

Strategie HFR 2030

Vierjahresplan 2024 – 2027



**Unser Kanton. Unser Spital. HFR.
Ein Gesundheitsnetz, mehrere Standorte.**

A	Inhalt	
B	Strategie HFR 2030	2–4
1.	Hintergrund	3
2.	Auftrag	3
3.	Vision («Strategie HFR 2030»)	4
C	Vierjahresplan 2020–2023	5–15
1.	Schwerpunkt Neues Spital	5
1.1	Standortbestimmung 2023	6
2.	Schwerpunkt Gesundheitszentren	7
2.1	Standortbestimmung 2023	8
3.	Schwerpunkt Ausbau und Zusammenlegung der stationären Leistungen	8
3.1	Standortbestimmung 2023	9
4.	Schwerpunkt Anpassungen in der Organisation	11
4.1	Standortbestimmung 2023	11
5.	Schwerpunkt Organisationsstruktur und Unternehmenskultur	12
5.1	Standortbestimmung 2023	12
6.	Schwerpunkt Digitalisierung	13
6.1	Standortbestimmung 2023	13
7.	Schwerpunkt HR-Governance	14
7.1	Standortbestimmung 2023	14
8.	Schwerpunkt Ausbau der klinischen Forschung	15
8.1	Standortbestimmung 2023	15
D	Vierjahresplan 2024–2027 : Schwerpunkte, Ziele und Massnahmen	16–27
Schwerpunkt 1	Neues Spitalzentrum	17
Schwerpunkt 2	Gesundheitszentren	18
Schwerpunkt 3	Ausbau der Leistungen	19
Schwerpunkt 4	Organisatorische Performance	21
Schwerpunkt 5	Unternehmenskultur	22
Schwerpunkt 6	Digitalisierung	23
Schwerpunkt 7	Finanzielle Leistungsfähigkeit	25
Schwerpunkt 8	Ausbildung und Forschung	26
E	Vierjahresplan 2024–2027 – Übersicht	28–33
F	Anhänge	34–35
Anhang 1	Abkürzungsverzeichnis	34
Anhang 2	Leistungen nach Standort	35

B Strategie HFR 2030

1. Hintergrund

Um die Strategie 2030 umzusetzen, haben der Verwaltungsrat (VR) und die Direktion des freiburger spitals (HFR) den Vierjahresplan 2020–2023 erarbeitet. Am Ende dieser ersten – stark von der Covid-19-Pandemie geprägten – Phase hat das HFR Bilanz gezogen, mit dem Ziel, einen neuen Vierjahresplan für den Zeitraum 2024–2027 zu formulieren. Das vorliegende Dokument umfasst somit zwei Teile: die Bilanz 2020–2023 sowie den neuen Vierjahresplan 2024–2027.

2. Auftrag

Das HFR ist eine autonome öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und spielt im Freiburger Gesundheitssystem eine zentrale Rolle. Es erbringt seine Leistungen auf der Grundlage von Aufträgen, die ihm der Kanton im Rahmen der Spitalplanung erteilt, um die Bedürfnisse der Freiburger Bevölkerung zu erfüllen, und zwar in den beiden Amtssprachen des Kantons. Das HFR strebt an, qualitativ hochstehende Leistungen zu wirtschaftlichen Kosten anzubieten, sodass seine starke Position zwischen den zwei Universitätszentren Lausanne und Bern garantiert ist.

Der institutionelle Rahmen hält fest, dass der Staatsrat den Auftrag und die strategischen Ziele des Staates für das HFR vorgibt, während der Grosse Rat die Oberaufsicht über das Spital innehat.

Die öffentliche Hand des Kantons Freiburg hat dem HFR folgende Aufträge übertragen (im Sinne von Art. 5 Gesetz über das freiburger spital [HFRG]):

- **Pflege:** Das HFR hat den Auftrag, die Gesundheitsversorgung der Freiburger Bevölkerung sicherzustellen. Ende 2022 zählte diese rund 335'000 Personen. Das hat das Spital insbesondere durch die Koordination der Patientenpfade, die Einbindung in Gesundheitsnetze mit integriertem Pflegeangebot und die Mitwirkung an der Ausbildung von Fachkräften zu gewährleisten. Das HFR muss in sämtlichen medizinischen Fachbereichen qualitativ hochwertige Behandlungen in der stationären, der ambulanten und der Notfallpflege anbieten. In Zusammenarbeit mit dem Amt für Gesundheit nimmt das HFR auch Aufgaben in den Bereichen Community Medicine und Community Health wahr.
- **Ausbildung:** Das HFR ist das kantonale Ausbildungszentrum der Universität Freiburg (UniFR). Beide Akteure beteiligen sich an der ärztlichen Aus-, Weiter- und Fortbildung sowie an der Ausbildung von Pflegeexpertinnen und -experten sowie von weiteren medizinisch-technischen und therapeutischen Fachpersonen. Das HFR ist auch in die Ausbildung an der HEdS Freiburg und anderen Fachhochschulen involviert, indem es Praktikumsstellen für Studierende anbietet, ebenso wie Lehrstellen, die unter anderem zum Eidgenössischen Fähigkeitszeugnis (EFZ) Fachfrau/Fachmann Gesundheit führen.
- **Forschung:** Das HFR betreibt in Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen medizinischen Fakultäten und der Industrie Forschungsaktivitäten in den Bereichen Biotechnologie und Medizintechnik.
- **Unterstützung der kranken Person in sozialen Belangen.**
- **Pflege bei ausserordentlichen Lagen im Gesundheitsbereich;** zu diesem Zweck bereitet sich das HFR auf die Bewältigung solcher Lagen vor, und es wirkt mit an den Präventions- und Vorbereitungsmaßnahmen, die vom sanitätsdienstlichen Führungsorgan (SFO) beschlossen werden.

3. Vision Strategie HFR 2030

Im Jahr 2019 legte das HFR seine strategische Ausrichtung bis 2030 fest, indem es das Dokument «Unsere Strategie 2030» veröffentlichte. Darin erläuterte es seinen Auftrag, seine Vision, seine strategischen Schwerpunkte und Ziele sowie seine Grundsätze und Werte.

Dabei hat der VR sieben Ziele formuliert:

1. Starke regionale Präsenz
2. Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit und Unabhängigkeit
3. Ausbau der klinischen Forschung
4. Positionierung als Ausbildungsspital und Entwicklung von Ausbildungsprogrammen innerhalb und ausserhalb des Spitals
5. Ausbau der ambulanten Versorgung
6. Ausbau des Partnernetzwerks
7. Konzentration auf die Weiterentwicklung der Hauptaufträge



C Vierjahresplan 2020 – 2023

Um die Umsetzung der Strategie 2030 zu konkretisieren und die Transformation hin zu einem Gesundheitsnetzwerk im Dienste der Bevölkerung einzuleiten, verabschiedete der VR 2020 den ersten Vierjahresplan für den Zeitraum 2020–2023.

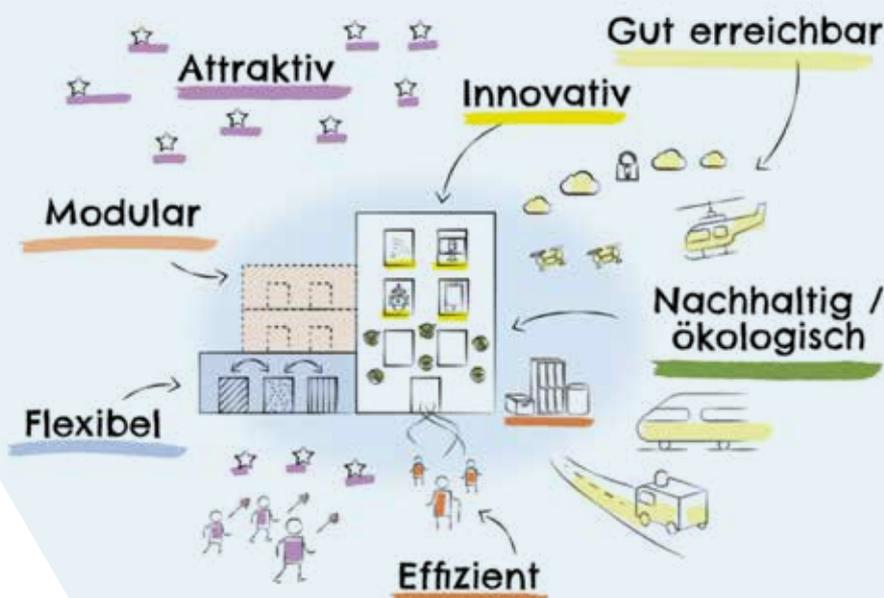
Die acht strategischen Schwerpunkte dieses Vierjahresplans lauteten wie folgt:

1. Start des Projekts «Neues Spitalzentrum»
2. Aufbau der ersten beiden Gesundheitszentren
3. Ausbau und Zusammenlegung der stationären Leistungen
4. Anpassung der Organisation sowie Entwicklung medizinischer Departemente
5. Leadership-Projekte zur Integration der Führungskräfte in die Transformation (Kulturwandel)
6. Digitalisierungsstrategie zur Modernisierung des Klinikinformationssystems
7. Anpassung der HR-Governance mit dem Ziel, die Prozesse mit dem Amt für Personal und Organisation (POA) zu vereinfachen
8. Ausbau der klinischen Forschung

1. Schwerpunkt Neues Spital

Für ein leistungsfähiges Netzwerk braucht es ein starkes Spitalzentrum im Mittelpunkt. Ziel des Projekts eines neuen Spitalzentrums (NSZ) war, die Bedürfnisse der Medizin von morgen zu decken. Zu diesem Zweck sollte es modular aufgebaut und an die immer anspruchsvolleren Anforderungen angepasst sein. Als Teil des kantonalen Projekts Chamblieux-Bertigny sollte das Projekt für ein neues Spital in diesem Vierjahresplan die ersten Hürden nehmen.

