

Unser Spital. HFR. Die Strategie 2030 und der Vierjahresplan.

Marc Devaud, Generaldirektor

Im Namen des Direktionsrates

September 2020

Unser Kanton. Unser Spital. HFR

Der Kanton Freiburg hat heute über 320'000 Einwohner und ist der am schnellsten wachsende Kanton der Schweiz, mit einer dynamischen wirtschaftlichen Entwicklung. Wir gehen davon aus, dass der Kanton im Jahr 2030 um 350'000 Einwohner zählen wird, mit einem Anteil der über 65-jährigen von rund 20 Prozent.

Die medizinischen Bedürfnisse der Bevölkerung haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Wir müssen heute und in Zukunft weniger Akutmedizin betreiben, dafür mehr für die Betreuung von chronisch kranken Menschen tun. Das HFR wird sich diesen Veränderungen stellen und sich anpassen.

Wir haben dafür einen ambitionierten Plan: die Vision und Strategie 2030. Die Strategie wird in Etappen umgesetzt. Im ersten Vierjahresplan schaffen wir die Voraussetzungen und Grundlagen für diesen Wandel. Es ist ein guter Plan, der gelingt, wenn wir die Mitarbeitenden hinter uns wissen und die angestrebte enge Zusammenarbeit mit unseren Partnern im Gesundheitswesen klappt. Unsere Basis sind Sie alle, also rund 3'400 Mitarbeitende, die mit ihrem Engagement das HFR ausmachen und auszeichnen.

Dieses Dokument zeigt Ihnen auf, was wir planen, und was wir in den kommenden vier Jahren in einer rollenden Planung umsetzen werden. Wir werden Sie regelmässig über die neuen Etappen orientieren.

Es geht nicht nur um neue Gebäude, sondern um eine neue Kultur der Kooperation.

Das HFR plant den grössten Umbau in seiner langjährigen Geschichte. Dabei denken wir nicht nur an Gebäude und Infrastruktur, sondern an eine neue Art und Weise, wie wir in der Zukunft zusammenarbeiten werden. Es geht darum, ein Verständnis des HFR als ein Netzwerk der Kooperation zu entwickeln, sodass das HFR für die Freiburger Bevölkerung das Spital der Wahl ist. Ein Spital, dem sie vertrauen, und das sie im Krankheitsfall bevorzugen. Wir wollen aber auch ein guter Arbeitgeber sein und ein Ort, an dem unsere Mitarbeitenden gerne arbeiten und ihre Fähigkeiten nutzen und entfalten können.

Was das HFR auszeichnet, ist die Kompetenz, Erfahrung und das Engagement der mehr als 3'400 Mitarbeitenden, die in unserer Mission, unserer Überzeugung und Positionierung zum Tragen kommen. Daraus leitet sich unsere Marketing- und Kommunikationsstrategie ab, die wir ab Herbst 2020 sukzessiv umsetzen werden.

Unsere Aufgabe

Die HFR-Mitarbeitenden engagieren sich für jeden einzelnen Menschen so, als ob es um sie selbst oder um ihre Angehörigen ginge, mit der besten Medizin und der besten Pflege.

Wir sind überzeugt, dass...

- alle Menschen in unserem Kanton Anrecht auf die beste Gesundheitsversorgung haben, unabhängig von ihrem Wohnort, ihrem Alter, ihrer Sprache, ihrem Glauben und ihrem Einkommen.
- wir dafür unsere Standorte zu einem Gesundheitsnetz der Kooperation entwickeln müssen, mit einem Spitalzentrum und ambulanten Gesundheitszentren in den Regionen, nahe bei den Menschen und in enger Zusammenarbeit mit den niedergelassenen Ärzten und Gesundheitspartnern.
- wir unsere Standorte den Bedürfnissen der Menschen anpassen müssen, und nicht umgekehrt, mit mehr Prävention und mehr ambulanten Behandlungen in den Regionen.
- es wichtig ist, dass unsere Patientinnen und Patienten uns in kurzer Zeit erreichen können, und wir sie in Notfällen in Zusammenarbeit mit Ambulanzen und dem mobilen Dienst für Notfallmedizin (SMUR) innert weniger Minuten sicher in unsere zentrale Notaufnahme bringen können.
- der Grund, weshalb uns Patienten und ihre Angehörigen schätzen, die Wertschätzung und die persönliche Pflege ist, die wir jedem Patienten zukommen lassen, besonders angesichts neuer Technologien wie künstliche Intelligenz, Telemedizin und Fernüberwachung.
- dass unsere Patientinnen und Patienten Anspruch auf eine gute Betreuungsqualität vor, während und nach einem Spitalaufenthalt haben, und wir deshalb vernetzt mit unseren Gesundheitspartnern zusammenarbeiten.
- junge Menschen, Ärzte und Pflegepersonal im Kanton und ausserhalb des Kantons Anspruch auf die beste Ausbildung haben.
- wir uns in der Forschung engagieren und so der Bevölkerung den Zugang zu neuen Behandlungsformen ermöglichen müssen.

