

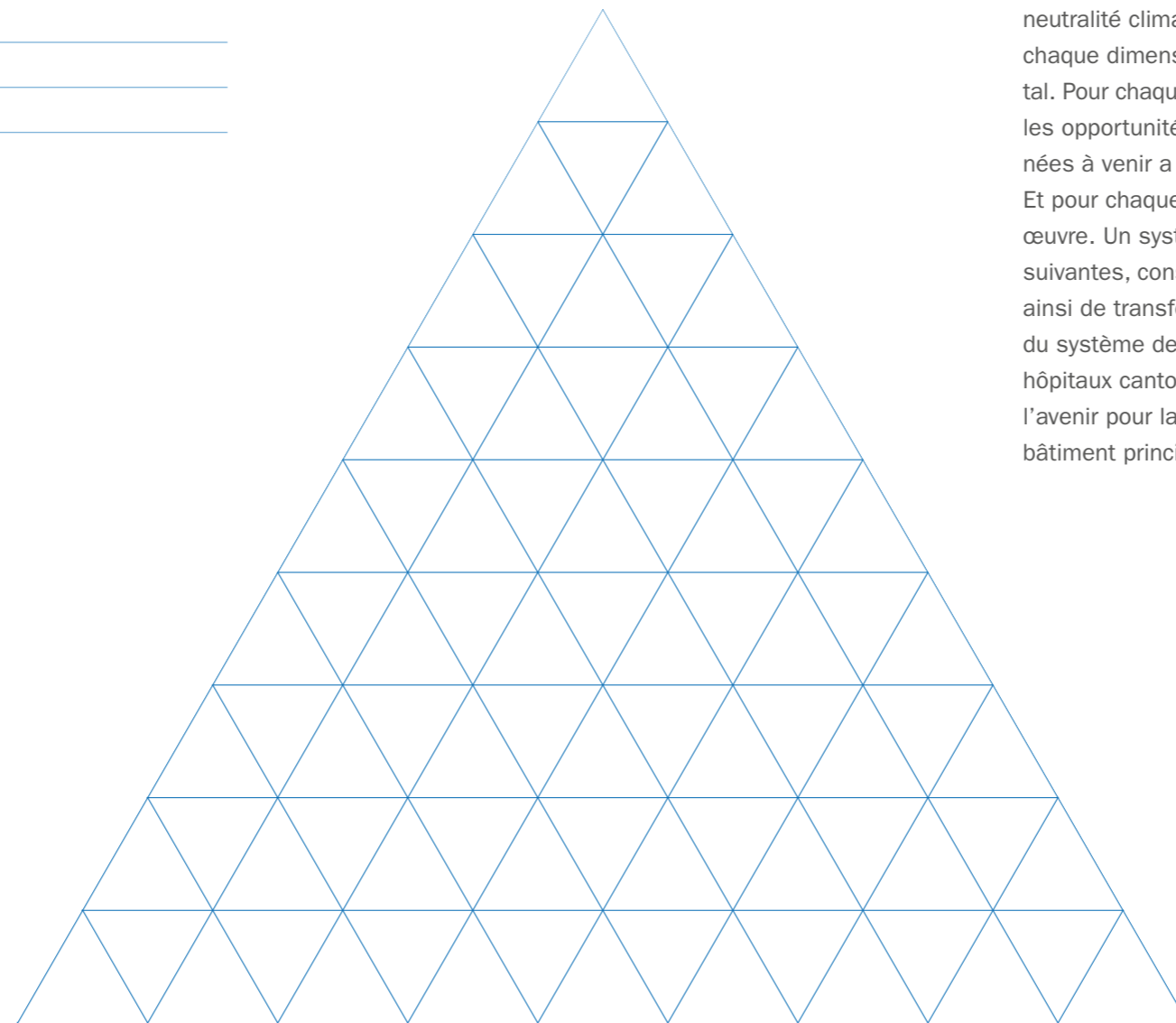


Stratégie Développement Durable



**Notre canton. Notre hôpital. HFR.
Un réseau de santé, plusieurs sites.**

3	Résumé exécutif
4	Avant-propos
	Contexte du développement durable
6	Notre compréhension du développement durable
7	Périmètre de la démarche
	Approche systématique
8	Ambitions de l'HFR
9	La politique du développement durable de l'HFR
10	Champs d'action
11-12	Energie, eau et climat
14-15	Matériaux durables
16-17	Circuits fermés et recyclage
18-19	Employeur responsable
20-21	Responsabilité envers les patient-e-s
22-23	Responsabilité sociétale
24-25	Gestion efficiente des ressources financières
26-27	Résilience organisationnelle
28-29	Organisation moderne et innovante
30	Création du nouvel HFR



Résumé exécutif

La présente stratégie de développement durable de l'hôpital fribourgeois (HFR) (stratégie DD HFR) constitue la réponse de l'HFR aux défis sociétaux et environnementaux auxquels le système de santé suisse, et particulièrement l'hôpital, doit faire face. Parallèlement, l'HFR remplit ainsi un mandat que le canton lui a confié dans le cadre de sa propre stratégie DD. La stratégie DD HFR se base sur les objectifs internationaux du développement durable, ainsi que sur les stratégies de développement durable de la Confédération et du canton en découlant. En outre, la stratégie de développement durable HFR est compatible avec la Stratégie 2030 et d'autres stratégies et projets internes existants. Elle a été adoptée à l'unanimité par le Conseil de direction le 31.08.2022 et par le Conseil d'administration le 27.09.2022. Elle constitue la base de l'engagement plus large de l'HFR en matière de mise en œuvre des principes du développement durable (cf. également la politique DD de l'HFR). Le développement durable prend ainsi en compte les dimensions de la santé environnementale, sociale et économique de l'HFR, dont les principes doivent être mises en œuvre de manière équitable et équilibrée.

La nouvelle commission de développement durable de l'HFR, créée en février 2022, a formulé les ambitions suivantes comme visions déterminantes et porteuses d'avenir : neutralité climatique, promotion de la santé et gestion efficiente des ressources. Pour chaque dimension, trois champs d'action ont été définis pour l'avenir, soit neuf au total. Pour chaque champ d'action, le contexte actuel ainsi que les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT) ont été décrites. L'orientation pour les années à venir a été définie pour chaque champ d'action par deux objectifs supérieurs. Et pour chaque objectif, des mesures concrètes ont été précisées pour leur mise en œuvre. Un système de gestion intégré, qui sera mis en place au cours des années suivantes, constitue la base de la concrétisation. Dans les années à venir, il s'agira ainsi de transformer l'HFR en un acteur durable, mais aussi moderne et innovant, du système de santé suisse, et en un pionnier du développement durable parmi les hôpitaux cantonaux. Il s'agit ainsi de créer une base organisationnelle orientée vers l'avenir pour la construction et le déménagement de l'hôpital dans un tout nouveau bâtiment principal, prévu dans les années 2030.

Avant-propos

Notre société fait face à un large éventail de défis. Le changement climatique, la dégradation de l'environnement et la rareté des ressources montrent déjà leurs effets et nécessitent des changements profonds et des efforts conjoints. Le système de santé est confronté à un manque de personnel compétent, à une augmentation des coûts et à une pression croissante pour être efficace. En particulier, les crises actuelles et du passé (Covid-19, guerres et conflits géopolitiques) ont montré la vulnérabilité, mais aussi la résilience de notre société et de l'hôpital fribourgeois (HFR). Afin de faire face aux transformations nécessaires et aux défis qui y sont associés, l'HFR a élaboré sa Stratégie 2030¹ et l'a précisée dans son plan quadriennal². Des aspects importants de la

durabilité ont déjà été abordés, mais pas explicitement dans certains cas. Cette stratégie du développement durable (stratégie DD) s'appuie sur la Stratégie 2030, la complète et l'approfondit en matière de développement durable et la relie aux objectifs et normes internationales, tout en tenant compte en particulier des trois dimensions de la durabilité. Sur cette base, neuf champs d'action et une série d'objectifs ambitieux mais réalistes ont été définis. Dans un effort commun, le changement vers une organisation moderne, pérenne, transparente et efficace doit s'opérer, notamment en vue et en préparation de la nouvelle construction du centre hospitalier prévue dans les années 2030.

Contexte du développement durable

Contexte global

Le développement durable est un concept fondamental développé et défendu par l'ONU depuis près de trente ans. L'Agenda 2030 pour le développement durable est le cadre de référence que la communauté internationale s'est fixé pour relever les grands défis de ce monde. Tous les Etats membres de l'ONU se sont engagés politiquement à mettre en œuvre l'Agenda 2030 au niveau national et international et à atteindre les 17 objectifs mondiaux de développement durable³ qui y sont contenus. Outre les Etats, tous les acteurs publics et privés sont appelés à participer à ce plan d'action.

Les différentes dimensions du développement durable sont interdépendantes. Les approches globales et systémiques sont nécessaires. Elles accordent une considération égale, équilibrée et intégrée à la justice sociale, à la performance économique et à la responsabilité environnementale.



Illustration : les 5 dimensions et 17 objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies

Contexte de la Suisse

Le développement durable est inscrit dans la Constitution fédérale en tant qu'objectif de l'Etat (art. 2 et 73). Depuis 1997, le Conseil fédéral a défini les priorités de sa politique de développement durable dans sa Stratégie pour le développement durable⁴ (SDD).

