

HFR: point de situation et perspectives futures

Séance d'information et d'échange avec les membres du Grand Conseil

Vendredi 24 mai 2024 12h15-13h15

Annamaria Müller
Présidente du Conseil d'administration

Marc Devaud
Directeur général



Notre canton. Notre hôpital. HFR.
Unser Kanton. Unser Spital. HFR.

Contenu

1. Défis généraux du domaine sanitaire suisse
2. Défis spécifiques à l'HFR
3. Situation financière
 1. Comptes 2023
 2. Budget 2024
 3. Comptes au 1er trimestre 2024
4. Task force HFR: objectifs et mesures
5. Plan à 4 ans 2020-2023: bilan
6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes et mesures
7. Prochaines étapes



Notre canton. Notre hôpital. HFR.
Unser Kanton. Unser Spital. HFR.

1. Défis généraux du domaine sanitaire suisse

Etat en mai 2024

- La majorité des hôpitaux cantonaux et universitaires se trouve en difficulté financière en raison de l'insuffisance du financement par les tarifs et de l'inflation
- Hôpitaux aux limites de leurs capacités (surtout durant la période octobre-avril, transferts difficiles entre hôpitaux)
- Nécessité d'une action politique forte en faveur des prestataires de soins publics sur le plan fédéral (amélioration des structures tarifaires et des conditions-cadres)
- Pénurie de personnel médico-soignant au niveau national: forte concurrence entre hôpitaux
- Travail constant sur l'efficacité clinique et la gestion des flux dans un contexte de vieillissement démographique et d'impératifs d'un meilleur travail en réseau

3



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

1. Défis généraux du domaine sanitaire suisse

Comparaison situation financière entre hôpitaux

- Impact central du niveau des salaires et des paramètres du 2ème pilier
- Lourdeur moyenne des cas et ressources supplémentaires nécessaires (exemple Thurgovie = 0.96 / HFR = 1.17)
- Organisation structurelle (sites uniques (Aarau, Baden, Coire ou hôpital organisé en réseau (HFR, RSV), activités connexes)
- Organisation des soins en amont et en aval (médecins installés en cabinet, soins à domicile, EMS)
- Part d'assurés privés ou semi-privés parmi la patientèle traitée
- Concurrence intra- et extracantonale

Hôpitaux	Résultat 2023	EBITDA
Insel Gruppe	-112.7	- 0.5%
Universitätsspital Zürich	- 49.0	2.0 %
St-Galler Spitalverbunde	- 59.8	0.9%
Kantonsspital Aarau	- 3.7	4.7%
Stadspital Zürich	- 39.0	1.8%
Kantonsspital Winterthur	- 49.5	- 2.9%
Kantonsspital Graubünden	2.6	5.5%
Kantonsspital Baselnd	- 24.9	0.4%
Kantonsspital Baden	3.2	6.1 %
Freiburger Spital HFR	- 38.4	-2.9%

Source: Medinside 29.04.2024

4



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

2. Défis spécifiques à l'HFR

Forte variation d'activité et gestion des postes

HFR : situation en détente depuis quelques semaines mais toujours sous tension dans certains services

- Taux d'occupation actuels : 77% aigu et 92% réadaptation
- Durée moyenne de séjour en constante amélioration vers la norme DRG
- 23 cas d'attente, dont 10 cas d'attente pour une place en EMS (cas WEMS)

Contraintes face à la baisse d'activité:

- Peu de marge de manœuvre avec les contrats à durée déterminée (CDD) et départs naturels
- Personnel spécialisé difficilement interchangeable d'un service à l'autre

5



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

2. Défis spécifiques à l'HFR

Forte variation d'activité et gestion des postes

- Fort impact des facteurs exogènes sur les finances de l'HFR sans compensation par les tarifs / le financement étatique correspondante
- Déficit cumulé prévisionnel pour 2023 et 2024: supérieur à CHF 60 millions
- Facteurs structurels (multi-site, infrastructure vieillissante) propres à l'HFR expliquant une partie du déficit résiduel
- Optimiser les flux patients, la durée de séjour et maîtriser les effectifs
- Rester un employeur attractif
- Volonté du Conseil d'administration et de la Direction générale: quitter les chiffres rouges pour avoir une capacité d'investissement
- Mesures d'efficience en cours dont meilleure maîtrise de la masse salariale comme mesure centrale 2024