Wir positionieren uns als umfassendes und inkludierendes Gesundheitsnetz für die ganze Freiburger Bevölkerung und für Ärzte und Pflegepersonal in Ausbildung.

- Wir spielen eine zentrale Rolle im Freiburger Gesundheitssystem.
- Wir verfügen über ein leistungsfähiges Spitalzentrum und mehrere Gesundheitszentren über den ganzen Kanton verteilt für die ambulante und stationäre medizinische Grundversorgung der Freiburger Bevölkerung in den zwei Kantonssprachen.
- Wir ermöglichen allen Menschen in unserem Kanton die beste Gesundheitsversorgung, unabhängig von ihrem Wohnort, ihrem Alter, ihrer Sprache, ihrem Glauben und ihrem Einkommen. Wir lassen niemanden zurück. Unser Ziel ist, die Gesundheit der Bevölkerung zu verbessern und zu erhalten.
- Wir sind ein Kompetenzzentrum für allgemeine Medizin und Telemedizin.
- Wir bringen die nächste Generation der besten Ärzte und des besten Pflegepersonals hervor.
- Wir sehen uns auch als Beziehungs- und Kommunikationsnetz; mit den 3400 Mitarbeitenden, den zuweisenden Ärzten und Gesundheitspartnern, Politikern, der Öffentlichkeit, den Patienten und ihren Angehörigen und den Medien.

Der Vierjahresplan

In den Regionen entstehen Gesundheitszentren, in denen ambulante Leistungen – darunter u. a. eine Permanence und spezialisierte Sprechstunden – im Vordergrund stehen und in denen weitere Gesundheitsdienstleistungen vor Ort sind.

Bis Ende 2023 sind zwei Gesundheitszentren errichtet. Die Reorganisation der Abteilungen zeigt sich besonders deutlich in der Rehabilitation und in der Palliative Care. Die Notfallstationen und Operationstrakte sind umstrukturiert. In der Digitalisierung, der Organisation und Governance gibt es grosse Umwälzungen, um die Tätigkeit bei den medizinisch-pflegerischen Dienstleistungen und Leistungsaufträgen dauerhaft zu sichern. Dies sind die ersten grossen Schritte des HFR in Richtung der Vision 2030.