Le Conseil fédéral définit le développement durable comme suit : « un développement durable rend possible la satisfaction des besoins essentiels de toutes les personnes et assure une bonne qualité de vie partout dans le monde, aujourd'hui et à l'avenir. Il prend en considération les trois dimensions – responsabilité écologique, solidarité sociale et efficacité économique – de manière équivalente, équilibrée et intégrée, tout en tenant compte des limites de capacité des écosystèmes mondiaux. »⁵

L'Agenda 2030⁶ pour le développement durable avec les 17 objectifs mondiaux de développement durable constitue le cadre de référence. Les trois thèmes principaux traités par la Suisse sont : consommation durable et production durable ; climat, énergie et biodiversité ; égalité des chances et cohésion sociale.

⁴ Stratégie pour le développement durable (admin.ch)

⁵ Stratégie pour le Développement Durable 2030, page 6

⁶ Agenda 2030 pour le développement durable

¹ Notre Stratégie 2030 | hôpital fribourgeois (h-fr.ch)

² Brochure_Plan4ans_Stratégie

³ Objectifs de développement durable

Conditions-cadres et directives du canton de Fribourg

Dans la Constitution du canton de Fribourg du 16 mai 2004⁷, le développement durable est cité comme étant un des principaux buts de l'Etat. Le Conseil d'Etat est en charge de sa mise en œuvre, selon la loi du 16 octobre 2001⁸ concernant l'organisation du Conseil d'Etat et de l'administration.

La nouvelle Stratégie de développement durable de l'Etat de Fribourg 2021–2031⁹ a été adoptée par le Conseil d'Etat le 29 septembre 2020. A travers elle, l'Etat affiche clairement sa volonté de répondre aux enjeux sociaux, économiques et écologiques de notre temps. La stratégie s'aligne sur les principes de l'Agenda 2030.

L'HFR est soumis aux directives et aux objectifs du canton dans le domaine du développement durable puisque qu'il est rattaché à la Direction de la santé et des affaires sociales (DSAS), en tant qu'établissement doté de la personnalité juridique propre¹⁰. Dans le cadre de sa nouvelle Stratégie de développement durable, le canton a décidé, entre autres, de prendre la mesure suivante¹¹: « d'ici 2022, les directions concernées donnent mandat aux établissements personnalisés selon l'art. 2 R Pers d'élaborer leurs propres stratégies de développement durable. » Ainsi l'HFR doit également réaliser sa stratégie de développement durable.

Notre compréhension du développement durable

La vision d'une santé intégrale avec les trois dimensions: environnementale, sociale et économique est au cœur de notre attention. Nous nous référons à la définition du Conseil fédéral présenté en chapitre 3.2. Pour permettre le développement durable, il est essentiel que ces trois dimensions soient à l'équilibre du fait qu'elles sont interdépendantes. En effet, si la dimension écologique n'est pas prise en compte, les fondements naturels de la vie sont compromis. Si la dimension sociale n'est pas intégrée dans les réflexions, il n'y aura pas suffisamment

de personnel de qualité et motivé disponible sur le long terme. S'il manque la dimension économique, les ressources financières nécessaires à l'exécution de la commande et aux investissements d'avenir sont absents. Il est donc important que chaque décision soit prise en tenant compte des aspects liés au développement durable. C'est cet esprit qui doit être développé et transmis à l'ensemble des employé-e-s de l'HFR.

⁷ Constitution; RSF 10.1

⁸ LOCEA; RSF 122.0.1

⁹ Stratégie de Développement durable 2021 – 2031

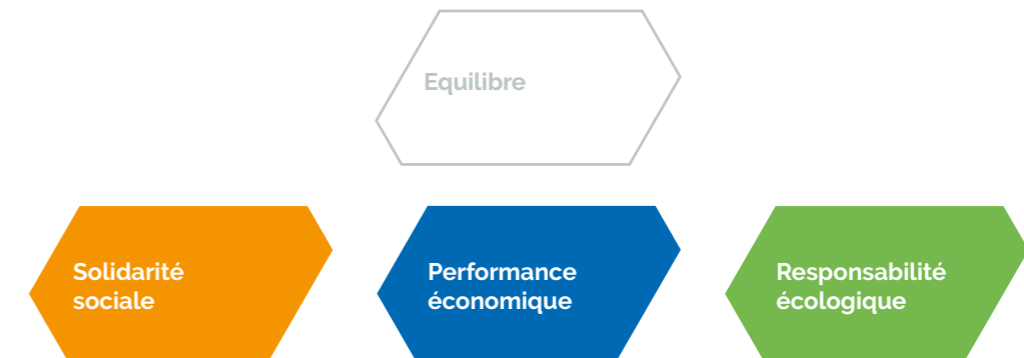
¹⁰ Art. 4, RSF 822.0.1 – Loi sur l'hôpital fribourgeois – Etat de Fribourg – Recueil de la législation

¹¹ Fribourg durable: Stratégie cantonale | Etat de Fribourg, page 183

Périmètre de la démarche

La stratégie DD concerne tous les domaines de l'HFR, y compris les sites de Fribourg, Riaz, Tafers et Meyriez-Murten, mais également les prestataires de services externes, qui travaillent sur nos sites, et les locataires de locaux gérés par l'HFR. Les processus dans les

immeubles loués sont également soumis à la stratégie de durabilité. Dans le cadre de cette stratégie, une sensibilisation des fournisseurs, des prestataires externes, des partenaires, des patient-e-s,... doit être mise en place, même s'ils n'y sont pas directement soumis.



Approche systématique

Le déploiement d'un système de gestion de développement durable est un outil important pour la réussite de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie DD. Il

repose sur des objectifs qui peuvent être quantifiés et évalués. L'obtention de certifications externes est un moyen d'ancrer la politique.

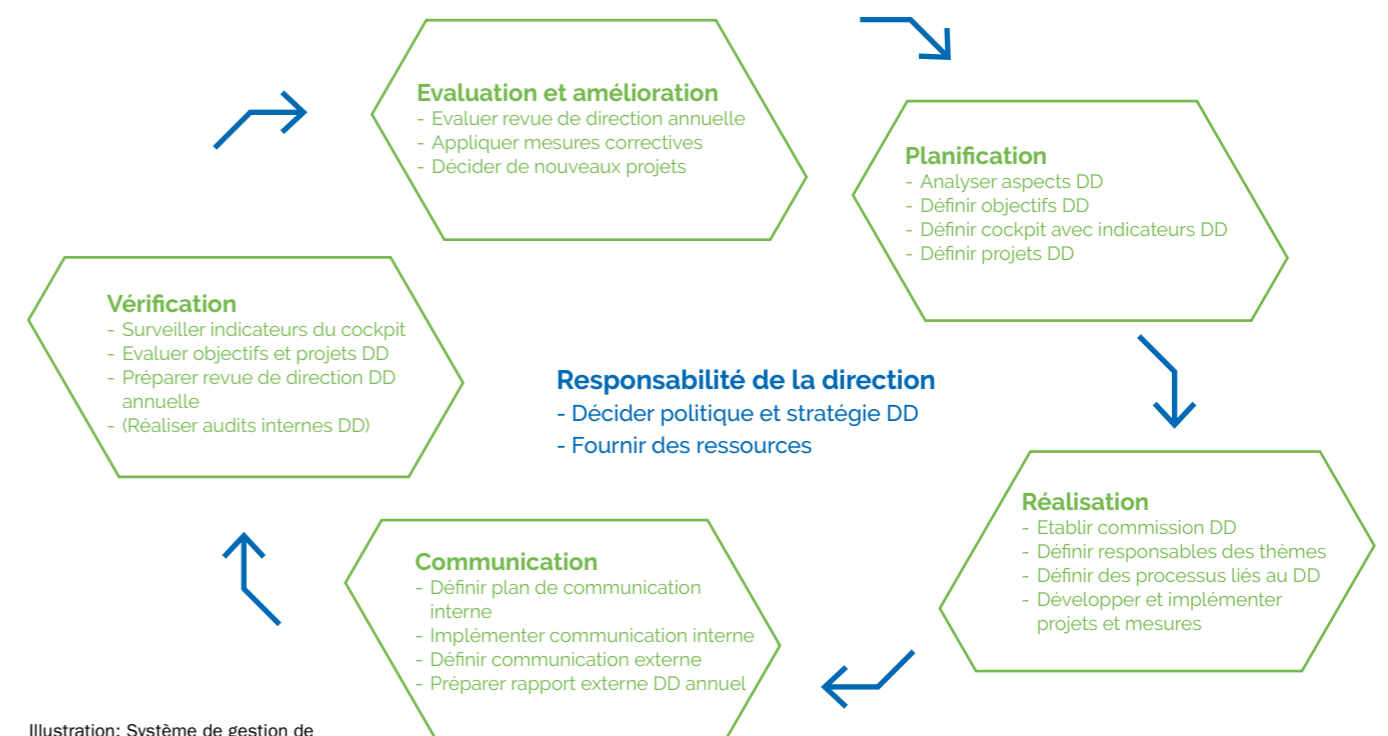
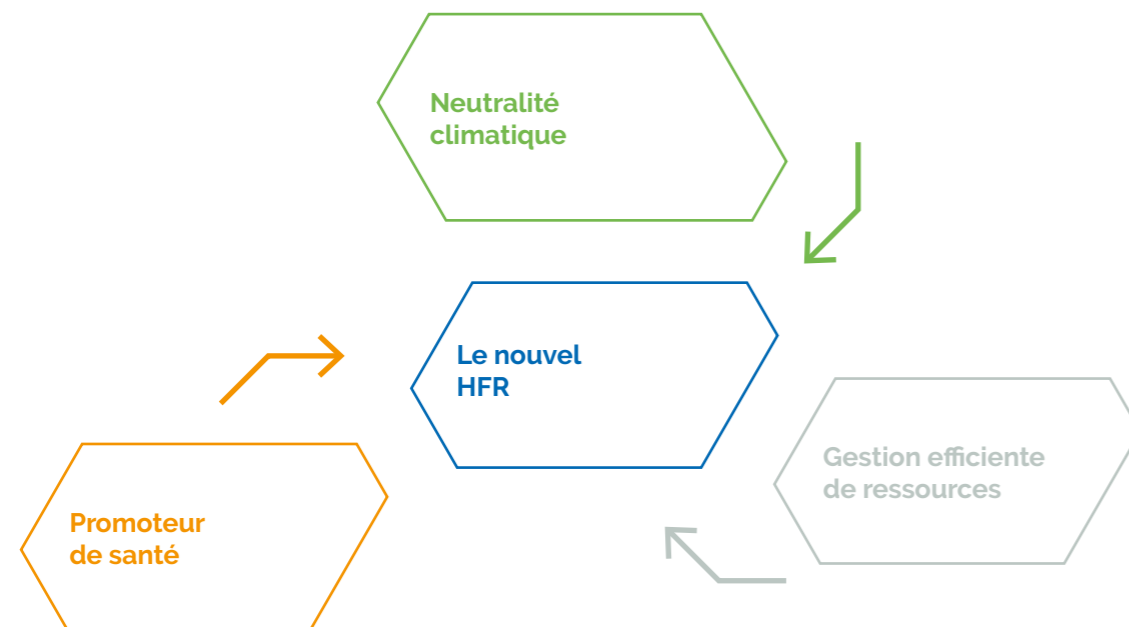


