'un organe entier avec une qualité jusqu'alors inégalée, le tout en un temps record.

## Du matériel high-tech en médecine nucléaire

Le Service de médecine nucléaire - diagnostic et traitement via des substances radioactives - a bénéficié d'une importante remise à neuf de ses locaux.

Il a remplacé ses deux gamma-caméras par des installations hybrides SPECT-CT, de petits bijoux de technologie offrant une configuration unique en Europe et permettant des reconstructions 3D en haute définition. Il a également

complété ce plateau technique par une gamma-caméra monotête dédiée aux examens pédiatriques, endocrinologiques et de chirurgie radioguidée, en particulier pour le cancer du sein.

## Les Urgences pédiatriques s'offrent un nouvel écrin

Avec une augmentation significative de leur fréquentation - 17'000 prises en charge en 2018 contre un peu plus de 10'000 en 2012 et 4'800 en 2004 -, les Urgences pédiatriques ont vu leur secteur considérablement renforcé.

Depuis le 27 août 2019, les enfants de 0 à 16 ans et leurs parents sont accueillis à l'HFR Fribourg – Hôpital cantonal dans des locaux flambant neufs, colorés et plus grands. Des espaces aussi mieux équipés avec 10 salles de consultations et de tri au lieu de 6 et 10 monitorings au lieu de 2. Autres avantages : un accès par l'entrée prin-

cipale des Urgences adultes et la proximité avec ce service, ce qui permet de bénéficier de leurs infrastructures, comme la salle de déchoquage et la salle de radiologie.

## C'est parti pour le master en médecine !

Depuis cet automne, un nouveau bâtiment est prêt à accueillir les 40 étudiant-e-s de la première volée du master en médecine humaine à l'Université de Fribourg.

Ce cursus complet, orienté vers la médecine de famille, répond au manque de médecins de famille dans le canton de Fribourg et amène les étudiant-e-s au même diplôme en médecine humaine que dans les autres facultés de médecine suisses. Elle prend différentes formes, dont une durée élevée de stages dans des cabinets de

médecins de famille et de nombreux enseignements dispensés par des médecins de premier recours exerçant parallèlement en cabinet. En plus, les étudiantes et étudiants ont une importante et régulière exposition clinique hospitalière – au sein de l'HFR et du Réseau fribourgeois de santé mental (RFSM).

## La cardiologie interventionnelle s'adapte aux besoins actuels et futurs

Le Service de cardiologie de l'HFR Fribourg - Hôpital cantonal regroupe ses activités de cardiologie interventionnelle dans de nouveaux locaux entièrement équipés à neuf.

Afin d'améliorer la prise en charge des patients et de répondre à une demande en constante croissance, le Service de cardiologie réunit ses activités de cardiologie interventionnelle dans de nouveaux locaux entièrement adaptés aux normes de sécurité et d'hygiène exigées par le domaine. Cette nouvelle unité présente, après deux

ans de travaux, deux salles d'intervention avec un plateau technique mis à jour, une structure d'accueil ambulatoire de 10 lits, pour une surface totale de 460 m<sup>2</sup>. à niveau, la qualité des soins n'a rien à envier aux autres hôpitaux suisses.

---

## La médecine de demain commence aujourd'hui

Directement concernés par l'évolution du système de santé, l'HFR décidé de relever activement ce défi en élaborant une vision et une stratégie pour l'hôpital, et donc pour l'ensemble du canton.

Cette stratégie ne poursuit qu'un seul objectif : être et rester un acteur de premier plan dans le domaine de la santé dans le canton de Fribourg. Cette stratégie définit le rôle de l'hôpital pour les dix prochaines années et permettra de renforcer son positionnement.

L'HFR dispose de solides compétences médicales, la qualité des soins est reconnue et jouit d'une excellente

réputation à titre d'hôpital de formation. Il tient à cœur à l'HFR de développer un hôpital fort pour Fribourg en collaboration avec les collaborateurs hautement qualifiés et les partenaires de santé. Un hôpital tourné vers la médecine de demain, tout en restant proche des patients. Un lieu où le patient décide lui-même de son traitement et joue un rôle actif.