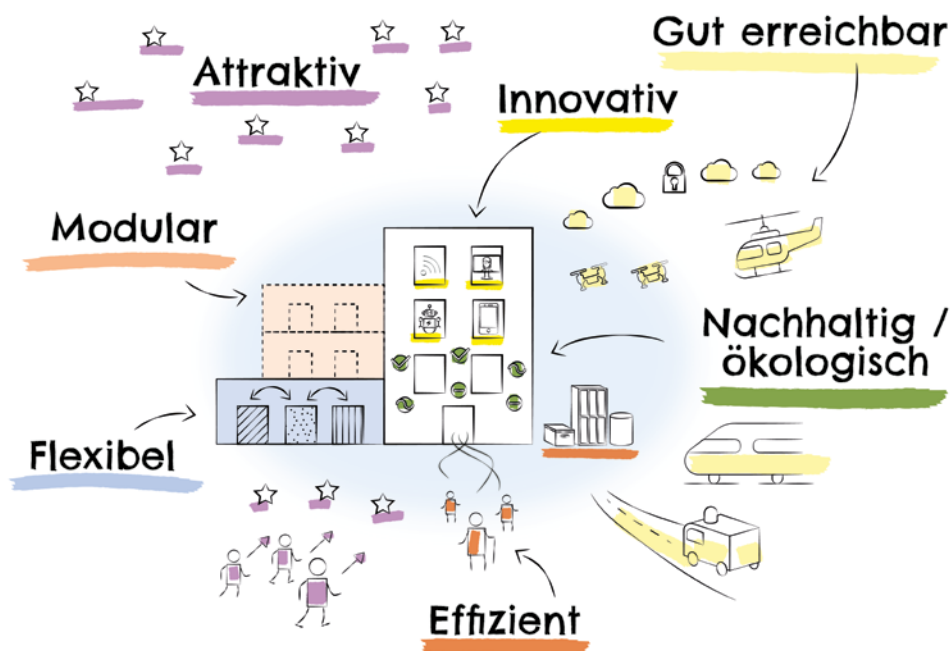
Das neue Spital

Wir planen ein neues, modernes und komfortables Spitalzentrum für die Behandlung von dringenden und komplexen Erkrankungen.

Das neue Spitalzentrum ist ein medizinisches Kompetenzzentrum und steht am Stadtrand, wo mehr Raum zur Verfügung steht. Das HFR ist in das kantonale Projekt Chamblieux-Bertigny eingebunden, das u. a. die Überbauung der Autobahn zwischen Freiburg Nord und Freiburg Süd und die Schaffung eines «Gesundheitspools» in der Nähe der Autobahn Freiburg Süd vorsieht.

Der Spitalbau ist so flexibel, dass wir leicht auf neue Bedürfnisse reagieren können. Standardisierung und Modularität sind dabei wesentliche Elemente. Die ambulanten Bereiche werden bedeutend grösser – die Anzahl stationärer Betten wird hingegen geringer geplant. Die Patienten wünschen vermehrt Einzelzimmer. Das bringt nicht nur mehr Privatsphäre, sondern macht auch medizinisch Sinn. In Einzelzimmern können Patienten schneller isoliert und Infektionen leichter in Schach gehalten werden. Unser Spital wird digitalisiert sein. Zudem ist das Spital eng mit den umliegenden ambulanten ärztlichen, pflegerischen und therapeutischen Versorgungssystemen vernetzt. So ist das neue Spital attraktiv für Patienten und für Ärzte und Pflegepersonal in Ausbildung.

Das neue Spital hat folgende Kriterien zu erfüllen:



Flexibilität braucht es, um Änderungen des Leistungsauftrags oder Erneuerungen in der Ausstattung (z. B. IT) vornehmen zu können; die Flexibilität soll sich auch im modularen Aufbau des Gebäudes zeigen, d. h. es können je nach Bedarf der Bevölkerung oder je nach Entwicklung im Gesundheitswesen Module bzw. Einheiten entfernt oder hinzugefügt werden. Das Gebäude soll auch Wegbereiter für die Zusammenarbeit mit den Universitätsspitalern um uns herum sein, indem je nach Auftrag oder Bedarf Anpassungen möglich sind.

Die Erreichbarkeit mit öffentlichen und/oder privaten Verkehrsmitteln ist für alle Nutzerinnen und Nutzer des Spitals sowie der Notfallstationen (Ambulanzen, Helikopter) entscheidend. Und mit etwas futuristischer Betrachtungsweise: Wieso nicht auch für Roboter und Drohnen gut erreichbar sein?

Die Attraktivität des Standorts ist wesentlich. Die Unterbringung von Elementen wie einem Innovation Hub, einem Campus für Studierende und/oder das Personal oder sogar von anderen Einrichtungen für Personal, Patientinnen und Patienten oder deren Angehörige sollte ins Auge gefasst werden.

Die Effizienz der Patientenbetreuung muss gewährleistet sein. Das Gebäude muss so gestaltet sein, dass der Betrieb reibungslos funktioniert und Patientenflüsse (auf der Notfallstation, im ambulanten und stationären Bereich, in der Pädiatrie, in der Reha, Psychiatrie usw.) gezielt gelenkt werden können.