Illustration: Système de gestion de développement durable pour l'hôpital fribourgeois (HFR)

Ambitions de l'HFR

On entend par ambition, une vision à long terme. Pour l'HFR, cela se traduit par l'intégration des aspects de développement durable dans sa stratégie, en complément de la Stratégie 2030 existante, ainsi que dans l'orientation vers un nouveau fonctionnement comme base pour la construction du nouveau bâtiment hospitalier prévu.

La neutralité climatique est un objectif à long terme fixé par le canton et la Confédération, qui doit être atteint d'ici 2050. En tant qu'institution cantonale, l'HFR apporte sa contribution à la réalisation de cette vision d'importance mondiale.



Acteur clé du système de la santé, l'HFR a pour vocation de promouvoir globalement la santé des patient-e-s, des salarié-e-s et de la population du canton, tel que défini par l'OMS.

Conformément à la Stratégie 2030, l'utilisation efficace des ressources financières, matérielles et humaines est cruciale pour sa viabilité future. La Stratégie 2030 précise que le «renforcement de la performance financière et de l'indépendance» est un objectif important.

¹² L'OMS définit l'«hôpital-santé» comme suit: «Un hôpital-santé offre des services médicaux et infirmiers complets de haute qualité, mais crée également une image de marque englobant les buts de la promotion de la santé, met en place une structure et une culture organisationnelles favorables à la santé (notamment en donnant des rôles actifs et participatifs aux patients et à tous les membres du personnel), devient un environnement physique favorable à la santé et coopère activement avec sa communauté.» Glossaire de la promotion de la santé, Genève, OMS 1998 (Doc. WHO/HPR/HEP/98.1), page 12

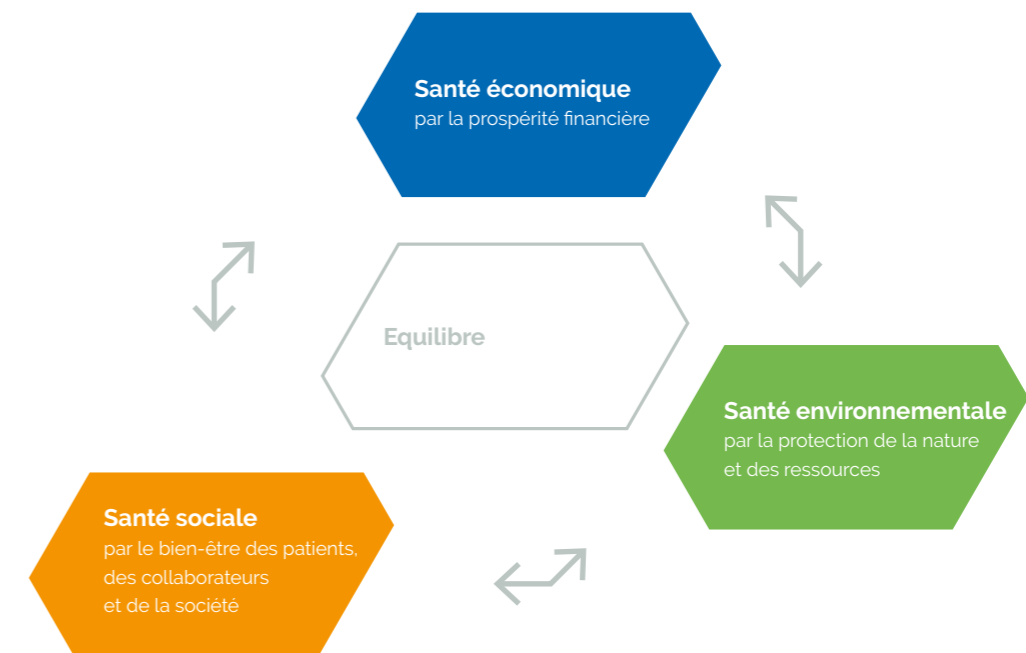
¹³ Son existence et ses réalisations sont fondées sur RSF 822.0.1–Loi sur l'hôpital fribourgeois – Etat de Fribourg – Recueil de la législation du 27.06.2006

¹⁴ Notre Stratégie 2030 | hôpital fribourgeois (h-fr.ch)

La politique du développement durable de l'HFR

L'hôpital fribourgeois (HFR) est un établissement de droit public¹³ appartenant au canton de Fribourg. En tant que tel, il s'appuie sur la stratégie de développement durable du canton 2021–2031 et sur les objectifs

de développement durable des Nations Unies. Dans ce cadre, il développe sa propre stratégie de durabilité, qui repose sur les trois dimensions suivantes:



Ces dimensions sont également importantes pour un développement durable à long terme de l'HFR en harmonie avec son environnement naturel et social. A cet égard, l'HFR s'engage à rechercher un équilibre en adéquation avec les moyens et les mesures à disposition entre la compatibilité environnementale, économique et sociale pour assurer les bases de la vie et de la santé des générations futures et la pérennité de l'hôpital. Cette stratégie s'applique en complément et en lien avec la Stratégie 2030 générale de l'HFR¹⁴.

L'HFR s'engage à respecter les principes suivants :

- La prise en charge médicale complète et moderne de la population du canton de Fribourg est assurée sur le long terme, adaptée en permanence aux besoins nouveaux, aigus et actuels.
- L'accent est mis sur le bien-être et les besoins des patient-e-s. En plus des différents services de santé et thérapeutiques, on veille à ce que l'ambiance soit la plus saine possible.

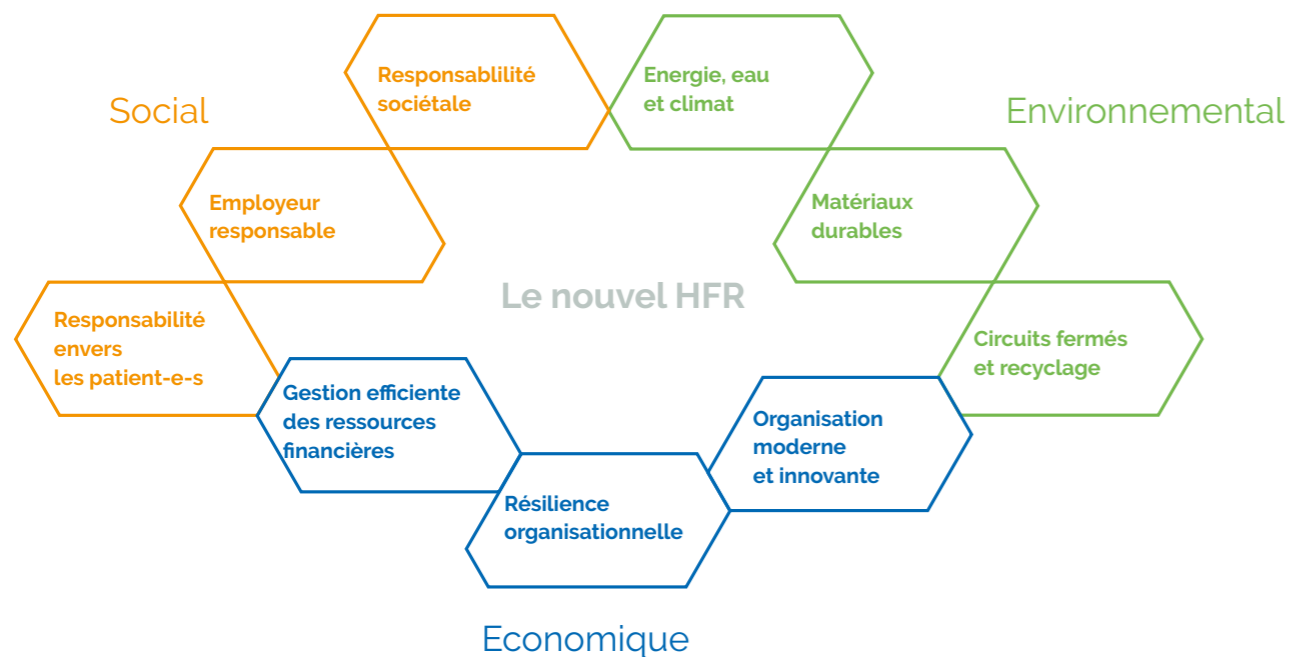
- L'impact des activités de l'HFR sur l'environnement, en particulier l'utilisation des différents ressources et l'émission de polluants sont minimisés. Les substances pharmaceutiques, anesthésiques et radioactives en particulier sont manipulées de manière responsable afin d'éviter autant que possible leur libération.
- Les employé-e-s sont d'une importance capitale pour la performance de l'hôpital. C'est pourquoi l'HFR s'efforce d'assurer des conditions de travail évolutives et attractives.
- La gestion efficace et responsable des ressources financières mises à disposition est une obligation permanente de l'HFR.
- L'HFR connaît et respecte les exigences légales et réglementaires en vigueur.
- L'HFR se fixe des objectifs et s'engage à améliorer en permanence ses performances en matière de développement durable.
- Les performances en matière d'environnement et de société sont recensées comme des chiffres clés et communiquées de manière transparente.