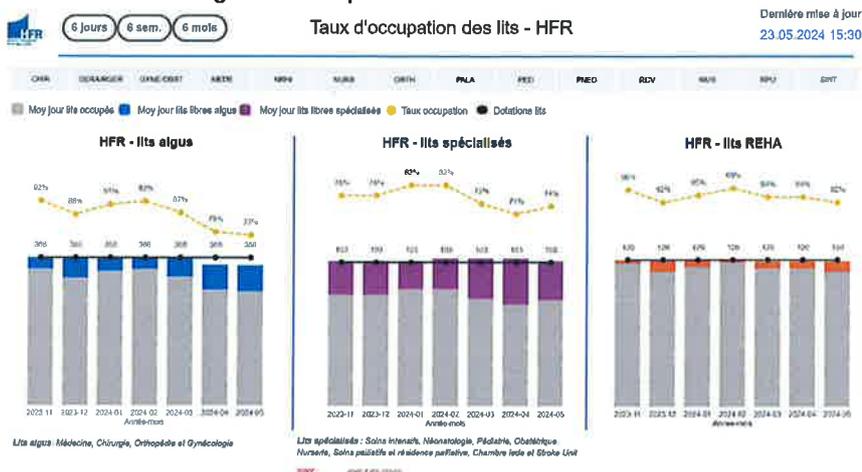
6



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

2. Défis spécifiques à l'HFR

Forte variation d'activité et gestion des postes



Notre canton, Notre hôpital, HFR
Unser Kanton, Unser Spital, HFR

3. Situation financière

Comptes 2023

en milliers de francs

	Réel 2019	Budget 2019	Réel 2020	Budget 2020	Réel 2021	Budget 2021	Réel 2022	Budget 2022	Réel 2023	Budget 2023	Budget 2024
Recettes d'exploitation	-504'640	-478'453	-518'400	-509'249	-537'890	-523'738	-566'386	-515'167	-559'329	-547'631	-579'729
Recettes de l'activité clinique	-425'935	-399'613	-406'183	-431'172	-425'879	-441'315	-467'534	-440'186	-469'492	-471'268	-490'884
Contributions & subventions	-64'053	-62'093	-99'035	-62'076	-98'741	-68'975	-75'103	-62'579	-74'534	-64'086	-74'102
Autres recettes d'exploitation	-14'653	-14'748	-13'182	-16'001	-13'040	-13'448	-13'748	-12'402	-15'303	-12'277	-14'744
Charges d'exploitation	493'109	471'311	509'136	492'523	533'387	504'312	537'891	506'289	576'122	560'299	589'386
Charges de personnel	358'099	343'928	357'129	356'170	374'228	364'325	375'551	365'683	406'581	393'129	415'401
Charges d'exploitation I	92'567	82'635	101'010	92'255	106'894	95'202	111'985	97'300	115'437	114'593	117'223
Charges d'exploitation II	42'443	44'748	50'997	44'098	52'266	44'784	50'355	43'306	54'105	52'577	56'760
Résultat avant amortissements (EBITDA)	-11'532	-5'142	-9'264	-16'728	-4'272	-18'426	-18'495	-8'878	-16'794	-12'688	-9'665
Amortissements	22'336	21'675	21'777	21'226	19'432	22'453	21'436	21'777	18'171	17'909	19'054
Résultat d'exploitation (EBIT)	10'804	16'533	12'512	4'500	15'159	3'027	2'842	12'899	34'965	30'577	28'709
Charges & produits financiers	2'553	1'457	2'422	2'000	2'797	523	2'386	2'849	3'413	2'897	4'153
Charges & produits exceptionnels	-88		80		11'587		-575	-20	-848	-4'595	-2'110
Variation des fonds libres	-1'279		-2'881		-3'916		-590		-1'060	-909	-921
Résultat annuel (+ = perte, - = bénéfice)	11'990	17'990	12'133	6'500	25'627	3'550	4'162	15'727	36'471	27'970	29'830
Marge EBITDA	2.3%		1.8%		0.8%		3.3%		-2.9%		