Das Energiekonzept des neuen Spitals hat den Anforderungen unserer Zeit zu genügen und soll einen wirtschaftlich und ökologisch nachhaltigen und tragbaren Betrieb ermöglichen.

Schliesslich soll das neue Spital technologische **Innovationen** einbinden, ob im Bereich IT oder Medizintechnik, ob beim Einsatz von Robotern, Drohnen, künstlicher Intelligenz, Telemedizin oder anderen Konzepten wie «hospital at home», «healthcare service desk» oder «remote medicine».

Nächste Schritte

- Schaffen eines inkludierenden Steuerungsausschusses für das Projekt bis 31.12.2020
- Kauf des Grundstücks gemäss Masterplan zum kantonalen Nutzungsplan (KNP) / Detailbebauungsplan (DBP) bis 31.12.2022
- Erhalt eines Projektkredits für das neue Spital bis 31.12.2023

Diese Massnahmen hängen davon ab, wie die Arbeiten rund um die Gesamtgestaltung Chamblieux-Bertigny fortschreiten. Zeitliche Änderungen sind somit vorbehalten.

Die Gesundheitszentren

Um eine medizinische Versorgung in den Regionen, in der Nähe der Patientinnen und Patienten zu bieten, wird das HFR rund um sein Spitalzentrum ein Netzwerk an Gesundheitszentren errichten, die das gesamte Kantonsgebiet abdecken.

Die Gesundheitszentren sind die ersten Anlaufstellen bei gesundheitlichen Problemen und für die Betreuung von chronisch Kranken da. Sie bieten Leistungen der Inneren Medizin, eine Permanence und spezialisierte Sprechstunden.

Sie sind auch eine Art «Dorfplatz» mit weiteren Dienstleistern, zum Beispiel der Spitex, einer Arztpraxis, einer Cafeteria, und allenfalls einer Poststelle.

Die Gesundheitszentren sind HFR-Einheiten, welche mit Partnern geteilt werden. Die Zentren bieten Leistungen an, die auf die Bedürfnisse der Bevölkerung abgestimmt sind.



Diese Gesundheitszentren sind grundsätzlich wie folgt ausgestattet: medizinische Sprechstunden, ambulante Versorgung und medizinisch-therapeutische Behandlungen; ausserdem stellen sie eine medizinische Permanence.

Auf dieser Basis kann das Angebot mit weiteren Gesundheits- oder allenfalls sogar mit Nichtgesundheits-Dienstleistungen ausgebaut werden.

Die Errichtung der Gesundheitszentren soll nach einem klar definierten, zugleich aber auch flexiblen Konzept und in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Partnerinnen und Partnern, Gesundheitsfachkräften sowie Politikerinnen und Politikern stattfinden.

Nächste Schritte

- Erstellen eines Konzepts für die Gesundheitszentren mit den regionalen Partnern im ersten Halbjahr 2021
- Start des Pilotstandorts im zweiten Halbjahr 2021
- Inbetriebnahme des ersten Gesundheitszentrums im ersten Halbjahr 2022
- Inbetriebnahme eines zweiten Gesundheitszentrums bis Ende 2022