Approuvé par le Conseil de direction le 31.08.2022 et le Conseil d'administration le 27.09.2022.

Champs d'action

La Commission DD a évalué les 17 objectifs de développement durable en fonction de leur pertinence pour l'HFR.

Les champs d'action possibles suivants ont émergé des discussions précédentes sur la base du classement de thèmes. Naturellement, il existe des synergies entre les domaines d'action, mais il existe également un certain nombre d'objectifs contradictoires qui doivent être équilibrés ou décidés au cas par cas. Le traitement des domaines d'action respectifs vise l'amélioration globale de la durabilité. Cela devrait créer une base durable pour le nouvel hôpital, après 2030.



Energie, eau et climat

Contexte

Les observations climatiques à long terme montrent que la Suisse s'est réchauffée de près de 2°C par rapport à la période de référence préindustrielle. Afin de limiter l'augmentation globale de la température à un maximum de 1,5°C, le Conseil fédéral a décidé de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 50% d'ici 2030, et d'ici 2050, elles devraient être réduites au niveau net zéro¹⁵. Dans le cadre de sa stratégie énergétique¹⁶ et de sa vision stratégique du plan climat¹⁷, le canton de Fribourg s'est fixé des objectifs similaires afin d'accélérer la transition vers une société neutre en carbone. Le secteur du bâtiment est particulièrement important. Outre les émissions des matières d'exploitation et des carburants, les rejets de gaz d'anesthésie et autres applications médicales ou les éventuelles fuites de fluides frigorigènes synthétiques jouent un rôle non négligeable dans les émissions directes du secteur hospitalier. Les émissions liées à la mobilité des salarié-e-s et des patient-e-s, ainsi qu'au transport des marchandises et des déchets, sont pas négligeables.

Il existe également des risques de la sécurité de l'approvisionnement énergétique en tant que telle à l'avenir. Dans un avenir proche en raison de la crise géopolitique actuelle¹⁸, contrairement à ce qui était prévu il y a encore peu de temps¹⁹, il faut s'attendre à un risque fortement accru de coupures de courant et de pénuries d'approvisionnement en énergies fossiles, accompagnées d'une augmentation significative des prix. De plus, en raison de la numérisation en cours de l'industrie de l'énergie, l'approvisionnement en énergie est aussi exposé aux risques de cyberattaques²⁰.

La consommation d'eau dans l'hôpital lui-même est plutôt secondaire²¹. L'eau est principalement utilisée pour le nettoyage, l'assainissement, la production de repas et certaines applications de refroidissement et médicinales.

La stratégie pour réduire l'utilisation des ressources est basée sur les étapes suivantes :

- Analyser les consommations et les émissions
- Sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices
- Réduire la consommation et les émissions
- Changer les processus et remplacer par les techniques et des ressources moins nocives (là où existe le plus grand potentiel)

¹⁵ Bundesratsbeschluss vom 28.08.2019

¹⁶ Energiestrategie Kanton Freiburg

¹⁷ La vision de l'Etat | Mon plan climat (fr.ch), Die Vision des Staates Freiburg | Mein Klimaplan

¹⁸ Energie: Aktuelle Lage (admin.ch)

¹⁹ Stromversorgungssicherheit Schweiz 2025 (Zusammenfassung der Studie

«Analyse Stromzusammenarbeit Schweiz – EU, BFE

²⁰ Cyber Security für die Schweizer Stromversorgung (deloitte.com)

²¹ Atlas environnemental. La Suisse et ses chaînes d'approvisionnement, OFEV, 2020, S. 43

Forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Raccordement au réseau de chauffage urbain à Fribourg, Meyriez-Murten et Riaz, depuis 2023 aussi à Tavel - Convention existante des objectifs avec le canton (AEnEC et féF) pour la mise en œuvre des objectifs énergétiques et climatiques. Les objectifs 2025 sont déjà atteints - Mise en œuvre du plan directeur énergétique avec des améliorations significatives - A partir de 2023, l'HFR tire toute son électricité de source renouvelable (énergie hydroélectrique) - Coopération avec des experts externes - Concept de mobilité en cours d'élaboration - Deux installations photovoltaïques 	<ul style="list-style-type: none"> - Certains bâtiments et infrastructures ne répondent plus aux normes en vigueur, par exemple l'isolation des bâtiments - Situation problématique concernant la circulation et la mobilité autour de l'hôpital - Données de transport et de mobilité manquantes - Capital d'investissement limité par manque de réserves financières - Sensibilisation insuffisante des collaborateurs et collaboratrices aux aspects DD - Seuls des réfrigérants synthétiques sont utilisés - Pas de bilan des gaz à effet de serre
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Attentes croissantes de la société et de la politique - Les spécifications du canton soutiennent la direction cible - La numérisation peut entraîner une réduction de la consommation de matériaux - Innovations techniques accélérées - Construction d'un nouvel hôpital prévue après 2030 	<ul style="list-style-type: none"> - Le changement climatique se produit plus rapidement que prévu - Des changements rapides dans la législation environnementale et des exigences politiques plus élevées sont possibles - La numérisation peut entraîner une augmentation de la consommation d'énergie - La hausse des prix de l'énergie - Disponibilité réduite de l'énergie

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
1.1	Nous réduisons nos émissions de CO ₂ (Scope 1 et 2) de 50 % jusqu'en 2030	2017	- Tons CO ₂ eq/an	2030
1.2	Nous promovons une mobilité plus écologique pour nos employé-e-s et nos prestations et réduisons les émissions des transferts internes entre nos sites de 20%	2021	- Concept de mobilité implémenté - Tons CO ₂ eq/an	2026





Matériaux durables

Contexte

Le système de santé est l'un des six secteurs les plus importants de Suisse et son impact^{22 23} environnemental cumulé est comparable à celui de l'industrie mécanique, de l'industrie chimique et de la transformation de la viande. Seuls l'industrie de la construction et le commerce alimentaire ont un impact significativement plus important. 95% de l'impact environnemental du système de santé n'est pas causé par l'industrie elle-même, mais par les étapes en amont de toute la chaîne d'approvisionnement. Environ 70% des effets ont également lieu à l'étranger. Les impacts de la consommation d'énergie et de la production de déchets sont principalement causés par l'industrie elle-même, tandis que dans la chaîne d'approvisionnement, les principaux impacts environnementaux sont causés par la construction d'infrastructures, d'appareils et de produits médicaux (y compris les produits pharmaceutiques et autres produits chimiques) et la nourriture. Outre les aspects environnementaux, les aspects sociaux tels que les conditions de travail et les salaires jouent également un rôle important, notamment en ce qui concerne les étapes de livraison à l'étranger. Les effets indirects sont très importants et jouent un rôle non négligeable dans l'atteinte de la neutralité climatique, par exemple.

La stratégie pour optimiser l'impact de l'utilisation des matériaux sur la durabilité est basée sur les étapes suivantes :

- Analyser les impacts
- Sensibiliser les collaborateurs et collaboratrices
- Éviter l'utilisation des matériaux/des produits avec de grands impacts
- Réduire les quantités
- Remplacer par des produits/processus moins nocifs
- Recycler au maximum
- Collaborer avec les partenaires

²² Atlas environnemental. La Suisse et ses chaînes d'approvisionnement, OFEV, 2020

²³ Environmental hotspots in the supply chain of Swiss companies, Treeze/OFEV, 2019

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces

- Participation à diverses centrales d'achat: CAIB (Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale), PAIR (Partenariat des Achats Informatiques Romand, indirect)
- Principes DD partiellement appliqués dans l'approvisionnement alimentaire
- Certain-e-s employé-e-s ont déjà un intérêt pour les sujets DD

Faiblesses

- Aucun critère d'achat documenté concernant la durabilité
- Manque des informations de base et des chiffres clés
- Complexité des produits achetés
- Actifs d'investissement limités en raison du manque de réserves
- Les processus utilisant appareils, produits et matériaux n'ont pas encore été optimisés du point de vue de la durabilité

Opportunités

- Profiter d'un savoir-faire, d'une expérience et d'une mise en œuvre simplifiée lors du travail commun dans des groupes d'achat
- Attentes croissantes vis-à-vis de la politique, de la société et de la population
- Les produits locaux et durables ainsi que les solutions réutilisables sont moins touchés par les problèmes de chaînes d'approvisionnement pendant les crises
- La numérisation peut entraîner une réduction de la consommation de matériaux

Menaces

- Les exigences croissantes en matière d'hygiène et d'optimisation des processus conduisent à l'utilisation accrue d'articles jetables au lieu d'articles réutilisables
- Des nouvelles technologies, dispositifs et substances sont en cours de développement dont les effets sur l'environnement ne sont pas encore connus et sont donc à risque

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Décal
2.1	Nous développons et appliquons des critères d'approvisionnement durables dans nos achats et des exigences de durabilité pour nos fournisseurs et nos prestataires de services externes stratégiques		- Critères DD établis - % d'achats avec critères appliqués - % de fournisseurs ayant atteint une certification	2024
2.2	Nous promovons des habitudes alimentaires durables et saines chez les patient-e-s, les visiteurs et nos employé-e-s	2021	- Critères de durabilité appliqués - Critères de santé appliqués - Kg de viande/kg de nourriture au total (réduction de 5%)	2025

Circuits fermés et recyclage

Contexte

Les déchets médicaux comprennent les déchets non problématiques, les déchets à risque de blessure, les déchets à risque de contamination, les déchets infectieux, les anciens médicaments et les déchets cytostatiques, les déchets radioactifs. Les autres déchets dangereux non médicaux comprennent par exemple les tubes fluorescents, les piles et les produits chimiques (de laboratoire). L'élimination de tous ces déchets dangereux est réglementée précisément par des dispositions légales.