Das neue Spital hat folgende Kriterien zu erfüllen:



1.1 Standortbestimmung 2023

Im Juli 2023 hat das Projekt des NSZ mit der Lancierung des städtebaulichen Wettbewerbs durch den Kanton einen wichtigen Meilenstein erreicht. Dieser Wettbewerb soll die Parzelle definieren, auf der das NSZ errichtet werden soll. Auch sollen die verschiedenen Zugangswege skizziert werden, über welche die Patientinnen und Patienten, die Notfalldienste, die Mitarbeitenden und die Lieferanten zum Spital gelangen. Dieser städtebauliche Wettbewerb soll ein Gebäude hervorbringen, das den Anforderungen der HFR-Strategie entspricht, das also der Freiburger Bevölkerung ein modulares, flexibles, effizientes, attraktives und innovatives Spital bietet und gleichzeitig Nachhaltigkeit und Erreichbarkeit gewährleistet.

Um die organisatorischen Strukturen des Projekts aufzugleisen und erste Arbeiten durchzuführen, wurde als Projektleiter ein erfahrener Architekt eingestellt. Der Verwaltungsrat hat eine eigene, diesem Projekt gewidmete Delegation gebildet.

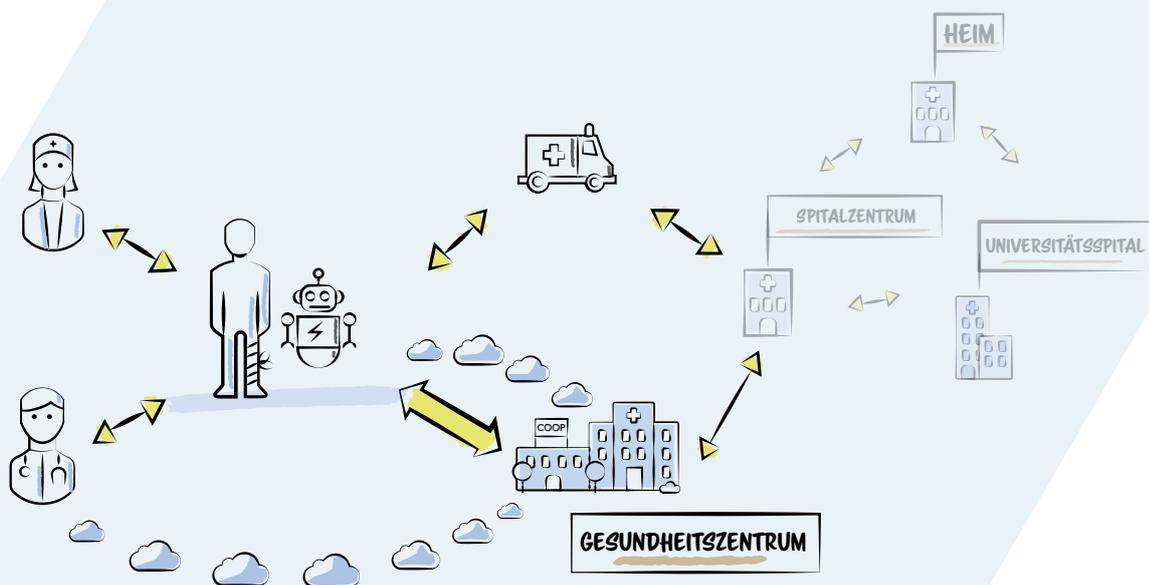


2. Schwerpunkt Gesundheitszentren

Um in den Regionen eine bevölkerungsnah ambulante Versorgung zu bieten, beabsichtigte das HFR, rund um sein Spitalzentrum ein Netzwerk an Gesundheitszentren zu errichten, die das gesamte Kantonsgebiet abdecken. Die Gesundheitszentren sollen bei gesundheitlichen Problemen und für die Betreuung von chronisch kranken Personen die ersten Anlaufstellen sein. Sie bieten Leistungen der Inneren Medizin, eine Permanence und spezialisierte Sprechstunden. Sie können auch eine Art «Dorfplatz» mit weiteren Dienstleistern sein, zum Beispiel der Spitex, einer Arztpraxis, einer Cafeteria und allenfalls einer Poststelle. Das Projekt sah die Gesundheitszentren als HFR-Einheiten, die mit Partnern geteilt werden.

Der Aufbau der Gesundheitszentren sollte gemäss einem klar definierten, zugleich aber auch flexiblen Konzept und in enger Zusammenarbeit mit den lokalen Partnern, Gesundheitsfachkräften sowie Politikerinnen und Politikern erfolgen.

Das erste Gesundheitszentrum sollte den Betrieb im ersten Halbjahr 2022 an einem Pilotstandort aufnehmen.



2.1 Standortbestimmung 2023

Anfang 2023 wurde das Gesundheitszentrum Süd am Standort Riaz als erstes Pilotzentrum eröffnet. Es umfasst zwei weitere Standorte, namentlich Billens und Châtel-St-Denis, die jeweils vom Gesundheitsnetz der einzelnen Bezirke verwaltet werden. Jedes dieser Zentren vereint und koordiniert eine Vielzahl ambulanter Leistungen, welche auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten ausgerichtet sind. Zum Zeitpunkt der ersten Standortbestimmung zeigt die Umfrage am HFR Riaz deutlich, dass die Zielgruppe zufrieden ist. Das bestätigt die Strategie des HFR zur Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Versorgung, die auf einem modernen und für die Behandlung komplexer Fälle ausgestatteten Spitalzentrum sowie auf bürgernahen Gesundheitszentren in den Regionen beruht.

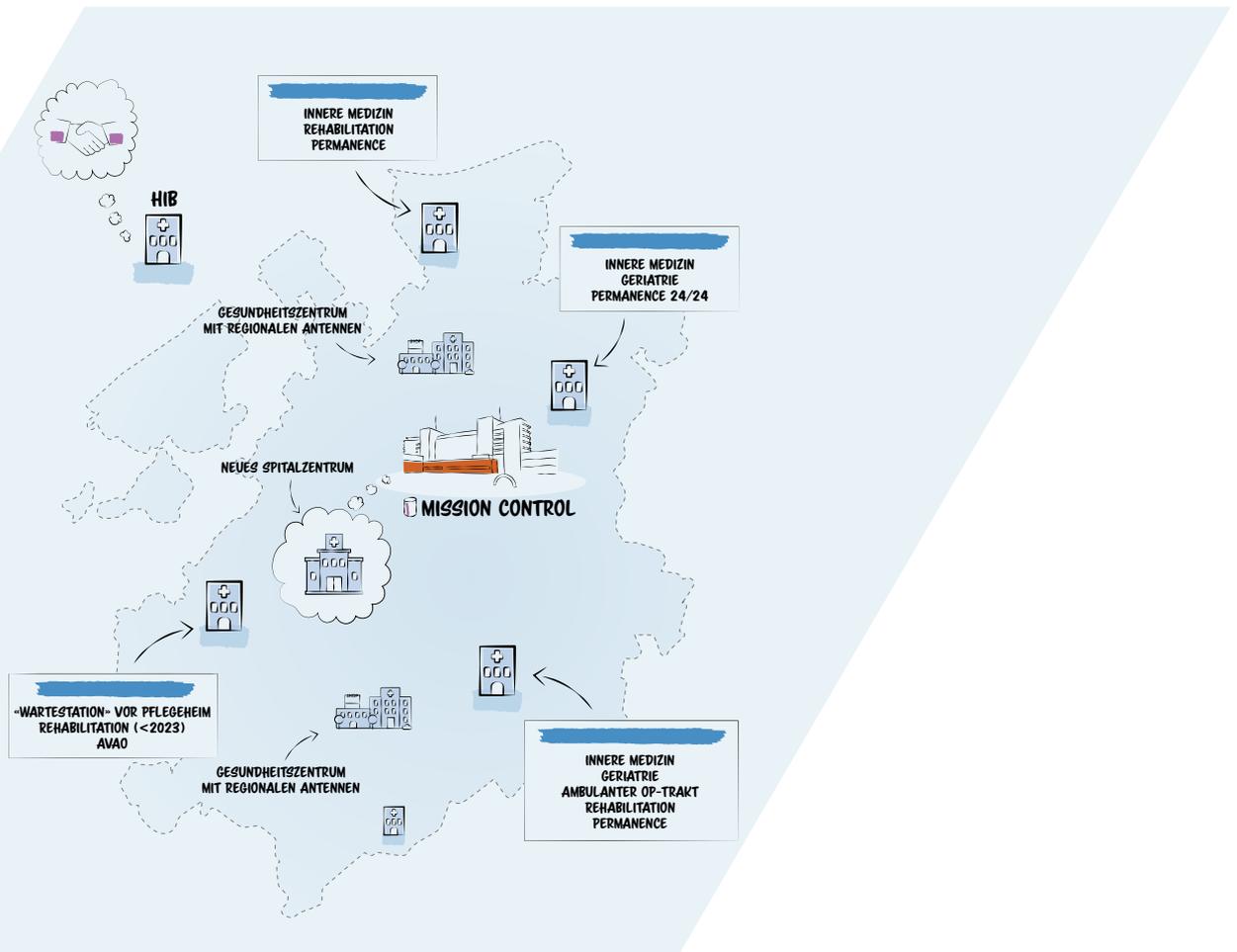
Parallel dazu wird am HFR Tafers das Gesundheitszentrum des Sensebezirks vorbereitet. Das Pilotmodell von Riaz dient dabei als Orientierungshilfe und es werden die notwendigen Anpassungen vorgenommen, um den regionalen Besonderheiten Rechnung zu tragen.

3. Schwerpunkt Ausbau und Zusammenlegung der stationären Leistungen

Mit der Reorganisation der Abteilungen sollte das HFR den Bedürfnissen der Bevölkerung unter Berücksichtigung ihres Wachstums und ihrer Alterung besser gerecht werden und gleichzeitig an Effektivität und Effizienz gewinnen. Für jeden Standort waren daraufhin verschiedene Massnahmen festgelegt worden, um alle Standards und Akkreditierungskriterien zu erfüllen, die nicht nur für eine optimale Finanzierung unerlässlich sind, sondern um auch als Arbeitgeber attraktiver zu werden und somit mehr erfahrene Ärztinnen und Ärzte sowie Pflegefachpersonal einstellen zu können.

Bis zur endgültigen, regionenübergreifenden Vernetzung der Gesundheitszentren wurden den derzeitigen Standorten in enger Zusammenarbeit mit den Behörden bestimmte Aufträge zugewiesen.