Notre canton, Notre hôpital, HFR
Unser Kanton, Unser Spital, HFR

3. Situation financière

Budget 2024

- Impact des charges pérennes exogènes sur les comptes 2023: CHF 23,3 millions dont 13,3 millions au titre de l'indexation de la masse salariale
- Impact des charges pérennes exogènes supplémentaires sur le budget 2024: 14,8 millions dont 9,1 millions au titre de l'indexation de la masse salariale
- Impact cumulé des charges exogènes sur le budget 2024: CHF 38,1 millions
- Résorption partielle de ces charges grâce à la hausse des tarifs (CHF 6,6 millions) et une adaptation des PIG (CHF 4,8 millions): CHF 11,4 millions
- Effet pérenne résiduel: CHF 26,7 millions



3. Situation financière

Comptes au 1er trimestre 2024

Activité stationnaire et ambulatoire:

- en hausse en comparaison avec la même période en 2023

Recettes totales:

- au-dessus du budget de CHF 1.8 mios et en hausse de CHF 9.9 mios par rapport à 2023

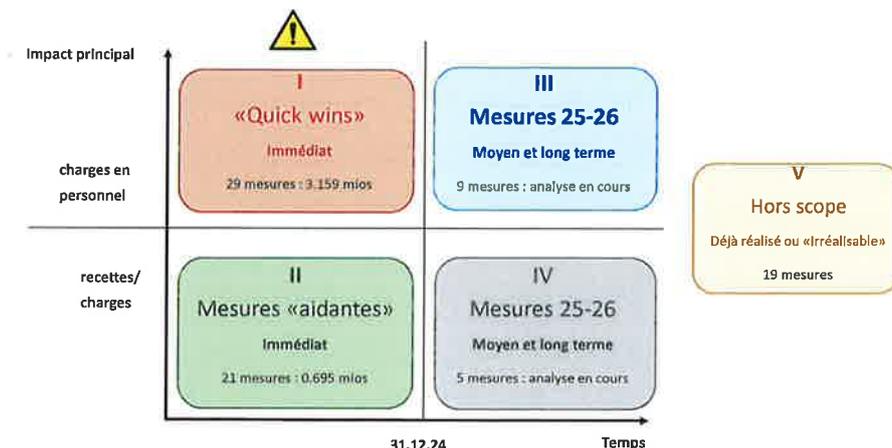
Charges de personnel:

- au-dessus du budget de CHF 0.3 mios, en hausse de CHF 4.1 mios par rapport à 2023
- l'écart à 2023 s'explique par les effets de l'indexation salariale de 1.42% et de l'effet palier de +/- 1% ainsi qu'à des effectifs supérieurs d'env. 3%.
- les mesures de maîtrise des charges de personnel produisent leurs premiers effets mais doivent monter en puissance



4. Task force HFR: objectifs et mesures

Maîtrise du budget 2024



11

31.12.24

Temps



Notre canton, Notre hôpital, HFR
 Unser Kanton, Unser Spital, HFR

4. Task force HFR: objectifs et mesures

Quick wins: exemples

- Freiner les engagements et les remplacements
- Limiter les promotions
- Diminuer les heures supplémentaires
- Adapter les ressources à l'activité saisonnière

Fermeture de lits selon taux d'occupation

Fermeture estivale d'une unité de chirurgie et de médecine interne

- ➔ Récupération d'heures supplémentaires, vacances et congés non payés

12



Notre canton, Notre hôpital, HFR
 Unser Kanton, Unser Spital, HFR

4. Task force HFR: objectifs et mesures

Mesures aidantes: exemples

- Réduire les frais de consulting
- Réduire les charges d'exploitations en changeant les pratiques
- Améliorer saisie et facturation des prestations
- Reporter des projets
- Réviser contrats externes

13



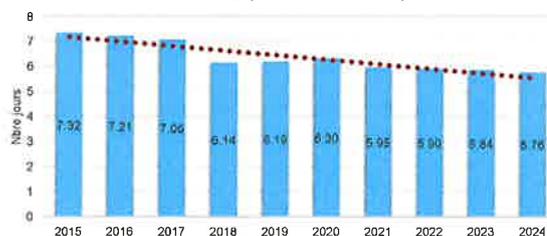
Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