En ce qui concerne les produits médicaux, la tendance est à l'utilisation de produits à usage unique plutôt que des produits réutilisables. Bien que cela offre des avantages hygiéniques et en partie économiques en raison de l'élimination des systèmes de nettoyage/stérilisation ou de traitement, cela présente également des inconvénients tels qu'une consommation accrue de matière et d'emballages, avec pour conséquence une augmentation des déchets et des besoins de trouver des solutions de recyclage. Les avantages et les inconvénients doivent être pesés les uns par rapport aux autres dans chaque cas. Pour optimiser le recyclage des plastiques, il existe l'association KEIS²⁴ en Suisse.

En Suisse, dans des établissements de santé comparables, environ 21%²⁵ des aliments de la cuisine et la restauration deviennent des déchets alimentaires.

Aussi des emballages jetables ou de la vaisselle jetable sont utilisés ici pour des raisons d'hygiène et de processus. La nouvelle approche Micro-Past offre de grandes opportunités d'optimisation pour réduire le gaspillage alimentaire et pour une restauration plus flexible et variée.²⁶

Le volume principal des eaux usées est constitué par les eaux usées des installations sanitaires. En raison des traitements médicaux, celles-ci sont exposées à des médicaments, des cytostatiques et des substances radioactives.

En principe, la hiérarchie de recyclage suivante s'applique à l'optimisation des déchets :

- Éviter le gaspillage
- Réutilisation directe des déchets
- Valorisation des déchets par recyclage
- Utilisation des déchets pour produire de l'énergie
- Incinération des déchets

²⁴ Kunststoff Entsorgung im Spital (keis.ch), qui a développé des possibilités de recyclage pour un certain nombre de récipients en plastique avec la participation des fabricants.

²⁵ Gastro Benchmark 2020

²⁶ Micro-Past System beim Unispital Basel

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - L'élimination centralisée des déchets par un prestataire externe qui propose également des services de conseils - Certaine séparation des déchets - Participation au Gastro Benchmark tous les deux ans à l'échelle de la Suisse - Optimisations concernant les menus ont déjà été réalisées - Les eaux usées radioactives sont collectées dans un bassin de rétention et rejetées après que le rayonnement a largement diminué 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune analyse différenciée des déchets - Pas un concept global de déchets complet - Pas d'adhésion au système de l'association KEIS - 27 % des aliments devient des déchets alimentaires (près de 30% au-dessus de la référence de l'industrie²⁷) - Aucune analyse détaillée et approfondie du gaspillage alimentaire - Peu de contrôle régulier du gaspillage alimentaire - Pas de contrôle de pollution des eaux usées par pharmaceutiques et cytostatiques
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation des restrictions sur la consommation de plastique favorise la réduction du plastique - Attentes croissantes de la société et de la population - Nouvel hôpital 2030 : logistique des déchets optimisée - Nouveau modèle de restauration Micro-Past 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte tendance à utiliser des articles jetables au lieu d'articles réutilisables - Augmentation de la contamination des eaux usées par des produits pharmaceutiques et leurs produits de décomposition - Eventuellement de nouveaux types de contamination des eaux usées à risque en raison de produits médicaux plus développés (par exemple, les nano-matériaux)

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
3.1	Nous réduisons les déchets incinérés de 20%	2021	- Kg déchets incinérés/an	2025
3.2	Nous poursuivons une production alimentaire basée sur les besoins nutritionnels des patient-e-s, ce qui évite la surproduction et réduit les déchets alimentaires	2021	- Kg aliments acheté par repas servi - Nombre de projets pour optimiser la recyclage de déchets alimentaires	2025



²⁷ Gastro Benchmark 2020

Employeur responsable

Contexte

D'une part, un emploi dans le secteur de la santé est intéressant en raison du sens qui lui est associé, d'autre part, les conditions d'emploi, notamment dans le secteur des soins, sont jugées peu attrayantes en raison des conditions de travail difficiles et les salaires relativement bas par rapport à cela²⁸. Le taux d'absentéisme dans ce secteur est passé de 5,2% à 8,8% dans toute la Suisse en 2020²⁹. Le taux de turn-over a sensiblement augmenté³⁰ aussi. En raison des développements techniques et des exigences croissantes en matière de qualité et d'efficacité, les exigences envers les employé-e-s ont augmenté ces dernières années. Il y a une pénurie notable de travailleurs et travailleuses qualifiés dans les secteurs infirmier et médical. Il est donc urgent d'accroître l'attractivité des emplois et d'améliorer les perspectives de carrière. Afin d'être attractif et de promouvoir la motivation, un employeur doit déjà offrir des salaires équitables et un environnement de travail sûr, en ligne avec la mégatendance «New Work»³¹, ainsi que des facteurs tels que trouver du sens au travail, la participation active et la conciliation entre le travail et la vie privée, ainsi que de nouvelles structures de travail (par ex. forme collaborative/auto-responsable plutôt que hiérarchique et Remote Work).

En ce qui concerne la sécurité au travail, il existe également des problématiques accrues dans le secteur hospitalier (infections, ergonomie de soins,...). Le thème de la protection (préventive) de la santé, y compris les aspects psychosociaux, s'est développé ces dernières années. Les systèmes de gestion de la santé en entreprise ont été mis en place dans certains grands hôpitaux et certains ont obtenu le label Friendly Workspace. Il s'agit d'un aspect important de la pérennité du concept d'«hôpital promoteur de santé» qui, à l'instar du concept d'«healing architecture»³², trouve progressivement une résonance en Suisse.



Outre ces aspects généraux, les questions de diversité, d'égalité de traitement des femmes et des hommes en matière de salaires et d'opportunités d'évolution, ainsi que l'intégration des personnes handicapées ou étrangères sont importantes.

Le nombre d'incidents violents entre patient-e-s et employé-e-s a augmenté ces dernières années (en particulier dans les cas où les patient-e-s sont atteints de démence). Le harcèlement sexuel (principalement par des patient-e-s) est également un problème dans le secteur des soins.³³

²⁸ Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive, Edition 2016–2017 | ZHAW digitalcollection, S. 20ff

²⁹ Absenzenquote der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht, Nationalität und Wirtschaftsabschnitten – 2010–2020 | Tabelle | Bundesamt für Statistik (admin.ch)

³⁰ Zum Beispiel stieg sie am USZ im Jahr 2021 bei der Pflege von 13.8 auf 16.1%, Fluktuation – 2021 USZ Jahresbericht (usz-jahresbericht.ch)

³¹ Der Megatrend New Work (zukunftsinstytut.de)

³² Heilsame Architektur – Schweizer Spitäler – next floor by Schindler Aufzüge AG, Heft – Archiv – werk, bauen + wohnen (wbw.ch)

³³ Gewalt und sexuelle Belästigung (sbk.ch)

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Le niveau de formation des employé-e-s est élevé ; les possibilités de formation et de perfectionnement sont d'un bon niveau - Le niveau salarial moyen de l'HFR en 2014 était supérieur de 7,9%³⁴ à la moyenne du marché suisse - La grille des salaires, clairement définie par la structure salariale cantonale, garantie une égalité formelle des salaires, qui montre un écart salarial de seulement 1,1% - Le canton a réalisé une analyse de l'égalité salariale (Logib) - L'emploi à temps partiel est accepté et courant - Une enquête auprès des employé-e-s est menée par le canton tous les trois à quatre ans 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'intégration de l'HFR dans les commissions représentatives du canton - La culture d'entreprise est encore en partie hiérarchique, peu collaborative et lourde - La flexibilité est faible en raison de l'intégration dans le système de l'emploi du canton - Absence d'un concept global de gestion de la santé en entreprise - Peu de sensibilisation des employé-e-s sur la protection de la santé - Les taux d'absentéisme sont élevés : 9–10% - Infrastructure partiellement vétuste, rendant l'environnement de travail plus complexe et moins attractif - Image plutôt négative auprès des politiciens et politiciennes et du grand public - Manque de traitement des aspects psychosociaux ou de l'ergonomie (en soins)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - La santé est une préoccupation sociétale croissante - Tendances dans la société vers le développement de modèles de santé intégrés - Le travail dans le secteur de la santé est généralement perçu comme ayant beaucoup de sens. Le concept de «healing architecture» doit être pris en compte dans le nouveau bâtiment hospitalier - Nouveau modèle BINOM (intégration de la médecine et des soins) - Les médias sociaux sont une opportunité pour la conception d'une image positive 	<ul style="list-style-type: none"> - Pénurie croissante de travailleurs et travailleuses qualifiés, notamment en soins infirmiers et en médecine - Situation financière de l'HFR - Statut peu clair de l'HFR vis-à-vis du canton (selon le sujet, les décisions du canton sont importantes) - Exigences croissantes des employé-e-s sur l'environnement de travail, notamment les jeunes employé-e-s veulent plus d'auto-organisation/responsabilité et de collaboration d'équipe