So sollte der Standort Billens eine «Wartestation» für künftige Pflegeheimpatientinnen und -patienten erhalten. Weitere mittelfristige Projekte an diesem Standort sollten mit den zuständigen Behörden diskutiert werden. In Freiburg wurde die – im Umbau befindliche – Villa Saint-François zu einem Kompetenzzentrum für Palliativpflege. Das HFR Freiburg – Kantonsspital übernahm die gesamte stationäre OP-Tätigkeit und behielt zudem seinen Status als Referenzstandort für Notfälle bei Erwachsenen und Kindern. Die Standorte Tafers und Meyriez-Murten behielten die bestehenden Leistungen wie die Innere Medizin, die Geriatrie (Tafers) und die Rehabilitation (Meyriez-Murten). Am HFR Riaz wurden die Innere Medizin, die Geriatrie und auch die medizinischen Sprechstunden ausgebaut. Dort sollte die OP-Tätigkeit beibehalten werden, allerdings nur im ambulanten Bereich.



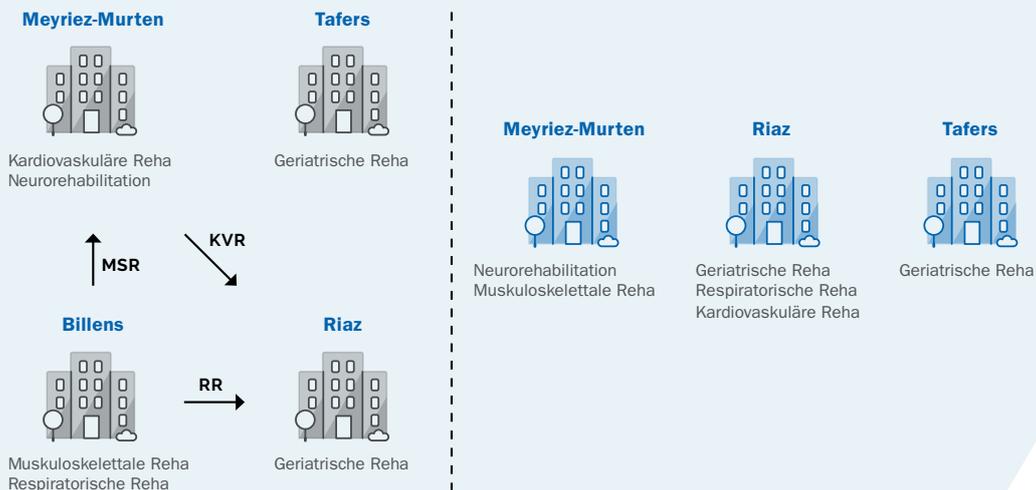
3.1 Standortbestimmung 2023

Die akutstationäre Tätigkeit wurde wie geplant mehrheitlich im HFR Freiburg – Kantons-
spital zusammengefasst, mit Ausnahme der Inneren Medizin. Für diese mussten Betten
an den Standorten Meyriez-Murten, Tafers und Riaz beibehalten werden, ebenso wie Geria-
trie-Betten in Riaz.

Die Öffnungszeiten der Permanence in Riaz wurden wie geplant angepasst (7 bis 22 Uhr).
Die Permanence in Tafers hingegen konnte nicht wie ursprünglich vorgesehen rund um
die Uhr geöffnet bleiben, da es nicht gelang, das dafür benötigte medizinische Kader zu
rekrutieren. Die Öffnungszeiten in Tafers wurde daher jenen in Riaz angepasst. Wegen
fehlendem medizinischem Fachpersonal musste das HFR diese Öffnungszeiten im Laufe
des Jahres 2023 vorübergehend sogar weiter einschränken. Sie sollen aber im Laufe des
Jahres 2024 durch die Einstellung zusätzlicher Kaderärztinnen und -ärzte wieder ausge-
weitert werden.

Die stationäre Operationstätigkeit wurde auf den Standort Freiburg konzentriert. Der OP-Trakt in Riaz wurde renoviert und wird für ambulante Operationen genutzt.

Die Rehabilitation wurde neu auf die Standorte aufgeteilt. So ging der Standort Billens an das Gesundheitsnetz Glane zurück und beherbergt nun dessen Ableger des Gesundheitszentrums Süd. Wie unten dargestellt, wurde die ursprünglich in Billens angebotene Rehabilitationstätigkeit neu verteilt: Die pulmonale Rehabilitation wurde nach Riaz verschoben, die muskuloskeletale Rehabilitation nach Meyriez-Murten. Dieser Standort widmet sich nun vollständig der muskuloskelettalen und neurologischen Rehabilitation. Die kardiovaskuläre Rehabilitation wiederum wurde nach Riaz verlegt. Um die medizinischen Teams an diesen Standorten zu verstärken, wurden hoch qualifizierte Ärztinnen und Ärzte eingestellt.



4. Schwerpunkt Anpassungen in der Organisation

Das HFR hatte sich zum Ziel gesetzt, gewisse Elemente seiner internen Organisation anzupassen, um sich den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen wirksam stellen zu können, effizienter zu werden sowie die Behandlungsqualität und die Patientensicherheit zu gewährleisten. Unter anderem bedeutete das, die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Direktion zu überarbeiten und medizinische Departemente zu schaffen.

4.1 Standortbestimmung 2023

Die Leitung des Spitals wurde ausgebaut und mit einer operativen Direktion verstärkt, die in engerem Austausch mit der Ärzteschaft steht. In einer ersten Phase stand ein Direktor Informationssysteme und Operatives (DISO) dieser Direktion vor. Angesichts des Arbeitsvolumens wurde jedoch beschlossen, die Funktion aufzuspalten und die Positionen des Direktors Operations (DO) und des Direktors Informationssysteme (DIS) zu schaffen.

Die Koordination der Direktionen wurde verbessert. Zu diesem Zweck wurden deren strategische und operative Ausrichtung aufeinander abgestimmt. Auch die Transparenz wurde gesteigert, insbesondere durch eine bessere Kommunikation mit den Partnern im Gesundheitswesen, der Politik und der Bevölkerung (regelmässiger Austausch, Roadtrip, vierteljährlicher Newsletter für niedergelassene Ärztinnen und Ärzte usw.).

In der medizinischen Organisation wurde mit der Schaffung von medizinischen Departementen unter der Leitung eines Rates der medizinischen Departemente eine neue Ära eingeleitet.

Die architektonische, ergonomische und organisatorische Transformation der Notaufnahme wurde abgeschlossen.

Neue Berufsprofile und Laufbahnmodelle befinden sich in der Einführungsphase, wie z. B. das Profil der Pflegeexpertinnen und -experten APN oder der/des Clinical Nurse Specialist (CNS).

Das HFR verstärkte seine Aktivitäten im Berufsbildungszentrum für Expertinnen und Experten NDS HF in Pflege, Notfallpflege, pädiatrischer Notfallpflege, Intensivpflege, Anästhesiepflege, Intermediate Care und Aufwachraum.



5. Schwerpunkt Organisationsstruktur und Unternehmenskultur

Die Organisationsstruktur und Unternehmenskultur des HFR sollte auf aktuellen Managementgrundsätzen basieren, die an die künftigen Bedürfnisse angepasst sind. Mithilfe von neuen Führungsprinzipien sollte das HFR somit seine strategischen und betrieblichen Ziele erreichen und den Herausforderungen der Vision begegnen können: Personalmanagement, Aus- und Weiterbildung sowie die Rekrutierung von Personal, Positionierung gegenüber Konkurrenten und schliesslich Qualitätsanforderungen oder steigender wirtschaftlicher Druck. Mit anderen Worten, das HFR soll auf Führungskräfte zählen können, die fähig sind, die für die Zukunft des HFR nötigen Änderungen vorzunehmen, um gemeinsam stärker zu sein.

5.1 Standortbestimmung 2023

Die HR-Prozesse, die bisher auf mehrere nicht schnittstellenfähige Anwendungen verteilt waren und grösstenteils manuell auf Papier bearbeitet worden waren, wurden in einem einzigen HR-Informationssystem zentralisiert (HRIS; Lösung Oracle HCM). Dank dieser Umstellung verfügen die Mitarbeitenden für die Bearbeitung von HR-Daten heute über ein zentrales Tool.

Nach der Einführung dieses zentralen Moduls läuft nun die Inbetriebnahme weiterer, damit verbundener Module wie des Helpdesks oder auch des Rekrutierungsportals. Zudem werden sogenannte «Journeys» entwickelt, geleitete, kontextbezogene und personalisierte Prozesse.

Ein hauseigenes Programm zur intensiven «Micro MBA»-Weiterbildung für Führungskräfte wurde zwar lanciert, musste aber schliesslich budgetbedingt ausgesetzt werden.

Informationsabende für Führungskräfte konnten aufgrund von Covid-19 zwischen 2020 und 2022 nicht durchgeführt werden. Stattdessen wurden Informationsveranstaltungen online abgehalten oder Videos an Führungskräfte oder sogar an die gesamte Belegschaft gesendet, um sie über den Fortschritt der Schlüsselprojekte des Vierjahresplans zu informieren.



6. Schwerpunkt Digitalisierung

Das IT-System ist die Schaltzentrale aller HFR-Aktivitäten. Die Digitalisierung muss die Verwaltung der Ressourcen (Personal, Material, Räumlichkeiten usw.) und deren Planung an die Tätigkeit und damit an die Patientinnen und Patienten anpassen und sie verbessern. Dieser Schwerpunkt sollte 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.

6.1 Standortbestimmung 2023

Wie das Spital im Allgemeinen musste auch die Direktion Informationssysteme (DIS, früher DISO) ihre Prioritäten aufgrund der Pandemie justieren. So musste sie 2020 auf die unmittelbaren Bedürfnisse reagieren: Reorganisation der Abteilungen, Einrichtung und IT-Management des kantonalen Testzentrums, Tools zur Erleichterung der Heimarbeit und der Online-Informationsweitergabe sowie Einführung von Dashboards zur operativen Steuerung der Tätigkeiten und Ressourcen des HFR in Echtzeit. Das beschleunigte die Einführung der Tools und den Aufbau des Teams des Kontroll- und Planungszentrums.