5. Plan à 4 ans 2020-2023 : bilan

- Malgré le Covid-19, beaucoup de mesures ont été mises en œuvre, certains ont même été accélérées par la pandémie
- Travail sur l'efficience a conduit à la baisse de la durée moyenne de séjour (DMS) à l'HFR Fribourg – Hôpital cantonal



Evolution de la DMS HFR Fribourg – Hôpital cantonal, (01.2015- 04.2024)



14



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

5. Plan à 4 ans 2020-2023 : bilan

Centres de santé



- Création du Centre de santé du Sud fribourgeois (CSSF) ✓
- Inauguration du site de l'HFR Riaz en janvier 2023 ✓
- Analyse en cours pour le Centre de santé de la Singine ⚠

15



Notre canton, Notre hôpital, HFR
Unser Kanton, Unser Spital, HFR

5. Plan à 4 ans 2020-2023 : bilan

Développement et regroupement des prestations stationnaires



- Regroupement de l'activité stationnaire aiguë sur le site de Fribourg, maintien de lits de médecine interne sur les sites de Meyriez-Murten, Riaz et Tavers ✓
- Centre de compétences soins palliatifs à la Villa St-François à Fribourg ✓
- Urgences 24h/24 sur le site de Fribourg et permanences sur les sites de Meyriez-Murten, Riaz et Tavers ✓
- Fermeture de l'HFR Billens, réorganisation de la réadaptation ✓

16



Notre canton, Notre hôpital, HFR
Unser Kanton, Unser Spital, HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes et objectifs

- Bilan 2020-2023 a montré que les axes prioritaires étaient pertinents
- Une grande partie des travaux ont été menés, grâce à l'engagement et les compétences du personnel HFR
- Le plan 2024-2027 s'inscrit dans la continuité avec quelques adaptations
- Intégration des stratégies de l'offre (prestations médicales), d'infrastructure et de digitalisation élaborée par le Conseil de direction

17



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes et objectifs

OBJECTIFS	AXES							
	Nouveau centre hospitalier	Centres de santé	Evolution des prestations	Performance organisationnelle	Culture entrepreneuriale	Digitalisation	Santé financière	Formation et recherche
1.1 Terminer l'avant-projet	2.1 Réaliser les centres de santé de Tafers et de Meyriez et poursuivre le développement du centre de santé de Riez	3.1 Déterminer le rôle de l'HFR dans certaines spécialités médicales	4.1 Définir et optimiser les flux patient-e-s de chaque service afin d'améliorer l'efficacité de la prise en charge	5.1 Actualiser et vivre les valeurs	6.1 Gagner l'autonomie ICT	7.1 Atteindre un équilibre financier	8.1 Assurer la relève	
1.2 Assurer le financement	2.2 Déterminer le rôle de l'HFR dans la réalisation d'un centre de santé Sarthe	3.2 Désenchevêtrer l'ambulatoire et le stationnaire	4.2 Finaliser le mode de gouvernance par l'adaptation des règlements	5.2 Renforcer le leadership	6.2 Assurer la sécurité ICT	7.2 Garantir la capacité d'investir	8.2 Développer la relation avec l'Unifr	
		3.3 Adapter les infrastructures à la demande et à la démographie médicales	4.3 Améliorer la maîtrise des dotations de personnel, de l'absentéisme et de la fluctuation	5.3 Renforcer l'attractivité de l'HFR en tant qu'employeur	6.3 Soutenir le fonctionnement organisationnel	7.3 Assurer la pérennité financière	8.3 Développer les projets avec les HES	
		3.4 Renforcer la qualité de la prise en charge des patient-e-s dans le respect des nouvelles exigences légales		5.4 Intégrer les partenaires sanitaires	6.4 Permettre et faciliter la mise en réseau avec les partenaires	7.4 Clarifier et assurer le financement adéquat des PIG	8.4 Renforcer l'excellence clinique de l'HFR	
		3.5 Développer des structures pour les soins cohérentes et fluides			6.5 Diminuer la charge administrative			