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
4.1	Nous augmentons la satisfaction de nos collaborateurs et collaboratrices en offrant des conditions de travail attractives et modernes	2021	<ul style="list-style-type: none"> - % turnover - % absentéisme par direction - Enquête de satisfaction du personnel 	2025
4.2	Nous introduisons un système de gestion de la santé d'entreprise (GSE)	2021	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de la GSE - % absentéisme - % turnover 	2026

³⁴ Antwort des Staatsrats auf Motion 2017-GC-39 Babst Markus, Wüthrich Peter

Responsabilité envers les patient-e-s

Contexte

Les patient-e-s sont au centre du système de santé. Leur bien-être est la tâche première d'un hôpital. Les droits des patient-e-s définis par les lois cantonales et les codes de déontologie établis par les organisations professionnelles^{35 36} constituent la base de la prise en charge. Les options de traitement et de soins évoluent constamment et les processus sont de plus en plus optimisés. Les technologies numériques en particulier (par exemple, le diagnostic, la télémédecine) façonnent de plus en plus le système de santé et contribuent à réduire les coûts liés au personnel et à rendre les processus plus efficaces. Cela permet de pallier, en partie, la pénurie actuelle d'infirmières, d'infirmiers et de médecins. D'autre part, l'utilisation de l'intelligence artificielle et de la robotique n'est pas sans problème, en particulier dans le secteur des soins, car la guérison implique beaucoup d'attention personnelle et de compassion. En particulier, il a été prouvé que la durée du séjour des patient-e-s à l'hôpital diminue avec l'augmentation des heures de soins infirmiers et l'augmentation des compétences infirmières³⁷. Avec la généralisation de la numérisation, il existe aussi des inquiétudes quant à la sécurité des données sensibles des patient-e-s.

Les patient-e-s sont de plus en plus exigeants et ont des attentes importantes concernant les soins et la prise en considération de leurs besoins ainsi que de leur opinion. Ils et elles veulent être force de proposition mais également être informés. Caractérisés par la culture du bien-être d'aujourd'hui, ils et elles souhaitent de plus en plus un environnement agréable et axé sur le service à l'hôpital. Les demandes se développent dans deux directions. D'une part, le système de santé doit assurer une qualité de vie avec le moins de douleur possible. D'autre part, une nouvelle conscience holistique de la santé se développe à laquelle sont confrontées les méthodes de traitement technico-pharmaceutiques spécialisées en vigueur. Cela se reflète dans le désir croissant de médecine intégrale et de médecines naturelles³⁸. Ces deux affirmations sont étayées par les concepts de « l'hôpital promoteur de santé »³⁹ et de « Healing Architecture »⁴⁰. Des normes correspondantes ont été formulées dans le monde entier.^{41 42}

sain et coopère activement avec la population de sa zone de chalandise» (Health Promotion Glossary, Genf, WHO 1998 (Dok. WHO/HPR/HEP/98.1)

⁴⁰ L'objectif du concept «Healing Architecture» est de créer une atmosphère (lumière du jour, couleurs, nature, unités claires, etc.) dans laquelle les patients et les employés se sentent à l'aise et qui contribue également de manière démontrable à une récupération plus rapide.

⁴¹ 2020 Standards for Health Promoting Hospitals and Health Services, The International Network of Health Promoting Hospitals and Health Services, Standards – HPH (hphnet.org)

⁴² Homburger Leitlinien, Das Deutsche Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser (DNGfK) auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, 25.08.99, Homburg



³⁵ Code Déontologique du Conseil international des infirmières pour la profession infirmière

³⁶ Directives médico-éthiques de l'Académie Suisse des Sciences Médicales 2009_DE_Titelthema_Simon_komplett.pdf (sbk.ch)

³⁷ Megatrend Gesundheit (zukunftsinstitut.de) in Verbindung mit Megatrend Neo-Ökologie (zukunftsinstitut.de)

³⁹ «Un hôpital promoteur de santé fournit non seulement des soins médicaux et infirmiers complets de haute qualité, mais crée également une identité organisationnelle qui intériorise les objectifs de promotion de la santé, construit une structure et une culture organisationnelles favorables à la santé, qui incluent également le rôle actif et participatif des patients et de tous les employés, se développe dans un environnement naturel

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces

- Des services de santé encore facilement accessibles via les hôpitaux régionaux
- Respect prédominant des droits des patient-e-s et du code de déontologie
- Droits des patient-e-s ont été publiés
- Énoncé de mission des soins infirmiers existe
- Un nouveau serment d'Hippocrate adapté à la situation actuelle a été développé et adopté par plusieurs cliniques de l'HFR
- Forte motivation de la majorité du personnel soignant et médical
- Haute compétence professionnelle de tous les employé-e-s

Faiblesses

- Pas de sensibilisation régulière sur le code de déontologie professionnelle des infirmiers et infirmières
- Pas encore mis l'accent sur le concept de la promotion de la santé
- Pas d'approche d'une médecine intégrative
- Les services centraux ne sont que partiellement multilingues
- Le multiculturalisme n'est que partiellement pris en compte
- Limitation des ressources financières

Opportunités

- Répondre à la demande croissante en médecine intégrative via les centres de santé prévus
- Partenariat avec des acteurs privés et autres du secteur de la santé (psychiatrie, Spitex)
- Le nouveau bâtiment hospitalier prévu après 2030 permet une toute nouvelle conception des soins aux patient-e-s et l'inclusion de l'environnement

Menaces

- Perte des aspects humains de la santé à cause de la pression financière, de la demande exagérée d'efficacité et de la digitalisation croissante
- Perte d'accessibilité aux services de santé par la centralisation
- Pénurie croissante de personnel qualifié dans le domaine des soins infirmiers dans toute la Suisse
- Multiculturalisme et multilinguisme posent des défis particuliers, encore plus à l'avenir

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
5.1	Nous augmentons la satisfaction des patient-e-s en respectant leurs droits et leur intégrité et en leur offrant des services de santé de haute qualité axés sur leurs besoins (programme FLUX)	2022	- Questionnaire de satisfaction - Nombre et thèmes de plaintes	2024
5.2	Nous encourageons l'inclusion du patient-e dans sa prise en charge (programme FLUX)	2022	- Nombre et thèmes de plaintes - Sorties contre avis médical	2024

Responsabilité sociétale

Contexte

Le système de santé publique est un acteur social important, qui reçoit des exigences spécifiques de la politique. En particulier les hôpitaux cantonaux sont confrontés à des attentes de grande envergure. Par exemple, ils devraient s'impliquer dans la formation des professions infirmières et médicales afin d'atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les capacités pour les catastrophes, les accidents majeurs et les pandémies doivent être maintenues. Les soins médicaux ne doivent pas seulement être fournis dans les cas aigus, mais la compétence en santé et, par conséquent, la santé de la population doit également être positivement influencée et soutenue à moyen et à long terme (par exemple par informations sur la promotion de la santé et la prévention des maladies, informations sur l'utilisation du système de soins). En tant qu'employeur important, il contribue également de façon importante au développement économique régional. En outre, une quantité non négligeable de travail bénévole est effectué dans les hôpitaux par des personnes externes (par ex. visites, soutien des patient-e-s, interprétation/traduction dans la langue maternelle). Les employé-e-s sont aussi mis à contribution dans certains cas et il

arrive également que ceux-ci soient impliqués dans le secteur privé (proches aidants auprès de leur entourage). Dans ce sens, les hôpitaux peuvent soutenir cela avec des informations, de la visibilité, des aides, des chambres, des jours de congé, etc.

On attend de plus en plus des hôpitaux qu'ils s'engagent dans la durabilité et la responsabilité sociale. Les domaines classiques sont par exemple la réduction des inégalités et l'accompagnement des personnes défavorisées, via l'embauche de personnes handicapées physiques et mentales, la réinsertion dans la vie professionnelle ou encore le soutien à l'engagement associatif des salarié-e-s ou le parrainage de projets socio-écologiques.

Il existe des réseaux correspondants en Suisse et à l'étranger (Etablissements des Soins Responsables, Global Green and Healthy Hospitals, Swiss Triple Impact), dans lesquels sont notamment impliqués les hôpitaux universitaires. Les Hôpitaux individuels ont créé des rapports de durabilité transparents pour informer les parties prenantes externes de leurs performances.

Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Rôle central dans le système de santé fribourgeois - Coopération dans la formation des médecins (Université de Fribourg) et du personnel infirmier (Centre de Formation des Soins) - Coopération existante avec d'autres partenaires externes - Présence dans les régions - Stratégie 2030 existante - Un des plus grands employeurs du canton - Excellente réputation en tant qu'hôpital de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Charge élevée pour le canton en raison des pertes financières et donc peu de possibilités d'investissement durable - Communication externe marginale sur le développement durable - Stratégie 2030 n'a pas d'objectifs DD explicites - Pas de données concernant la responsabilité sociale (par exemple, le travail bénévole, les personnes handicapées)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Réseau de bénévoles existant (visites, accompagnements, etc.) - Vaste savoir-faire en matière de promotion des compétences en santé dans la population - Les centres de santé comme moyen de développer des partenariats avec d'autres prestataires de santé, y compris privés 	<ul style="list-style-type: none"> - Certains aspects (finances, etc.) dégradent l'image de l'HFR - L'engagement volontaire dans la population diminue régulièrement

Objectifs

Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
6.1 Nous contribuons à promouvoir les compétences en santé de la population du canton de Fribourg	2022	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre activités publiques, contribution à événements... - Nombre de publications - Nombre réseaux d'information - Nombre conseils donnés 	2025
6.2 Nous promovons le bénévolat et augmentons la visibilité et la reconnaissance de l'engagement des bénévoles dans l'HFR	2022	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre bénévoles - Nombre projets bénévolat - Nombre de publications, articles sur le thème du bénévolat 	2025



Gestion efficiente de ressources financières

Contexte

En ce qui concerne le montant des dépenses de santé, la Suisse occupe la deuxième place du classement européen. Au niveau mondial, les coûts de la santé en Suisse sont parmi les plus élevés en valeurs absolues, mais aussi par rapport au PIB⁴³. Ils sont dus au vieillissement de la population, au manque de coordination, aux progrès médico-techniques, aux exigences accrues, à la forte densité de soins et aux sur-traitements médicalement injustifiés ainsi qu'à l'incapacité de tirer parti du potentiel d'efficacité de la numérisation. Les dépenses de santé ont augmenté de près de 80% au cours des vingt dernières années, soit près de deux fois plus que le PIB. D'autres augmentations importantes sont prévues (doublement d'ici 2040)^{44 45}.