Im Vorfeld der 2021 vom Staatsrat für alle autonomen Einheiten des Kantons beschlossenen Loslösung vom Amt für Informatik und Telekommunikation (ITA) fanden umfangreiche Studien und Analysen statt. Diese ermöglichten eine präzise Ausschreibung, um für das HFR einen zuverlässigen Partner zu finden, der die Verwaltung der Infrastrukturen und Netzwerke des Informationssystems des Spitals ersetzen kann. Die Migration ist für 2024 geplant.

In den letzten vier Jahren fiel auch der Startschuss zu verschiedenen wichtigen Digitalisierungsprojekten des HFR. Dazu gehören ein Tool für die Verwaltung der HR-Ressourcen (HRIS), ein spezielles Tool für die Intensivpflege, Anästhesie und Neonatologie (PDMS) und die Erneuerung der Bildgebungssysteme (PACS/RIS). Diese Projekte werden 2024 besonders eng begleitet, damit sie zum Abschluss gebracht werden können und den Mitarbeitenden des HFR den erwarteten Mehrwert bringen.

Im Hinblick auf die Erneuerung des klinischen Informationssystems (KIS) wurden in diesem Zeitraum eine Analyse und ein Business Case durchgeführt. So soll im Laufe des Jahres 2024 entschieden werden, auf welches System die Wahl des HFR fällt. 2025 soll die Umsetzung beginnen.



7. Schwerpunkt HR-Governance

Die HR-Governance muss eine Antwort auf die Herausforderungen des Arbeitsmarktes finden. Da er immer volatiler und wettbewerbsorientierter wird, braucht es hohe Agilität, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu binden. Die Einschränkungen, die sich aus dem Gesetz über das Staatspersonal des Kantons Freiburg (StPG) und den Verwaltungsprozessen des Amts für Personal und Organisation (POA) ergeben, erschweren und verzögern das Personalmanagement jedoch.

Die Überarbeitung des HFR-Gesetzes, die Erarbeitung eines HFR-spezifischen Kapitels und sogar die Herauslösung des Personals aus dem StPG wurden als geeignet erachtet, um dem HFR die nötige Flexibilität zu verleihen und seine Position in einem stark wettbewerbsorientierten Umfeld zu stärken.

7.1 Standortbestimmung 2023

Im Rahmen der Revision des StPG brachte das HFR zahlreiche Vorschläge ein, um den Besonderheiten des Spitalpersonals Rechnung zu tragen. Diese wurden jedoch nicht in den Gesetzgebungsprozess aufgenommen, der zu der 2022 in Kraft getretenen Revision des StPG führte.

Darüber hinaus wurden Verhandlungen zur Erarbeitung einer Vereinbarung zur Vertretung des POA am HFR geführt, die sich jedoch pandemiebedingt erheblich verzögerten. Ende 2023 wurden die Verhandlungen abgeschlossen. Der Staatsrat dürfte die Vereinbarung in der ersten Hälfte 2024 genehmigen können.

8. Schwerpunkt Ausbau der klinischen Forschung

Mit der Einführung des «Master of Medicine» an der UniFR im Jahr 2019 erhielt das HFR den Status eines universitären Ausbildungs- und Forschungsspitals. In diesem Rahmen war es ein erklärtes Ziel des HFR, sein Engagement für Exzellenz in der klinischen Forschung zu stärken.



Die klinische Forschung verbessert die Behandlungen, aber auch das ärztliche Fachwissen über eine Krankheit. Unter dem Strich führt das zu einer besseren Versorgung und einem gesteigerten Wohlbefinden der Patientinnen und Patienten. Die überwiegend patientenorientierte Forschung erfolgt auf freiwilliger Basis, unter genauer Einhaltung der ethischen Normen und gemäss strikten Vorgaben.

Jedes Jahr organisieren unsere Fachkräfte nationale und internationale Projekte oder nehmen daran teil. Sie veröffentlichen allein oder in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wissenschaftliche Artikel in internationalen Zeitschriften. Ihr Ziel ist es, neue Erkenntnisse zu gewinnen, die Wirksamkeit von Therapien systematisch zu überprüfen und die Sicherheit zu erhöhen. So profitieren die Patientinnen und Patienten von gut ausgebildetem Fachpersonal sowie von den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen.

8.1 Standortbestimmung 2023

Die klinische Forschung wurde ausgebaut, insbesondere durch die Einführung der HFR Grants.

Es wurde eine Biobank zur Lagerung biologischer Proben eingerichtet und von der Swiss Biobanking Platform (SBP) zertifiziert.

In enger Zusammenarbeit mit der UniFR hat sich das HFR zu einem Zentrum für die universitäre medizinische Ausbildung entwickelt, das den mittlerweile anerkannten, attraktiven sechsjährigen Vollzeitstudiengang mit ausgeprägtem Fokus auf die Hausarztmedizin anbietet. Dank dem grossen Engagement der Ärztinnen und Ärzte und aller anderen Mitarbeitenden des HFR können ausgezeichnete Nachwuchskräfte ausgebildet werden, mit dem erklärten Ziel, deren künftige Niederlassung im Kanton zu fördern.

Im Bereich der Pflege wurde am HFR im Jahr 2023 das Profil der Pflegeexpertinnen und -experten APN eingeführt. Dieses Profil ist Teil der fortgeschrittenen Pflegepraxis, die auf den maximalen Einsatz von erweitertem pflegerischem Wissen und nachgewiesener Kompetenz im Dienste der Gesundheitsbedürfnisse von Einzelpersonen, Angehörigen und Gemeinschaften abzielt. Dieses Wissen und diese Kompetenzen werden im Rahmen des universitären Masterstudiengangs Pflegewissenschaft erworben. Danach üben APN eine führende Rolle bei der Entwicklung von Leitlinien für vorbildliche Pflegepraktiken und der Umsetzung evidenzbasierter Ergebnisse in der Pflege aus.



D Vierjahresplan 2024 – 2027: Schwerpunkte, Ziele und Massnahmen

Auf der Basis der Analyse zum aktuellen Umsetzungsstand der Strategie 2030 und der Standortbestimmung des Vierjahresplans 2020–2023 ist der VR der Ansicht, dass die Strategie 2030 mit ihrer Vision, ihrem Auftrag, ihren strategischen Schwerpunkten und Zielen sowie ihren Grundsätzen weiterhin Bestand hat. Die Werte hingegen müssen überarbeitet werden, damit sich die Mitarbeitenden damit identifizieren können und sie im Alltag auch umsetzen.

Die acht strategischen Schwerpunkte des Vierjahresplans 2020–2023 fliessen in den Vierjahresplan 2024–2027 ein, wobei die Ausformulierung bzw. der Umfang einzelner Schwerpunkte angepasst wurden.

Die acht strategischen Schwerpunkte des Vierjahresplans 2024–2027 lauten demnach wie folgt:

1. Neues Spitalzentrum
2. Gesundheitszentren
3. Ausbau der Leistungen
4. Organisatorische Performance
5. Unternehmenskultur
6. Digitalisierung
7. Finanzielle Leistungsfähigkeit
8. Ausbildung und Forschung

Jeder Schwerpunkt setzt sich aus Zielen zusammen, die wiederum in Massnahmen gegliedert sind. Ihre Definition basiert sowohl auf dem Umsetzungsstand des im vorherigen Kapitel beschriebenen Vierjahresplans als auch auf der Entwicklung des allgemeinen Umfelds (Covid, Inflation, Fachkräftemangel, politische Entscheidungen usw.) sowie des HFR (finanzielle Situation, operativer Betrieb, Änderungen in der Governance usw.).

Es gilt zu beachten, dass die Direktion Strategien in Bezug auf das Leistungsangebot, die Infrastruktur und die Digitalisierung ausgearbeitet hat und diese in die entsprechenden Schwerpunkte und Ziele hat einfliessen lassen.

Das strategische Ziel für 2027 ist ehrgeizig: Mit einem leistungsfähigen Spitalzentrum und mehreren, über den ganzen Kanton verteilten Gesundheitszentren will sich das HFR als breit aufgestelltes und ganzheitliches Gesundheitsnetzwerk für die gesamte Freiburger Bevölkerung sowie für die Ärztinnen und Ärzte und das Pflegepersonal positionieren. Mit den anderen Akteuren des Gesundheitswesens werden Kooperationen und Partnerschaften angestrebt. Dieses Dispositiv soll die medizinische Grundversorgung der Bevölkerung – sowohl ambulant als auch stationär – unter bestmöglicher Berücksichtigung der Zweisprachigkeit ermöglichen.

Schwerpunkt 1: Neues Spitalzentrum

Dieser Schwerpunkt schliesst nahtlos an den vorherigen Vierjahresplan an.

Das Bauprojekt für das neue Spitalzentrum soll demnächst in die Vorentwurfsphase gelangen. Diese umfasst die beiden folgenden wichtigen Etappen:

Architekturwettbewerb: Dieser basiert auf einem Pflichtenheft, das die fachlichen Bedürfnisse an die Räumlichkeiten sowie den Katalog der technischen Anforderungen definiert.

Eigentliche Vorentwurfsphase: Diese wird die endgültigen Baupläne hervorbringen. In dieser Phase wird das HFR auch seine Projektorganisation weiterentwickeln müssen, damit es auf die richtige Struktur und die notwendigen Kompetenzen zurückgreifen und das Projekt erfolgreich umsetzen kann.

Die Finanzierung des neuen Spitalzentrums ist eine Herausforderung für das HFR und den Staat Freiburg. Ein erstes entscheidendes Element ist dabei das Dekret, welches am 9. Juni 2024 vor das Volk kommt und ein staatliches Darlehen vorsieht. Diese erste Finanzierung in Höhe von 70 Mio. Franken soll die Durchführung aller Studien sowie der Vorentwurfsphase ermöglichen.

Im Anschluss daran müssen rasch Gespräche aufgenommen werden, um den zweiten Teil der Projektfinanzierung zu garantieren. Dabei geht es um den Kredit, der für die Projektumsetzung erforderlich ist (Baukredit). Angesichts des erwarteten Finanzierungsbetrags wird 2026 oder 2027 eine weitere Volksabstimmung anstehen.

Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

1.1 Abschluss der Vorentwurfsphase

1.1.1 Aufbau der Projektorganisation und der Ressourcen für das neue Spitalzentrum

1.2 Sicherung der Finanzierung

1.2.1 Vorbereitung der Argumente, um die Finanzierung der Vorentwurfsphase und der Projektumsetzung zu sichern



Schwerpunkt 2: Gesundheitszentren

Dieser Schwerpunkt schliesst nahtlos an den vorherigen Vierjahresplan an.

Um seine Strategie voranzubringen, treibt das HFR die Projekte zur Errichtung von Gesundheitszentren im Sensebezirk (Standort Tafers) und im Seebezirk (Standort Meyriez-Murten) voran. Von entscheidender Bedeutung beim Aufbau dieser Gesundheitszentren sind dabei die passenden Partner – die Gespräche hierzu sind im Gange. Die beiden Gesundheitszentren sollen 2025 bzw. 2026 eröffnet werden.

Eine wichtige Aufgabe im Alltag der Gesundheitszentren besteht darin, das spezialisierte Leistungsangebot und die Partnerschaften kontinuierlich auszubauen. Das zeigt sich am Gesundheitszentrum Süd am Standort Riaz, wo die 2023 erzeugte Dynamik bereits Früchte trägt: So stösst das Zentrum punkto Weiterentwicklung bereits an seine baulichen Grenzen. Das HFR plant daher, das Gesundheitszentrum an diesem Standort zu vergrössern.

Einer der Erfolgsfaktoren von Gesundheitszentren liegt im Personal, da die Entwicklung der Ressourcen leider nicht proportional zur steigenden Nachfrage verläuft (demografische Entwicklung).

Schliesslich wird auch der Aufbau eines Gesundheitszentrums im Saanebezirk in Betracht gezogen. Erste Gespräche mit potenziellen Partnern wie dem kantonalen Ärzteverband MFÄF, der Medizinischen Permanence Freiburg und dem Institut für Hausarztmedizin der UniFR sind im Gange. Diese Gespräche könnten Hand in Hand gehen mit dem vom Spital verfolgten Ziel der Entflechtung des ambulanten und stationären Bereichs durch die Auslagerung einer Reihe von Leistungen aus dem Standort des HFR Freiburg – Kantospitals.

Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

2.1 Aufbau der Gesundheitszentren in Tafers und Meyriez-Murten und Weiterentwicklung des Gesundheitszentrums in Riaz

- 2.1.1 Abschluss der Aufbauphase der Gesundheitszentren in Tafers, Meyriez-Murten und Riaz
- 2.1.2 Förderung der Weiterentwicklung des Leistungsangebots in den Gesundheitszentren gemäss den Bedürfnissen der Bevölkerung in den einzelnen Regionen und den Anforderungen der Partner

2.2 Festlegung der Rolle des HFR beim Aufbau eines Gesundheitszentrums im Saanebezirk

- 2.2.1 Gesprächsaufnahme mit potenziellen Partnern, um eine öffentlich-private Partnerschaft zum Aufbau eines Gesundheitszentrums im Saanebezirk zu erwirken

Schwerpunkt 3: Ausbau der Leistungen

Dieser Schwerpunkt ist die Fortsetzung und Erweiterung des Schwerpunkts «Ausbau und Zusammenlegung der stationären Leistungen» des vorherigen Vierjahresplans.

Der im März 2023 vom Schweizerischen Gesundheitsobservatorium (Obsan) veröffentlichte Bericht zur Bedarfsanalyse für die Spitalplanung 2024 des Kantons Freiburg prognostiziert einen Anstieg der Hospitalisierungen in der Akutpflege um mehr als 30 Prozent und in der Rehabilitation um mehr als 54 Prozent.

Um seine stationäre Infrastruktur an die erwartete Entwicklung anpassen zu können, wird das HFR eine Reihe von ambulanten Leistungen auslagern müssen.

Diese Anpassungen sollen die Patientenflüsse und die Effizienz der Einrichtung verbessern. Damit die Leistungsqualität für die Freiburger Bevölkerung gewährleistet werden kann, muss das HFR verschiedene kohärente Versorgungsstrukturen aufbauen.

Auf der Grundlage von Partnerschaften und bereits bestehenden Leistungen im Kanton möchte das HFR sein Angebot vervollständigen. Dies mit dem Ziel, das Angebot für die Bevölkerung dauerhaft zu sichern und die Ausbildung und den Nachwuchs von Spezialistinnen und Spezialisten zu gewährleisten.

Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

3.1 Festlegung der Rolle des HFR in bestimmten medizinischen Fachgebieten

- 3.1.1 Festlegung einer Strategie zur vollständigen oder teilweisen Integration der Ophthalmologie
- 3.1.2 Ausbau der Urologie
- 3.1.3 Reintegration der Gastroenterologie
- 3.1.4 Regelmässige Überprüfung der laufenden Vereinbarungen mit den Partner-Universitätsspitalern entsprechend der Angebotsentwicklung
- 3.1.5 Neudefinition des Auftrags der Pädiatrie und Anpassung der stationären und Notfall-Infrastrukturen
- 3.1.6 Abstimmung mit dem Kanton über die notwendigen Leistungen der hochspezialisierten Medizin (HSM) und deren Finanzierung

3.2 Entflechtung des ambulanten und des stationären Bereichs

- 3.2.1 Festlegung eines Masterplans, der separate Zonen für ambulante und stationäre Behandlungen vorsieht



3.3 Anpassung der Infrastruktur an die medizinische Nachfrage und Demografie

- 3.3.1 Erhöhung der Bettenzahl in der Geriatrie und der geriatrischen Rehabilitation
- 3.3.2 Schaffung eines Bereichs mit Orthogeriatricbetten
- 3.3.3 Definition des Bedarfs und Bündelung ambulanter Leistungen
- 3.3.4 Ermittlung weiterer Optionen zur Erhöhung der Bettenkapazität
- 3.3.5 Zuweisung der Führungsverantwortung für die Innere Medizin in Tavers und Meyriez-Murten an einen einzelnen Standort
- 3.3.6 Anpassung der Kapazitäten des OP-Traktes an das prognostizierte Wachstum der Tätigkeit

3.4 Stärkung der Versorgungsqualität der Patientinnen und Patienten unter Einhaltung der neuen gesetzlichen Auflagen

- 3.4.1 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach Art. 58 KVG
- 3.4.2 Verbesserung der Rückverfolgbarkeit von Medikamenten durch entsprechende Prozesse von der Bestellung bis zur Leistungserfassung
- 3.4.3 Stärkung der Massnahmen im Zusammenhang mit dem Monitoring der Patientenzufriedenheit
- 3.4.4 Schrittweise Einführung der Philosophie der Swiss Society for Value Based Healthcare (VBHCSUISSE) im HFR
- 3.4.5 Verbesserung unserer Hotellerie und Restauration durch gezielte Investitionen
- 3.4.6 Förderung von «smarter medicine»-Ansätzen durch die Entwicklung von Instrumenten, die Schulung der Mitarbeitenden und die Information von Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörigen

3.5 Entwicklung kohärenter und geradliniger Versorgungsstrukturen

- 3.5.1 Aufbau eines Krebszentrums mit mindestens drei zertifizierten Zentren, darunter das bereits von der DKG zertifizierte Prostatazentrum
- 3.5.2 Aufbau eines Zentrums für gynäkologische Krebserkrankungen
- 3.5.3 Aufbau verschiedener interdisziplinärer Zentren
- 3.5.4 Aufbau eines mobilen Pflegeteams, wie es im Gegenvorschlag zur Initiative vorgesehen ist, zur Vermeidung unnötiger Hospitalisierungen
- 3.5.5 Entwicklung eines schnellen Behandlungspfades für nicht lebensbedrohliche Notfälle in Zusammenarbeit mit den Hausärztinnen und Hausärzten und der Universität Freiburg bei gleichzeitiger Förderung der Ausbildung
- 3.5.6 Ausbau der Zusammenarbeit mit dem FNPG bei der Versorgung gemeinsamer Patientinnen und Patienten
- 3.5.7 Definition der Bereiche (in Zusammenarbeit mit der GSD), die ausgebaut werden müssen, um den Bedürfnissen der Bevölkerung gerecht zu werden (Obsan-Bericht)



Schwerpunkt 4: Organisatorische Performance

Dieser Schwerpunkt ist die Fortsetzung des Schwerpunkts «Anpassungen in der Organisation» des vorherigen Vierjahresplans.

Die Steuerung der Patientenflüsse ist der Schlüssel für den reibungslosen Betrieb am HFR. Seit 2020 wurde mit der Einführung von Dashboards viel getan, um Herausforderungen und Engpässe identifizieren zu können. Die daraus resultierenden Korrekturmaßnahmen und weiteren Anpassungen zielen darauf ab, das Vorgehen weiterzuentwickeln und so die Effizienz weiter zu steigern. Derzeit wird daran gearbeitet, die Arbeitsweise der stationären Teams zu optimieren (Skill-Grade-Mix), um so die durchschnittliche Aufenthaltsdauer weiter zu senken.

Ab 2024 wird der Fokus auf die Versorgung und Effizienz im ambulanten Bereich sowie auf die Anpassung der Ressourcen an die Tätigkeit gelegt, das insbesondere im Hinblick auf saisonale Schwankungen.

Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

4.1 Identifikation und Optimierung der Patientenflüsse in den einzelnen Abteilungen für eine verbesserte Effizienz bei der Patientenversorgung

- 4.1.1 Optimierung bei der Zusammensetzung der medizinisch-pflegerischen Teams (Skill-Grade-Mix)
- 4.1.2 Weitere Optimierung der stationären Patientenflüsse zur Senkung der MVD sowie zur Verbesserung der ambulanten Versorgung
- 4.1.3 Entwicklung von Dashboards zur Unterstützung der klinischen Führung der Abteilungen

4.2 Finalisierung des Governance-Modus durch Anpassung der Reglemente

- 4.2.1 Überarbeitung der Governance und der organisatorischen Reglemente

4.3 Bessere Kontrolle über den Personalbestand, die Absenzen und die Fluktuation

- 4.3.1 Einführung systematischer Instrumente und Prozesse, die sicherstellen, dass die eingesetzten Ressourcen der Auslastung entsprechen



Schwerpunkt 5: Unternehmenskultur

Dieser Schwerpunkt ist die Fortsetzung des Schwerpunkts «Leadership» des vorherigen Vierjahresplans.