Entwicklung des Leistungsangebots

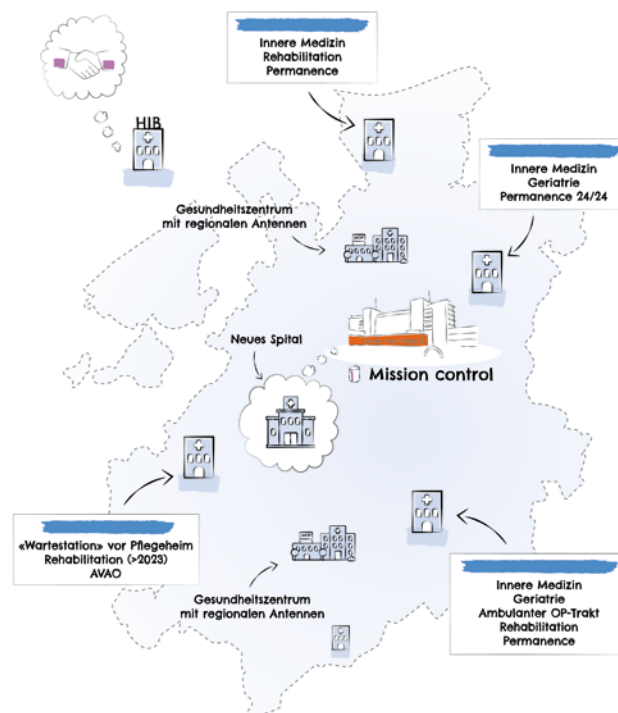
Mit der Reorganisation der Abteilungen soll das HFR an Effizienz gewinnen; durch Zusammenschluss, Kräftebündelung und Reorganisation können die Leistungsqualität sowie die Sicherheit der Patientinnen und Patienten gewährleistet und die Leistungsaufträge des Kantons erfüllt werden. Zudem wird mit den Entwicklungen bei den Vorschriften betreffend Patientenvolumen Schritt gehalten und somit eine optimale Finanzierung erreicht. Dadurch soll das HFR auch als Arbeitgeber attraktiver werden und es sollen mehr erfahrene Ärztinnen und Ärzte sowie Pflegefachpersonal angestellt werden. Diese Fachkräfte können dank ihrer Aus- und Weiterbildung die Akkreditierungskriterien erfüllen, was wiederum für eine angemessene Entschädigung sorgt.

Das zukünftige Leistungsangebot auf einen Blick

Auf Basis der vorangegangenen Erläuterungen und unter Berücksichtigung der Unsicherheiten, die bestehen bleiben, folgt hier eine Karte mit der Verteilung der Standorte und deren Aufgaben, wie sie nach Abschluss des Vierjahresplans mit einem, resp. zwei bis drei Gesundheitszentren aussehen könnte.

Die projizierte Umgestaltung gilt unter Vorbehalt der Entwicklung externer Faktoren wie der Akkreditierungsbedingungen, die von den nationalen Instanzen und/oder Fachgesellschaften bestimmt werden, des Patientenaufkommens, der Anzahl spezialisierter Fachkräfte (und deren Rekrutierung), des vorhandenen Fachwissens oder auch der Finanzierung.

2023-24



Die getroffenen Massnahmen sind:

Billens

- Einrichtung einer «Wartestation» für künftige Pflegeheimpatienten bis 31.12.2020, in Zusammenarbeit mit dem Kanton
- Aufrechterhaltung der Rehabilitation bis Ende 2022
- Diskussion über die weitere Ausrichtung des Standortes mit den politischen Behörden

Freiburg

- Einrichten einer Palliative-Care und Struktur für palliative Langzeitaufenthalte (Residenz) bis 31.12.2020
- Neuorganisation der OP-Trakte für die gesamte stationäre OP-Tätigkeit, bis 31.12.2020
- Aufrechterhaltung und Ausbau der Intensiv- und Überwachungspflege
- Zentralisierung und Neuorganisation der stationären Chirurgie und Orthopädie
- Aufrechterhaltung und Ausbau der Spezialgebiete (Pädiatrie, Gynäkologie usw.)
- Aufrechterhaltung und Ausbau der Fachgebiete der Inneren Medizin (Kardiologie, Pneumologie usw.)

Meyriez-Murten

- Aufrechterhaltung der Inneren Medizin
- Aufrechterhaltung der Permanence
- Aufrechterhaltung, allenfalls Ausbau der Rehabilitation
- Medizinische Sprechstunden

Riaz

- Aufrechterhaltung und Ausbau der Inneren Medizin
- Aufrechterhaltung und Ausbau der Geriatrie
- Einrichtung eines ambulanten Operationstrakts bis 31.12.2020
- Einrichtung einer täglich geöffneten Permanence (Öffnungszeiten 7.00 – 22.00 Uhr) bis 31.12.2020 (bereits erfolgt)
- Ausbau der Rehabilitation bis Ende 2023
- Medizinische Sprechstunden