L'adoption de la révision de la loi fédérale sur l'assurance maladie (LAMal) en 2007 a entraîné un changement de paradigme dans le financement des hôpitaux : l'égalité de traitement entre les hôpitaux publics et privés, l'uniformisation de la structure tarifaire, une concurrence accrue entre les hôpitaux. Le nouveau financement hospitalier repose sur les principes suivants⁴⁶ :

- **Achat de prestations :** chaque prestation médicale est incluse dans une structure tarifaire qui définit des forfaits au cas par cas valables pour toute la Suisse. Les hôpitaux facturent leurs prestations, l'assurance-maladie couvre 45% des frais et le canton de domicile paie les 55% restants. En ambulatoire, 100% est pris en charge par les assurances.⁴⁷
- **Services publics et autres :** les coûts de ces services dits publics sont à la charge exclusive des cantons. Ceux-ci incluent par ex. le maintien des capacités hospitalières pour des raisons politiques régionales, la recherche et l'enseignement universitaire, les mesures sélectives de prévention du manque de personnel, le soutien spirituel et la préparation ou la prévention en cas de situations extraordinaires dans le secteur de la santé.

Bien qu'en Suisse la durée de séjour à l'hôpital ait diminué de 37% en vingt ans, elle reste élevée par rapport à la moyenne mondiale de 8.2 jours⁴⁸. Concernant le nombre de traitements ambulatoires, il est en constante augmentation et reste élevé⁴⁹.

⁴³ Jährliche Gesundheitsausgaben pro Kopf in ausgewählten OECD-Ländern 2019 | Statista, Liste der Länder nach Gesundheitsausgaben – Wikipedia
⁴⁴ die-zukunft-des-schweizer-gesundheitssystem.pdf (bcg.com)
⁴⁵ Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive, Edition 2016– 2017 | ZHAW digitalcollection
⁴⁶ Antwort des Staatsrats auf Motion Bapst Markus/Wüthrich Peter 2017-GC-39 zur Revision des Gesetzes über das freiburger spital (HFRG)
⁴⁷ Präsentation der Direktion, Dez. 2021
⁴⁸ die-zukunft-des-schweizer-gesundheitssystem.pdf (bcg.com), S. 13
⁴⁹ Der ambulante Spitalbereich in der Schweiz legt zu – Statistiken der Gesundheitsversorgung in den Spitälern 2016 | Medienmitteilung | Bundesamt für Statistik (admin.ch)



Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Garantie du canton pour la pérennité de l'hôpital et de ses services - Financement transitoire par le canton, il comprend une partie des coûts non couvertes par le tarif: les surcoûts salariaux et les services publics et/ou autres. Il comprend également les coûts excessifs, qui peuvent être réduits grâce à une gestion opérationnelle efficace - Les services médicaux de l'hôpital sont essentiels au système de santé du canton - Les chiffres clés financiers sont disponibles - Analyse détaillée de la situation et des mesures possibles par KPMG 	<ul style="list-style-type: none"> - Les pertes accumulées (55 millions francs depuis 2013) et les prêts substantiels existants (185 millions francs au canton) entraînent une faible capacité d'investissement - La durée de séjour des patient-e-s est plus longue que la moyenne suisse - Forte dépendance dans les décisions vis-à-vis du canton - Les chiffres clés ne sont pas suffisamment utilisés comme base de décisions - Manque d'objectifs cohérents ; pas de management-by-objective
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Dans l'environnement social, la pression pour réduire les coûts par des mesures structurelles s'accroît - L'analyse de KPMG fournit de nouvelles informations indépendantes des structures internes et politiques - Construction du nouvel hôpital 2030 permet une restructuration complète - Les évolutions médicales (télémédecine, médecine ambulatoire) offrent de nouvelles approches 	<ul style="list-style-type: none"> - Les coûts des soins de santé en Suisse sont très élevés par rapport à la moyenne mondiale et ont tendance à continuer d'augmenter - Innovations en matière de diagnostic et de traitement entraînent une augmentation des coûts - Une nouvelle baisse des tarifs de traitement - Les prestataires privés pourraient devenir des concurrents actifs dans le canton - Interventions sans la qualité et l'efficacité nécessaires doivent être identifiées et optimisées ou supprimées - Des prix élevés sont à prévoir en raison de la situation géopolitique actuelle - Besoin de financement supplémentaire de 1 milliard francs pour les dix prochaines années

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
7.1	Nous visons un résultat financier garantissant le financement de l'entretien courant et des investissements et le renforcement de l'indépendance financière	2020	- EBITDA / an (supérieur à 8%)	2029
7.2	Nous cultivons une prise en charge du patient-e efficiente à travers un travail interprofessionnel	2021	- Jours de séjour par patient-e et an (patient-e-s stationnaire) - Augmentation de la satisfaction des patient-e-s - Taux de réhospitalisation	2024

⁵⁰ 2021 financière Ausgangslage HFR (Dokument DFIN)

Résilience organisationnelle

Contexte

La résilience est l'une des compétences futures les plus importantes. Elle représente une combinaison dynamique de stabilité (identité, sécurité, fiabilité) et de flexibilité (agilité, ouverture, créativité) pour se prémunir contre les imprévus⁵¹. La résilience organisationnelle décrit la capacité des organisations à s'adapter positivement aux événements difficiles et à agir de manière vivante, efficace et consciente dans les crises et les processus de changement et à les contrer de manière proactive dans la mesure du possible⁵².

La crise du Covid-19 a révélé diverses vulnérabilités. La forte demande soudaine de fournitures médicales (masques, désinfectants) a été difficile à satisfaire. Un certain nombre d'itinéraires mondiaux de transport et de livraison ont également été interrompus en raison de réglementations gouvernementales en matière de quarantaine ou de pénuries de matières premières. La crise a ainsi montré qu'aucun pays ne pourra éviter à l'avenir de maintenir son propre système de santé local-global et au minimum un degré rudimentaire d'indépendance.

Outre les menaces sanitaires liées aux pandémies ou aux catastrophes affectant de nombreuses personnes, d'autres scénarios de menace sont également actuels: incertitude croissante ou effondrement bref de l'alimentation électrique, interruption de l'approvisionnement en gaz et en pétrole, effondrement ou piratage des systèmes d'information.

Afin de conserver ou d'acquérir une bonne résilience, un hôpital doit conserver les caractéristiques suivantes⁵³:

- Connaître sa propre vulnérabilité
- Utiliser l'adaptabilité comme un avantage concurrentiel
- Simplifier les processus de travail
- Cultiver une culture de communication libre, en particulier lorsqu'il s'agit d'informations
- Allouer les ressources de manière appropriée
- Permettre une certaine autonomie des membres de l'organisation
- Mener un dialogue constant avec les parties prenantes

⁵¹ Resilienz für Mensch, Wirtschaft, Gesellschaft und Planet (zukunfts-institut.de)

⁵² Au sein d'une organisation, la résilience concerne trois dimensions: La dimension cognitive, qui comprend une attitude positive et constructive. La dimension comportementale, qui comprend la créativité et l'initiative, en utilisant les ressources apprises en termes d'agilité et en utilisant les habitudes et les routines internes de l'entreprise. La dimension contextuelle, qui comprend la possession d'un capital social étendu et de réseaux de ressources en plus d'un environnement sûr. Resilienz im Krankenhaus, S. 10+11

⁵³ Resilienz im Krankenhaus, S. 11



Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Organisation de crise fonctionnelle (Plan GRAV) - Bonne coopération avec le canton et l'organe de conduite sanitaire (OCS)⁵⁴ - Gestion des risques existants - Grande indépendance du système de chauffage vis-à-vis du gaz et du fioul grâce aux raccordements aux réseaux de chauffage urbain - Interaction fonctionnelle dans le cadre du réseau hospitalier suisse 	<ul style="list-style-type: none"> - Système complexe avec un certain nombre de vulnérabilités potentielles - Faiblesses au niveau de la décision et de la mise en œuvre (rapidité, autonomie) - De nombreuses parties prenantes à impliquer (politiques, syndicats, régions...) - Certains systèmes et dispositifs médicaux hautement spécialisés - Ressources limitées en matière de locaux, de personnel spécialisé, etc. - Autosuffisance limitée en matière d'approvisionnement énergétique - Disponibilité limitée des financements pour les investissements - Des systèmes informatiques différents et peu coordonnés (solutions en îlot, interfaces...)
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - La pandémie a montré des faiblesses et a accru l'acceptation sociale et la sensibilité des structures résilientes dans le canton et dans la société - Nouvel hôpital pour organiser de nouveaux processus, systèmes, infrastructure à partir de zéro 	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance en partie élevée vis-à-vis de fournisseurs et de produits spécifiques - Problèmes de disponibilité des marchandises en cas de détérioration des chaînes d'approvisionnement mondiales - Incertitude croissante dans l'approvisionnement d'énergie - Sensibilité accrue aux crises en raison de l'utilisation des technologies numériques et donc du risque de cyberattaques