Er baut auf den bereits seit 2020 laufenden Bemühungen auf und soll die Unternehmenskultur des HFR stärken, um so das Engagement der Mitarbeitenden und den internen Zusammenhalt zu fördern und das Image des HFR als attraktiver Arbeitgeber nach aussen nachhaltig zu festigen. Dieser Schwerpunkt zielt auch auf den Ausbau und die Nutzung des internen Innovations- und Kreativitätspotenzials ab, mit dem Talente gewonnen und gehalten werden sollen, sowie auf die Entwicklung von Partnerschaften mit anderen Playern im Gesundheitswesen.

Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

5.1 Überarbeitung der Werte und Umsetzung im Alltag

- 5.1.1 Anpassung der Werte des HFR, um den gewünschten Kulturwandel zu begleiten

5.2 Stärkung Leadership

- 5.2.1 Stärkung der Führungsrollen auf allen Ebenen

5.3 Steigerung der Attraktivität des HFR als Arbeitgeber

- 5.3.1 Mitarbeiterbindung und Eindämmung der Absenzen durch Förderung des Wohlbefindens und der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben
- 5.3.2 Stärkung der Arbeitgebermarke unter Berücksichtigung der nächsten Generation
- 5.3.3 Angebotsverbesserung zur Förderung der Flexibilität der Mitarbeitenden

5.4 Einbezug der Gesundheitspartner

- 5.4.1 Stärkung der Zusammenarbeit mit den Hausärztinnen und Hausärzten sowie mit den ärztlichen Bereitschaftsdiensten für Erwachsene und Kinder, um über genügend Kapazitäten für lebensbedrohliche Notfälle zu verfügen
- 5.4.2 Weitere Vernetzung des HFR mit allen Partnern im Gesundheitswesen, um die interne und externe Effizienz zu steigern



Schwerpunkt 6: Digitalisierung

Dieser Schwerpunkt schliesst nahtlos an den vorherigen Vierjahresplan an.

Die Digitalisierung des HFR ist zentral, um die Steigerung der betrieblichen Effizienz voranzutreiben. Die Zeit, welche die Gesundheitsfachkräfte für administrative Aufgaben aufwenden, soll dank Automatisierung und dem Einsatz leistungsfähiger Systeme so weit wie möglich reduziert werden.

Das kann allerdings nur mit einem modernen klinischen Informationssystem (KIS) gelingen, das es internen und externen Fachkräften und auch den Patientinnen und Patienten ermöglicht, aktiv an der Behandlung teilzuhaben. Ein solches System garantiert der Freiburger Bevölkerung eine optimale Versorgung, während gleichzeitig höchste Qualität und Sicherheit gefördert und sichergestellt werden.

Die Erneuerung des KIS ist auch deshalb von entscheidender Bedeutung, weil das HFR so von technologischen Innovationen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) und Robotik profitiert, diese in sein Leistungsangebot aufnehmen und der Bevölkerung die bestmöglichen Behandlungen anbieten kann.

Zudem muss das HFR die Autonomisierung seiner IT-Infrastruktur abschliessen, nachdem der Staat beschlossen hat, seine eigenen IT-Dienste (ITA) von dieser Aufgabe zu entlasten. Diese wichtige Arbeit, die mit verschiedenen Partnern fortgeführt wird, soll auch zu mehr Agilität bei der weiteren Digitalisierung des HFR beitragen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch der Fokus auf die Optimierung der ICT-Sicherheit («Information and Communication Technology»), um im Falle eines Cyberangriffs besser vorbereitet und reaktionsfähiger zu sein. Gleichzeitig muss der Schutz der Gesundheitsdaten der Freiburger Bevölkerung nach den besten Sicherheitspraktiken gewährleistet werden, während gleichzeitig die Bestimmungen des neuen Freiburger Datenschutzgesetzes (DSchG) einzuhalten sind.



Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

6.1 ICT-Autonomie erlangen

- 6.1.1 Sicherstellung der Migration der IT- und Telefonie-Plattform aus dem ITA zu einem neuen Hosting-Anbieter bis Ende 2024

6.2 ICT-Sicherheit gewährleisten

- 6.2.1 Aufbau einer spezifischen Organisationsstruktur zur Gewährleistung der IT-Sicherheit
- 6.2.2 Einhaltung der Anforderungen des neuen Freiburger Datenschutzgesetzes (DSchG)

6.3 Unterstützung der organisatorischen Abläufe

- 6.3.1 Sicherstellung der digitalen Transformation und Ausschöpfung des Potenzials neuer Technologien

6.4 Förderung und Vereinfachung der Vernetzung mit Partnern

- 6.4.1 Entwicklung und Einsatz von klinischen Instrumenten, Kommunikationsmitteln und Tools für die interne Koordination
- 6.4.2 Förderung des Informationsaustauschs mit den Ärztinnen und Ärzten, den Gesundheitsfachkräften und den Patientinnen und Patienten
- 6.4.3 Erneuerung unseres klinischen Informationssystems (KIS)

6.5 Reduktion des administrativen Aufwands

- 6.5.1 Sicherstellung einer strukturierten Erfassung von stationären und ambulanten klinischen Daten, um die Sicherheit der Patientinnen und Patienten zu gewährleisten und den administrativen Aufwand der Mitarbeitenden zu reduzieren



Schwerpunkt 7: Finanzielle Leistungsfähigkeit

Er zielt darauf ab, die Finanzen des HFR zu verbessern und zu stabilisieren, indem die in den Bereichen Effizienz und Kostenkontrolle – hier insbesondere bei den Personalkosten – bereits geleistete Arbeit fortgesetzt wird. Ein Kulturwandel hin zu einer engmaschigen Überwachung insbesondere der Lohnsumme ist im Gange. Ebenso stehen Cockpits, die eine Überwachung der tatsächlichen und der prognostizierten Kosten ermöglichen, kurz vor der Fertigstellung. Diese erlauben eine enge Begleitung der Abteilungen bei der Einführung der Skill-Grade-Mix-Logik.

Zu beachten ist, dass der Begriff des finanziellen Gleichgewichts, welches das HFR bis 2026 anstrebt, sämtliche Ausgaben einschliesslich der bereits geplanten und künftigen Investitionen umfasst. Davon ausgenommen sind das neue Spitalzentrum und Ausgaben im Zusammenhang mit externen, vom Staat abhängigen Faktoren (z. B. die Pflegeheim-Wartefälle, die kostengerechte Vergütung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen oder die Auswirkungen der vom Staat beschlossenen Lohnindexierung).

Eine externe Begutachtung unseres Budgetprozesses und unserer Überwachungsmechanismen ist für 2024 geplant. Ebenfalls in Arbeit sind Projekte zur Verbesserung der Leistungserfassung und damit der Rechnungsstellung.

Die Verhandlungen mit dem Staat werden fortgesetzt, um eine vollständige Kostendeckung für die gemeinwirtschaftlichen Leistungen und die anderen Leistungen (GWL/AL) zu erwirken und damit die Übergangsfinanzierung zu reduzieren. Zudem müssen der Staat und das HFR sich auf eindeutige Definitionen und Abgrenzungen betreffend GWL und AL einigen.

Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

7.1 Erreichung eines finanziellen Gleichgewichts

7.1.1 Förderung von Projekten und Leistungen, die zum finanziellen Gleichgewicht beitragen

7.2 Gewährleistung der Investitionsfähigkeit

7.2.1 Engagement für das Dekret über die Gewährung einer Finanzhilfe, über das 2024 abgestimmt wird, und Verbesserung der Selbstfinanzierungskapazität

7.3 Sicherstellung der finanziellen Nachhaltigkeit

7.3.1 Antizipation der Entwicklungen, die notwendig sind, um mit der Weiterentwicklung des Spitalfinanzierungssystems Schritt zu halten

7.4 Klärung und Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung der GWL

7.4.1 Fortsetzung, in enger Zusammenarbeit mit den staatlichen Stellen, der Ausarbeitung von Regeln und Grundsätzen für eine angemessene Finanzierung für jede GWL mit dem Ziel, die Übergangsfinanzierung zu reduzieren

Schwerpunkt 8: Ausbildung und Forschung

Dieser Schwerpunkt schliesst nahtlos an den vorherigen Vierjahresplan an.

Um den Bedürfnissen der Bevölkerung und den demografischen Veränderungen Rechnung zu tragen, müssen Weiterbildungen konzipiert werden, die das Personal befähigen, die gefragten Leistungen sowohl im spitalinternen als auch im spitalexternen Bereich zu erbringen. Das HFR muss dazu beitragen, entsprechende Bildungsangebote zu fördern. Im Kanton Freiburg liegt der Fokus dabei besonders auf der Aufstockung im Bereich der Hausärztinnen und Hausärzte, von denen es derzeit viel zu wenig gibt. Eine aktive und koordinierte Zusammenarbeit mit dem Institut für Hausarztmedizin der UniFR, dem FNPG und dem Ärzteverband MFÄF soll helfen, diesen Mangel zu beheben.

Um auf den Mangel im Bereich des Ärzte- und Pflegepersonals zu reagieren, will das HFR mit vorgelagerten (Notfall, Innere Medizin, Psychiatrie), aber auch mit nachgelagerten Instanzen (Spitex, Alters- und Pflegeheime) eng zusammenarbeiten. Das schliesst Betreuungskonzepte wie etwa die Advanced Nursing Practice oder die Telemedizin mit ein. Dank dieser Ansätze sollen Hospitalisierungen – wo möglich – vermieden werden, indem Patientinnen und Patienten unter den bestmöglichen Bedingungen zu Hause oder im Heim bleiben können. Dies mit dem Ziel, den Bedarf an zusätzlichen Betten so gering wie möglich zu halten. Doch angesichts der Alterung der Bevölkerung ist kaum zu erwarten, dass diese Massnahmen zu einem geringeren Bedarf an medizinisch-pflegerischem Personal führen wird.