Tafers

- Aufrechterhaltung und Ausbau der Inneren Medizin
- Aufrechterhaltung und Ausbau der Geriatrie
- Einrichtung einer Permanence (Walk-in-Notfall) 24/24 bis 31.12.2020
- Schliessung des Operationstrakts (bereits erfolgt)
- Medizinische Sprechstunde

Digitalisierung

Die Digitalisierung wird helfen, Ressourcen (Personal, Material, Räume usw.) besser zu managen und zu planen, in Abstimmung mit der Patientenbetreuung. Sie soll zudem dazu beitragen, Ressourcen (Personal, Material, Räume usw.) zu managen und einzuplanen, und dies in Abstimmung mit der Tätigkeit und somit auch mit den Patientinnen und Patienten.

Die Digitalisierung wird die Entwicklung hin zu mehr ambulanter Tätigkeit unterstützen, indem Daten mit den Partnern sowie den Patientinnen und Patienten in beide Richtungen ausgetauscht werden, und indem die Tätigkeiten und Abläufe einfach erfasst und schliesslich auch präzise abgerechnet werden können.

Das IT-System wird gewissermassen zur Schaltzentrale aller HFR-Aktivitäten.

Nächste Schritte

- Inbetriebnahme eines neuen Klinikinformationssystems bis 31.12.2023
- Mehr Autonomie des HFR-IT-Systems bis 31.12.2023
- Einrichten Enterprise-Ressource-Planning (ERP) und aussagekräftige Statistiken bis 31.12.2021
- Errichtung eines Steuerungs- und Planungszentrums für Patientenflüsse und Ressourcen ab 1.1.2022

Anpassungen in der Organisation

Das HFR wird gewisse Elemente in seiner internen Organisation anpassen, um sich den zukünftigen Herausforderungen wirksam stellen zu können, effizienter zu werden sowie die Behandlungsqualität und die Patientensicherheit zu gewährleisten.

Nächste Schritte

Für die Anpassungen in der Organisation wurden folgende Massnahmen bestimmt:

- Aktualisieren der Rollen und Verantwortlichkeiten in den HFR-Direktionen bis 31.12.2020
- Standardisieren der Abläufe in einer ersten medizinischen HFR-Klinik bis 31.12.2021
- Standardisieren der Abläufe in zwei weiteren medizinischen HFR-Kliniken bis 31.12.2022
- Standardisieren der Abläufe in zwei weiteren medizinischen HFR-Kliniken bis 31.12.2023

Organisationsstruktur und Unternehmenskultur

Unsere Organisationsstruktur und unsere Unternehmenskultur soll auf modernsten Managementgrundsätzen basieren. Mithilfe von neuen Führungsprinzipien soll das HFR seine strategischen und betrieblichen Ziele erreichen und den Herausforderungen der Vision 2030 begegnen können: Personalmanagement, Aus- und Weiterbildung sowie die Rekrutierung von Personal, Positionierung gegenüber Konkurrenten und nicht zu vergessen Qualitätsanforderungen oder steigender wirtschaftlicher Druck. In anderen Worten soll das HFR auf Führungskräfte zählen können, die fähig sind, die für die Zukunft des HFR nötigen Änderungen vorzunehmen, um gemeinsam stärker zu sein.

Nächste Schritte

- Schaffung von regelmässigen Austauschplattformen und Dialogmöglichkeiten zwischen der HFR-Direktion und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab Herbst 2020
- Lancieren von Managementworkshops ab Frühling 2021: Zeit des Austausches für Führungskräfte, um abteilungs- und disziplinübergreifende Denkweisen zu fördern, festzulegen, was der guten Praxis entspricht, und an individuellen und gemeinsamen Kompetenzen zu gewinnen.
- Organisieren eines «Hackathons» im ersten Halbjahr 2021: Veranstaltung über zwei Tage, die allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offensteht und deren Ziel es ist, «gemeinsam innovative Lösungen zu finden, um das Spital von morgen aufzubauen» (reflektieren, Herausforderungen benennen, Rahmenprogramm, Wettbewerb usw.).