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
8.1	Nous intégrons et optimisons la gestion des risques au sein de l'HFR		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de risques de l'HFR en rouge - Mesures préventives et réactives définies pour scénarios stratégiques 	2025
8.2	Nous établissons une culture de l'apprentissage et de l'amélioration continue		<ul style="list-style-type: none"> - Point d'enregistrement anonyme établi - Nombre de personnes formées par année - Nombre de CIRS déclarés - Nombre de projets implémentés 	2025

⁵⁴ RSF 821.0.1 – Loi sur la santé – Kanton Freiburg – Recueil de la législation, Art. 17a organe de conduite sanitaire

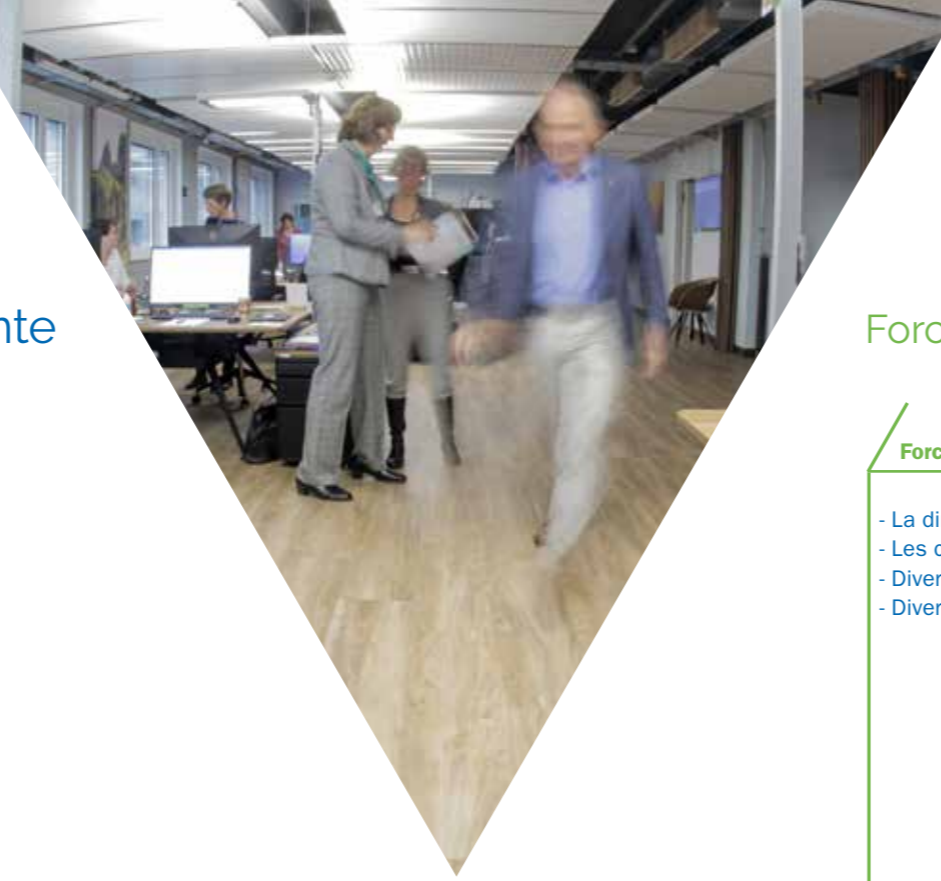
Organisation moderne et innovante

Contexte

Les organisations modernes sont orientées client, processus et performance. Elles ont clarifié, défini et documenté électroniquement leurs procédures et processus internes. Un système général de gestion a été établi sur la base de la boucle de contrôle de Deming⁵⁵, dans lequel divers sujets tels que les finances, la qualité, la sécurité au travail, l'environnement, etc. sont intégrés et avec lesquels ces sujets sont activement gérés. Il existe des objectifs clairs et quantifiés (SMART) pour les sujets importants. Un système de cockpit adéquat avec des indicateurs de base a été défini et mis en œuvre conformément aux objectifs. Sur cette base, les objectifs sont régulièrement contrôlés quant à leur réalisation dans le cadre d'un suivi, d'audits internes et d'une revue annuelle. Un système de gestion documentaire facilement accessible, numérique, bien structuré et intuitivement utilisable, ainsi que des outils informatiques avec des interfaces de fonctionnement adaptées à la complexité et aux ressources disponibles, assurent un fonctionnement fluide dans les différents domaines. Ils permettent un accès facile aux documents en cours et l'échange entre les différents domaines et services. Les spécialistes sont bien formés et peuvent en grande partie gérer et concevoir eux-mêmes les documents et la structure de classement requise. Les parties prenantes importantes sont identifiées et en ce qui concerne les plus importantes, par ex. client-e-s, employé-e-s, financiers, etc., il y a des enquêtes ou des consultations régulières. Certaines parties du système de gestion intégré sont certifiées selon les normes ISO 9001 ou ISO 14001 ou d'autres normes. Des audits externes réguliers soutiennent la maintenance continue et le développement ultérieur du système de gestion. Dans l'application concrète des principes organisationnels modernes, la philosophie dite LEAN Management⁵⁶, qui repose principalement sur la conception efficace des processus et des outils qui y sont associés, est souvent utilisée.

⁵⁵ Le cycle de Deming comprend les phases PLAN, DO, CHECK et ACT. Celles-ci sont étendues dans la nouvelle High Level Structure des normes de système de management ISO aux éléments suivants : contexte, leadership, planification (PLAN), soutien/opération (DO), évaluation des performances (CHECK) et amélioration (ACT).

⁵⁶ Lean Management – Wikipedia



Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - La direction accompagne la modernisation - Les changements sont initiés constamment - Diverses solutions détaillées, par exemple QM du laboratoire - Divers systèmes d'information numériques disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de système général de gestion unifié - Pas de compréhension continue des processus, les processus ne sont souvent pas mis en œuvre - Pas de système de gestion de documents uniforme et structuré - Différents cockpits de chiffres clés, pas harmonisés, partiellement utilisés - Manque d'objectifs cohérents et de suivis - Pas d'analyse et de gestion des parties prenantes définie et documentée - Pas de communication DD externe - Pratiquement aucune communication interne DD - L'HFR dans son ensemble a une volonté et une culture de changement plutôt limitées - Pas de gestion du changement pour mettre en œuvre des nouveaux processus de manière complète et cohérente
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - L'hôpital peut se distinguer par un engagement systématique envers la durabilité - Les adaptations de la Loi sur l'assurance maladie nécessitent des adaptations internes - La construction prévue d'un nouvel hôpital après 2030 permet une restructuration 	<ul style="list-style-type: none"> - Complexité de l'HFR - Des finances très limitées réduisent les investissements pour les innovations et le développement - L'introduction de la numérisation et des outils informatiques sans réflexion fondamentale sur les processus peut entraîner des développements indésirables

Objectifs

	Objectifs	Année de Base	Indicateurs	Délai
9.1	Nous introduisons le développement durable dans notre système de gestion de qualité		- Système de gestion intégré implémenté	2025
9.2	Nous promovons une culture de travail participative et collaborative		- Outil collaboratif implémenté - Nombre de collaborateurs et collaboratrices formés - Nombre d'utilisateurs	2025

Création du nouvel HFR

Pour que l'HFR devienne une organisation tournée vers l'avenir et le développement durable, des changements profonds sont nécessaires au niveau de la structure, des processus et de la culture. Ceux-ci doivent intervenir dans l'ensemble des neuf champs d'action évoqués ci-dessus afin de transformer l'HFR en un nouvel hôpital. Un nouveau bâtiment principal sera nécessaire pour des raisons techniques, infrastructurelles et économiques. La refonte complète de l'infrastructure du bâtiment prévue dans les années 2030 offre une excellente occasion de permettre une refonte organisationnelle. Ce projet permet également d'être proactif et par rapport aux diverses exigences sociétales et aux tendances prévisibles. Il en résulte les pierres angulaires suivantes de la vision :

- Le nouvel hôpital et ses environs doivent être considérés comme un système et être optimisés en conséquence.
- Il doit être CLIMATIQUEMENT NEUTRE dès le départ et les stratégies cantonales en matière d'énergie et de durabilité doivent être pleinement prises en compte. L'approvisionnement énergétique devrait reposer entièrement sur les énergies renouvelables.
- L'ensemble de la structure doit être conçu dans le sens d'une HEALING ARCHITECTURE⁵⁷ de manière à promouvoir la santé et le bien-être des employé-e-s et des patient-e-s, en particulier la nature et l'environnement doivent être inclus de manière solidaire et connectée. Des matériaux aussi naturels que possible et aussi favorables à la santé doivent être utilisés.
- Les séquences de processus et les flux internes de personnes et de marchandises doivent être optimisés selon les principes LEAN⁵⁸ afin que les distances soient courtes et que les flux de personnes et de marchandises soient séparés autant que possible. Les transports externes et la mobilité des personnes sont également à optimiser dans le cadre d'un concept global régional et durable.

⁵⁷ Le terme « Healing Architecture » résume une tendance qui ne lie plus l'architecture uniquement aux aspects fonctionnels, mais place plutôt les qualités psychologiques et émotionnelles de l'espace matériel au premier plan. L'environnement spatial devient un instrument de prévention de la santé et joue un rôle important dans la compensation de l'agitation, du stress et des influences environnementales malsaines. (Der Megatrend Urbanisierung (zukunftsinstitut.de), Heilende Gebäude statt Krankenhäuser (zukunftsinstitut.de))

⁵⁸ Lean Management – Wikipedia