Durch die Einhaltung und Anwendung vordefinierter Protokolle und klinischer Pfade wird es einfacher, die Qualität der Pflege zu verbessern, abweichende Praktiken zu vermeiden sowie die Sicherheit und die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten zu erhöhen. Zudem wird die Zusammenarbeit mit den Partner-Universitätsspitalern (in Bern, Genf oder Lausanne) die Erweiterung eines Netzwerks zu klinischem Fachwissen in hochspezialisierten Bereichen ermöglichen. Das gilt auch für Fachgebiete, in denen wissenschaftliche Entwicklungen eine Infrastruktur voraussetzen, welche die Investitionsmöglichkeiten des HFR übersteigen.

Zahlreiche Abteilungen des HFR sind bereits zertifiziert oder akkreditiert. Diese Arbeit zugunsten der klinischen Exzellenz soll auch künftig fortgesetzt werden. Die Unterstützung der klinischen Forschung sowie die 2022 zertifizierte Biobank tragen das Ihre dazu bei, diesem Anspruch weiterhin gerecht zu werden.



Die Ziele und Massnahmen dieses Schwerpunkts lauten wie folgt:

8.1 Sicherung des fachlichen Nachwuchses

8.1.1 Erstellung eines Nachfolgeplans für angekündigte Abgänge

8.2 Ausbau der Beziehungen zur UniFR

8.2.1 Entwicklung gemeinsamer Projekte in Verbindung mit Forschung und Innovation mit Bezug zur klinischen Praxis

8.3 Ausbau der Projekte mit den Fachhochschulen

8.3.1 Weiterentwicklung der Pflegeexpertise in Zusammenarbeit mit der HEdS Freiburg

8.4 Förderung der klinischen Exzellenz am HFR

8.4.1 Förderung der SIWF-Zertifizierungen und anderer Akkreditierungen, um die notwendigen Ressourcen langfristig zu sichern

8.4.2 Stärkung der Rolle der HFR Grants zur Förderung von Forschungsprojekten



E Vierjahresplan 2024 – 2027 – Übersicht

A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 1: Neues Spitalzentrum					
1.1 Abschluss der Vorentwurfsphase	1.1.1 Aufbau der Projektorganisation und der Ressourcen für das neue Spitalzentrum	AR	R	R	R
1.2 Sicherung der Finanzierung	1.2.1 Vorbereitung der Argumente, um die Finanzierung der Vorentwurfsphase und der Projektumsetzung zu sichern	R	R	R	R
Schwerpunkt 2: Gesundheitszentren					
2.1 Aufbau der Gesundheitszentren in Tafers und Meyriez-Murten und Weiterentwicklung des Gesundheitszentrums in Riaz	2.1.1 Abschluss der Aufbauphase der Gesundheitszentren in Tafers, Meyriez-Murten und Riaz	AR	AR	RB	RB
	2.1.2 Förderung der Weiterentwicklung des Leistungsangebots in den Gesundheitszentren gemäss den Bedürfnissen der Bevölkerung in den einzelnen Regionen und den Anforderungen der Partner	A	R	B	B
2.2 Festlegung der Rolle des HFR beim Aufbau eines Gesundheitszentrums im Saanebezirk	2.2.1 Gesprächsaufnahme mit potenziellen Partnern, um eine öffentlich-private Partnerschaft zum Aufbau eines Gesundheitszentrums im Saanebezirk zu erwirken	A	A		
Schwerpunkt 3: Ausbau der Leistungen					
3.1 Festlegung der Rolle des HFR in bestimmten medizinischen Fachgebieten	3.1.1 Festlegung einer Strategie zur vollständigen oder teilweisen Integration der Ophthalmologie	A	AR	B	B
	3.1.2 Ausbau der Urologie	A	A	RB	B
	3.1.3 Reintegration der Gastroenterologie	A	A	RB	B
	3.1.4 Regelmässige Überprüfung der laufenden Vereinbarungen mit den Partner-Universitätsspitalern entsprechend der Angebotsentwicklung	B	B	B	B
	3.1.5 Neudefinition des Auftrags der Pädiatrie und Anpassung der stationären und Notfall-Infrastrukturen	A	AR		
	3.1.6 Abstimmung mit dem Kanton über die notwendigen Leistungen der hochspezialisierten Medizin (HSM) und deren Finanzierung	A			
3.2 Entflechtung des ambulanten und des stationären Bereichs	3.2.1 Festlegung eines Masterplans, der separate Zonen für ambulante und stationäre Behandlungen vorsieht	AR	AR	RB	RB

A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 3: Ausbau der Leistungen					
3.3 Anpassung der Infrastruktur an die medizinische Nachfrage und Demografie	3.3.1 Erhöhung der Bettenzahl in der Geriatrie und der geriatrischen Rehabilitation	AR	AB	B	B
	3.3.2 Schaffung eines Bereichs mit Orthogeriatriebetten	AR	RB	B	B
	3.3.3 Definition des Bedarfs und Bündelung ambulanter Leistungen	A	AR	RB	B
	3.3.4 Ermittlung weiterer Optionen zur Erhöhung der Bettenkapazität	A	A	R	RB
	3.3.5 Zuweisung der Führungsverantwortung für die Innere Medizin in Tifers und Meyriez-Murten an einen einzelnen Standort	A			
	3.3.6 Anpassung der Kapazitäten des OP-Traktes an das prognostizierte Wachstum der Tätigkeit	ARB	B	B	B
3.4 Stärkung der Versorgungsqualität der Patientinnen und Patienten unter Einhaltung der neuen gesetzlichen Auflagen	3.4.1 Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach Art. 58 KVG	AR	RB	RB	B
	3.4.2 Verbesserung der Rückverfolgbarkeit von Medikamenten durch entsprechende Prozesse von der Bestellung bis zur Leistungserfassung	A	AR	R	RB
	3.4.3 Stärkung der Massnahmen im Zusammenhang mit dem Monitoring der Patientenzufriedenheit	AR	AR	AR	AR
	3.4.4 Schrittweise Einführung der Philosophie der Swiss Society for Value Based Healthcare (VBHCSUISSE) im HFR	B	B	B	B
	3.4.5 Verbesserung unserer Hotellerie und Restauration durch gezielte Investitionen	A			
	3.4.6 Förderung von «smarter medicine»-Ansätzen durch die Entwicklung von Instrumenten, die Schulung der Mitarbeitenden und die Information von Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörigen	B	B	B	B

A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 3: Ausbau der Leistungen					
3.5 Entwicklung kohärenter und geradliniger Versorgungsstrukturen	3.5.1 Aufbau eines Krebszentrums mit mindestens drei zertifizierten Zentren, darunter das bereits von der DKG zertifizierte Prostatazentrum	A	A	A	
	3.5.2 Aufbau eines Zentrums für gynäkologische Krebserkrankungen		A		
	3.5.3 Aufbau verschiedener interdisziplinärer Zentren	A	AR		
	3.5.4 Aufbau eines mobilen Pflegeteams, wie es im Gegenvorschlag zur Initiative vorgesehen ist, zur Vermeidung unnötiger Hospitalisierungen	AR	AR	R	B
	3.5.5 Entwicklung eines schnellen Behandlungspfads für nicht lebensbedrohliche Notfälle in Zusammenarbeit mit den Hausärztinnen und Hausärzten und der Universität Freiburg bei gleichzeitiger Förderung der Ausbildung	A	AR		
	3.5.6 Ausbau der Zusammenarbeit mit dem FNPG bei der Versorgung gemeinsamer Patientinnen und Patienten	A	A	AR	B
	3.5.7 Definition der Bereiche (in Zusammenarbeit mit der GSD), die ausgebaut werden müssen, um den Bedürfnissen der Bevölkerung gerecht zu werden (Obsan-Bericht)		AR	B	B



A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 4: Organisatorische Performance					
4.1 Identifikation und Optimierung der Patientenflüsse in den einzelnen Abteilungen für eine verbesserte Effizienz bei der Patientenversorgung	4.1.1 Optimierung bei der Zusammensetzung der medizinisch-pflegerischen Teams (Skill-Grade-Mix)	AB	RB	RB	B
	4.1.2 Weitere Optimierung der stationären Patientenflüsse zur Senkung der MVD sowie zur Verbesserung der ambulanten Versorgung	AR	RB	B	B
	4.1.3 Entwicklung von Dashboards zur Unterstützung der klinischen Führung der Abteilungen	AR	R	B	B
4.2 Finalisierung des Governance-Modus durch Anpassung der Reglemente	4.2.1 Überarbeitung der Governance und der organisatorischen Reglemente	R	B	B	B
4.3 Bessere Kontrolle über den Personalbestand, die Absenzen und die Fluktuation	4.3.1 Einführung systematischer Instrumente und Prozesse, die sicherstellen, dass die eingesetzten Ressourcen der Auslastung entsprechen	AR	RB	B	B

A = Analysé R = Réalisé E = Exploité

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 5: Unternehmenskultur					
5.1 Überarbeitung der Werte und Umsetzung im Alltag	5.1.1 Anpassung der Werte des HFR, um den gewünschten Kulturwandel zu begleiten	AR	RB	B	B
5.2 Stärkung Leadership	5.2.1 Stärkung der Führungsrollen auf allen Ebenen	ARB	RB	B	B
5.3 Steigerung der Attraktivität des HFR als Arbeitgeber	5.3.1 Mitarbeiterbindung und Eindämmung der Absenzen durch Förderung des Wohlbefindens und der Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben	AR	RB	RB	B
	5.3.2 Stärkung der Arbeitgebermarke unter Berücksichtigung der nächsten Generation	A	R	RB	B
	5.3.3 Angebotsverbesserung zur Förderung der Flexibilität der Mitarbeitenden	A	RB	B	B
5.4 Einbezug der Gesundheitspartner	5.4.1 Stärkung der Zusammenarbeit mit den Hausärztinnen und Hausärzten sowie mit den ärztlichen Bereitschaftsdiensten für Erwachsene und Kinder, um über genügend Kapazitäten für lebensbedrohliche Notfälle zu verfügen	A	A	R	B
	5.4.2 Weitere Vernetzung des HFR mit allen Partnern im Gesundheitswesen, um die interne und externe Effizienz zu steigern	AR	R	B	B