18



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes, objectifs et mesures

Evolution des prestations

- **Nouvelles prestations**
 - Développer l'urologie, réinternaliser la gastro-entérologie
- **Désenchevêtrer stationnaire et ambulatoire**
 - Sortir l'administration du bâtiment principal pour créer des espaces dédiés à l'ambulatoire, créer de nouveaux lits
- **Adapter les infrastructures à l'évolution démographique**
 - Augmenter les lits en gériatrie et réadaptation gériatrique, filière orthogériatrique
 - Redéfinir la mission de la pédiatrie et adapter les infrastructures stationnaires et d'urgences
 - Augmenter capacité du bloc opératoire pour répondre à la croissance prévue

19



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes, objectifs et mesures

Centres de santé

Si le décret est approuvé en juin prochain :

- **Centre de santé de la Singine**
 - Travaux lancés à l'HFR Tafers
- **Centre de santé du Lac**
 - Analyse lancée (HFR Meyriez-Murten)
- **Centre de santé Riaz**
 - Projet d'agrandissement lancé (4 étages supplémentaires)

En parallèle, réflexions à mener pour un **Centre de santé Sarine**

20



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes, objectifs et mesures

Performance organisationnelle

- **Améliorer l'efficacité de la prise en charge**
 - Optimiser la composition des équipes médico-soignantes (*skills and grade mix*)
 - Poursuivre l'optimisation des flux patients pour améliorer la durée moyenne de séjour
 - Développer des tableaux de bord pour faciliter la conduite clinique des services
- **Améliorer la maîtrise des dotations de personnel**
 - Mise en place d'outils et processus pour assurer l'adéquation des ressources à l'activité (variations saisonnières, absentéisme)

21



Notre canton, Notre hôpital, HFR
Unser Kanton, Unser Spital, HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes, objectifs et mesures

Digitalisation

- **Autonomie de l'IT**
 - Finaliser la sortie du SITel
- **Soutenir le fonctionnement organisationnel et la mise en réseau**
 - Renouveler le système d'information clinique
 - Assurer une saisie de données structurée pour diminuer la charge administrative du personnel médico-soignant
 - Développer le partage d'information avec les professionnels de la santé (médecins en cabinet, soins à domicile, EMS)

22



Notre canton, Notre hôpital, HFR
Unser Kanton, Unser Spital, HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes, objectifs et mesures

Santé financière



Augmentation des revenus 2012-2024 :
MCHF 153 (+36%)

Augmentation des coûts 2012-2024 :
MCHF 178 (+41%)

23



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027: axes, objectifs et mesures

Santé financière

- **Atteindre l'équilibre financier**
 - Développer des projets et des prestations pouvant générer des bénéfices
- **Assurer la pérennité financière**
 - Anticiper les développements nécessaires pour faire face à l'évolution du système de financement hospitalier
- **Clarifier et assurer le financement des PIG**
 - En étroite collaboration avec l'Etat poursuivre l'établissement des règles et principes de financement des PIG et viser une réduction du financement transitoire

24



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

6. Plan à 4 ans 2024-2027

En conclusion

- Le nouveau plan 2024-2027 est ambitieux, mais indispensable
- Il a été construit dans la continuité du plan 2020-2023 qui a prouvé sa pertinence tant au niveau de l'HFR que du système sanitaire fribourgeois
- Ce plan doit permettre à l'HFR de poursuivre sa transformation pour répondre aux besoins de la population tout en s'adaptant à l'évolution du système sanitaire
- La mise en œuvre du plan est un grand défi, notamment financier
- Le soutien politique exprimé à travers le décret est indispensable
- L'engagement et les compétences du personnel de l'HFR sont les ressources clé pour la réussite de la mise en œuvre de ce plan

25



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR

7. Prochaines étapes

Calendrier 2024

- | | |
|------------------|---|
| 9 juin 2024 | Votations cantonales sur l'initiative constitutionnelle «Pour des urgences hospitalières publiques 24/24 de proximité», son contre-projet et le décret relatif à l'octroi d'un cautionnement et d'un prêt en faveur de HFR |
| 31 juillet 2024 | Envoi de la planification financière 2024-2027 à la DSAS |
| Novembre 2024 | Prochaine rencontre sous-comm «HFR» CFG (date à fixer) |
| 22 novembre 2024 | Séance de présentation au Grand Conseil |

26



Notre canton. Notre hôpital. HFR
Unser Kanton. Unser Spital. HFR