Governance

Mithilfe der externen Governance kann das HFR auf rechtliche Werkzeuge zurückgreifen, um sich gegenüber den Konkurrenten und Partnern zu positionieren, um den auferlegten wirtschaftlichen Druck aufzufangen und gleichzeitig die Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Dies bedeutet Anpassungen in den rechtlichen Grundlagen.

Nächste Schritte

- Anpassungen im Gesetz über das Staatspersonal (StPG), zurzeit in Revision, bis 30.6.2022 realisiert
- Anpassungen im Gesetz über das freiburger spital (HFRG) bis 30.6.2022 realisiert

Alles verändert sich. Eines bleibt gleich.

Wie Sie sehen, haben wir einen Plan. Es ist ein guter Plan. Wir sind zuversichtlich, dass das HFR im Jahr 2030 ein anderes Spital sein wird. Näher bei den Menschen. Denn eines bleibt gleich: Das HFR bleibt ein Spital für die Freiburgerinnen und Freiburger, nahe und menschlich und mit einem klaren Engagement: Sie erhalten die beste Behandlung und Pflege, zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort.

Die Massnahmen auf einen Blick

Projekte	Umsetzung 1	Umsetzung 2	Umsetzung 3	Umsetzung 4
1 Neues Spital	Schaffen eines Steuerungsausschusses für das Projekt bis 31.12.2020	Kauf des Grundstücks für das neue Spital bis 31.12.2022	Erhalt eines Projektkredits für das neue Spital bis 31.12.2023	
2 Gesundheitszentren	Erstellen eines Konzepts für die Gesundheitszentren im 1. Halbjahr 2021 mit den regionalen Partnern (z. B. südlicher Kantonsteil)	Testen des Konzepts an einem Pilotstandort im 2. Halbjahr 2021	Inbetriebnahme des ersten Gesundheitszentrums im 1. Halbjahr 2022	Inbetriebnahme eines zweiten Gesundheitszentrums bis Ende 2022
3 Entwicklung des Leistungsangebots	Standort Billens 2024: «Wartestation» für Pflegeheimpatienten (12.2020), Reha bis Ende 2020, Diskussion mit politischen Behörden	Standort Meyriez-Murten 2024: Innere Medizin, Rehabilitation und Permanence	Standort Riaz 2024: Innere Medizin, Geriatrie, ambulanter OP-Trakt, Permanence und Rehabilitation	Standort Tafers 2024: Innere Medizin, Geriatrie und Permanence 24/24 (Walk-in-Notfall)
4 Anpassungen in der Organisation	Aktualisieren der Rollen und Verantwortlichkeiten in den HFR-Direktionen bis 31.12.2020	Standardisieren der Abläufe (nach Lean) in einer ersten medizinischen HFR-Klinik bis 31.12.2021	Standardisieren der Abläufe (nach Lean) in zwei weiteren medizinischen HFR-Kliniken bis 31.12.2022	Standardisieren der Abläufe (nach Lean) in zwei weiteren medizinischen HFR-Kliniken bis 31.12.2023
5 Leadership	Einführen von regelmässigen Austauschplattformen zum Dialog zwischen HFR-Direktion und Personal ab Herbst 2020	Lancieren von Management-Workshops, Austauschformate für Führungskräfte, um transversale Denkweisen zu fördern, ab Frühling 2021	Organisieren eines «Hackathons» (Workshop), um «gemeinsam innovative Lösungen zu finden, um das Spital von morgen aufzubauen», 1. Halbjahr 2021	Einbezug der Kader in die aktive Kommunikation des HFR
6 Digitalisierung	Inbetriebnahme eines neuen Klinikinformationssystems bis 31.12.2023	Mehr Autonomie des HFR-IT-Systems bis 31.12.2023	Verfügen über ein leistungsfähiges Enterprise-Resource-Planning (ERP) zur Generierung automatisierter Statistiken bis 31.12.2021	Start Errichtung eines Steuerungs- und Planungszentrums für Patientenflüsse und Ressourcen ab 1.1.2022
7 Governance	Anpassungen im Gesetz über das Staatspersonal (StPG) bis 30.6.2022, zurzeit in Revision	Anpassungen im Gesetz über das freiburger spital (HFRG) bis 30.6.2022		