A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 6: Digitalisierung					
6.1 ICT-Autonomie erlangen	6.1.1 Sicherstellung der Migration der IT- und Telefonie-Plattform aus dem ITA zu einem neuen Hosting-Anbieter bis Ende 2024	AR	RB	B	B
6.2 ICT-Sicherheit gewährleisten	6.2.1 Aufbau einer spezifischen Organisationsstruktur zur Gewährleistung der IT-Sicherheit	AR	RB	RB	RB
	6.2.2 Einhaltung der Anforderungen des neuen Freiburger Datenschutzgesetzes (DSchG)	AR	R	B	B
6.3 Unterstützung der organisatorischen Abläufe	6.3.1 Sicherstellung der digitalen Transformation und Ausschöpfung des Potenzials neuer Technologien	AR	AR	ARB	RB
6.4 Förderung und Vereinfachung der Vernetzung mit Partnern	6.4.1 Entwicklung und Einsatz von klinischen Instrumenten, Kommunikationsmitteln und Tools für die interne Koordination	R	B	B	B
	6.4.2 Förderung des Informationsaustauschs mit den Ärztinnen und Ärzten, den Gesundheitsfachkräften und den Patientinnen und Patienten	RB	RB	B	B
	6.4.3 Erneuerung unseres klinischen Informationssystems (KIS)	A	A	A	R
6.5 Reduktion des administrativen Aufwands	6.5.1 Sicherstellung einer strukturierten Erfassung von stationären und ambulanten klinischen Daten, um die Sicherheit der Patientinnen und Patienten zu gewährleisten und den administrativen Aufwand der Mitarbeitenden zu reduzieren	AR	AR	RB	RB



A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 7: Finanzielle Leistungsfähigkeit					
7.1 Erreichung eines finanziellen Gleichgewichts	7.1.1 Förderung von Projekten und Leistungen, die zum finanziellen Gleichgewicht beitragen	AR	ARB	RB	B
7.2 Gewährleistung der Investitionsfähigkeit	7.2.1 Engagement für das Dekret über die Gewährung einer Finanzhilfe, über das 2024 abgestimmt wird, und Verbesserung der Selbstfinanzierungskapazität	R			
7.3 Sicherstellung der finanziellen Nachhaltigkeit	7.3.1 Antizipation der Entwicklungen, die notwendig sind, um mit der Weiterentwicklung des Spitalfinanzierungssystems Schritt zu halten	AR	R	B	B
7.4 Klärung und Sicherstellung einer angemessenen Finanzierung der GWL	7.4.1 Fortsetzung, in enger Zusammenarbeit mit den staatlichen Stellen, der Ausarbeitung von Regeln und Grundsätzen für eine angemessene Finanzierung für jede GWL mit dem Ziel, die Übergangsförderung zu reduzieren	R	RB	B	B

A = analysiert R = realisiert B = in Betrieb

Schwerpunkte und Ziele für den Vierjahresplan 2024–2027	Massnahmen	2024	2025	2026	2027
Schwerpunkt 8: Ausbildung und Forschung					
8.1 Sicherung des fachlichen Nachwuchses	8.1.1 Erstellung eines Nachfolgeplans für angekündigte Abgänge	AR	ARB	B	B
8.2 Ausbau der Beziehungen zur UniFR	8.2.1 Entwicklung gemeinsamer Projekte in Verbindung mit Forschung und Innovationen mit Bezug zur klinischen Praxis	AR	AR	AR	AR
8.3 Ausbau der Projekte mit den Fachhochschulen	8.3.1 Weiterentwicklung der Pflegeexpertise in Zusammenarbeit mit der HEdS Freiburg	AR	R	B	B
8.4 Förderung der klinischen Exzellenz am HFR	8.4.1 Förderung der SIWF-Zertifizierungen und anderer Akkreditierungen, um die notwendigen Ressourcen langfristig zu sichern	RB	RB	B	B
	8.4.2 Stärkung der Rolle der HFR Grants zur Förderung von Forschungsprojekten	A	RB	B	B

F Anhänge

Anhang 1 – Abkürzungsverzeichnis

- **AL:** Andere Leistungen
- **APN:** Advanced Practice Nurse, Pflegeexpertin/ Pflegeexperte, die/der über einen Master of Science in Pflegewissenschaft verfügt
- **AVAQ:** Abteilung zur vorübergehenden Aufnahme und Orientierung
- **CNS:** Clinical Nurse Specialist
- **DIS:** Direktion Informationssysteme
- **DISO:** Direktion Informationssysteme und Operatives
- **DKG:** Deutsche Krebsgesellschaft
- **DO:** Direktion Operations
- **DSchG:** Gesetz über den Datenschutz des Kantons Freiburg
- **EFZ:** Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis
- **FNPG:** Freiburger Netzwerk für psychische Gesundheit
- **GSD:** Direktion für Gesundheit und Soziales
- **GWL:** Gemeinwirtschaftliche Leistungen
- **HedS:** Haute école de santé, Hochschule für Gesundheit
- **HFR:** freiburger spital
- **HFRG:** Gesetz über das freiburger spital
- **HIB:** Hôpital intercantonal de la Broye, Interkantonales Spital der Broye
- **HNO:** Hals-Nasen-Ohren-Heilkunde
- **HR:** Human Resources, Personalwesen
- **HRIS:** HR-Informationssystem
- **HSM:** Hochspezialisierte Medizin
- **ICT:** Information and Communication Technology
- **ITA:** Amt für Informatik und Telekommunikation
- **KI:** Künstliche Intelligenz
- **KIS:** Klinisches Informationssystem
- **KVG:** Bundesgesetz über die Krankenversicherung, Krankenversicherungsgesetz
- **KVR:** Kardiovaskuläre Rehabilitation
- **MFÄF:** Médecins Fribourg – Ärztinnen und Ärzte Freiburg, Ärzteverband des Kantons Freiburg, in welchem die im Kanton niedergelassenen Ärztinnen und Ärzte verschiedener Fachrichtungen zusammengeschlossen sind
- **MSR:** Muskuloskeletale Rehabilitation
- **MVD:** Mittlere Verweildauer
- **NDS HF:** Nachdiplomstudium Höhere Fachschule
- **NSZ:** Neues Spitalzentrum
- **Obsan:** Schweizerisches Gesundheitsobservatorium
- **PACS/RIS:** Bildgebungssysteme
- **PDMS:** Tool für die Intensivpflege, Anästhesie und Neonatologie
- **POA:** Amt für Personal und Organisation des Staates Freiburg
- **PR:** Pulmonale Rehabilitation
- **SBP:** Swiss Biobanking Platform, nationale Forschungsinfrastruktur für Biobanken
- **SFO:** Sanitätsdienstliches Führungsorgan
- **SIWF:** Schweizerisches Institut für ärztliche Weiterbildung und Fortbildung
- **SMUR:** Service médical d'urgence, Notarzdienst
- **StPG:** Gesetz über das Staatspersonal des Kantons Freiburg
- **UniFR:** Universität Freiburg
- **VBHC:** Value-Based Healthcare; die bestmögliche Gesundheitsversorgung gemessen am individuell durch die Patientinnen und Patienten wahrgenommenen Wert einer Behandlung zu günstigen Kosten ist die Kurzformel der wertebasierten Gesundheitsversorgung
- **VBHCSUISSE:** Swiss Society for Value Based Healthcare

Anhang 2 – Leistungen nach Standort



HFR Freiburg – Kantonsspital

Abteilung Palliative Care
 Allgemeine Chirurgie
 Allgemeine Innere Medizin
 Anästhesiologie
 Angiologie
 Brustzentrum Freiburg
 Dermatologie
 Endokrinologie und Diabetologie
 Ernährungsberatung und Diätetik
 Ergotherapie
 Gastroenterologie
 Geburtenabteilung
 Gynäkologie und Geburtshilfe
 Hämatologie
 HNO
 Infektiologie
 Intensivpflege
 Kardiologie
 Nephrologie
 Neurologie
 Neuropsychologie und Logopädie
 Notaufnahme
 Nuklearmedizin
 Onkologie
 Ophthalmologie
 Palliative Care
 Pädiatrie
 Physiotherapie
 Pneumologie
 Prostatazentrum Freiburg
 Radio-Onkologie
 Radiologie
 Rheumatologie
 Schmerzzentrum
 SMUR
 Spitalpharmazie
 Sportmedizin
 Tagesklinik
 Wundzentrum und Stomatherapie
 Zentrum für Essstörung
 und Übergewicht
 Zentrum für integrative Pädiatrie
 Operationszentren



HFR Meyriez-Murten

Allgemeine Innere Medizin
 Angiologie
 Ergotherapie
 Ernährungsberatung und Diätetik
 Gastroenterologie
 Kardiologie
 Labor
 Neuropsychologie und Logopädie
 Onkologie
 Permanence
 Physiotherapie
 Radiologie
 Rehabilitation
 Tagesklinik



HFR Riaz

Allgemeine Chirurgie
 Allgemeine Innere Medizin
 Anästhesiologie
 Angiologie
 Ergotherapie
 Ernährungsberatung und Diätetik
 Gastroenterologie
 Geriatrie
 Gynäkologie und Geburtshilfe
 Kardiologie
 Labor
 Nephrologie
 Neuropsychologie und Logopädie
 Onkologie
 Orthopädische Chirurgie
 und Traumatologie
 Permanence
 Physiotherapie
 Radiologie
 Rehabilitation
 Schmerzzentrum
 Tagesklinik



HFR Tafers

Allgemeine Chirurgie
 Allgemeine Innere Medizin
 Angiologie
 Dermatologie
 Dermatochirurgie
 Ergotherapie
 Ernährungsberatung und Diätetik
 Gastroenterologie
 Geriatrie
 Gynäkologie
 Kardiologie
 Labor
 Neuropsychologie und Logopädie
 Onkologie
 Orthopädische Chirurgie
 und Traumatologie
 Permanence
 Physiotherapie
 Radiologie
 Rehabilitation
 Tagesklinik
 Tagesklinik

