

Hôpital du Valais
Spital Wallis

STRATEGISCHE VISION SPITAL WALLIS

2018-2022

Impressum

Publikationstitel: Spital Wallis, Generaldirektion, Sitten.

Autor: Spital Wallis, Verwaltungsrat, Sitten.

Gestaltung: Eddy Pelfini Graphic Design, Sitten.

Photo: Spital Wallis, Shutterstock.

Druck: Valmedia AG, Visp.

Kontakt: communication@hopitalvs.ch.

Referenz: 644 803.

Sitten, Februar 2018.

Strategische Vision, Komplette Broschüre: www.spitalvs.ch

© Alle Rechte vorbehalten. Die Texte dieser Broschüre dürfen nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Kommunikationsabteilung des Spital Wallis vervielfältigt oder anderweitig verwendet werden.

Inhalt

04	Einleitung	
06	Vorstellung des Spital Wallis	
10	5 Werte im Spital Wallis	
16	7 Herausforderungen	
24	10 strategische Ausrichtungen	

Einleitung ↗



Prof. Dominique Arlettaz
Verwaltungsratspräsident

Das Spital Wallis (HVS) ist die Referenzinstitution im Spitalbereich des Gesundheitswesens des Kantons Wallis. Es bietet der gesamten Walliser Bevölkerung und den Gästen, welche den Kanton besuchen, eine Palette von qualitativ hochstehenden Pflegeangeboten - stationär und ambulant - sowie Leistungen in den Bereichen des öffentlichen Gesundheitswesens und der Prävention an. Es ist ebenfalls in der Forschung sowie in der Bildung innerhalb der zahlreichen Berufe tätig, welche im Spital vertreten sind.

Das HVS versieht so den Auftrag einer öffentlichen Dienstleistung, während der Staat Wallis als Eigentümer die Rolle des Entscheidungsträgers und des Garanten übernimmt. Das HVS stützt sich zur Erfüllung seines Auftrags auf den beständigen Einsatz und die bemerkenswerten Kompetenzen seines Personals und verfügt über eine erstrangige unbewegliche und medizintechnische In-

frastruktur. Da sich die Medizin und die Pflege in ständiger Weiterentwicklung befinden, muss das HVS allerdings fähig sein, die künftigen Erwartungen der Patienten sowie die Einführung neuer Therapiemethoden und immer leistungsfähigerer Technologien zu antizipieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, hat der Verwaltungsrat beschlossen, im vorliegenden Dokument seine «Strategische Vision» für die kommenden fünf Jahre (2018 – 2022) festzulegen. Damit bringt er den Willen zum Ausdruck, das HVS auf der Grundlage von ihm eigenen Werten und von allgemeinen Grundsätzen zu führen, welche die Rolle eines institutionellen Kompasses spielen sollen. Das Vorhaben ist deshalb besonders bedeutend, weil sich das HVS in einer Übergangsphase befindet. Das HVS ist 2004 aus der Fusion von zehn regionalen Spitälern entstanden und hat viel Zeit benötigt, um sich zu strukturieren, die Besonderheiten jeder Region zu berücksichtigen und sowohl






Pflege im Nahbereich als auch hochspezialisierte Pflege anzubieten. Es verfügt heute über eine Organisation mit mehreren Standorten und über eine Unternehmungsführung, die auf einer gemeinsamen Gesinnung basiert, welche die Vielfältigkeit des HVS respektiert. Gegenwärtig ist das HVS eine der grossen Spitalinstitutionen auf nationaler Ebene und der bedeutendste Akteur im Gesundheitswesen des Wallis. Allerdings muss das HVS aufgrund des starken demografischen Wachstums und der neuen Bedürfnisse der Bevölkerung seine Kompetenzen und seine Infrastrukturen noch weiter ausbauen. Vor diesem Hintergrund werden bedeutende Bauprojekte (insbesondere an den Standorten Brig und Sitten), die 2023 abgeschlossen sein sollten, das Gesicht des HVS verändern. Der Zeitraum 2018 – 2022 ist also entscheidend, damit das HVS seinen Auftrag langfristig erfüllen kann.

Vorstellung des Spital Wallis

Abgesehen von wenigen Ausnahmen bietet das HVS Leistungen in sämtlichen Bereichen der modernen

Medizin an: somatische akute und nicht akute Pflege, Psychiatrie und Laboranalysen.

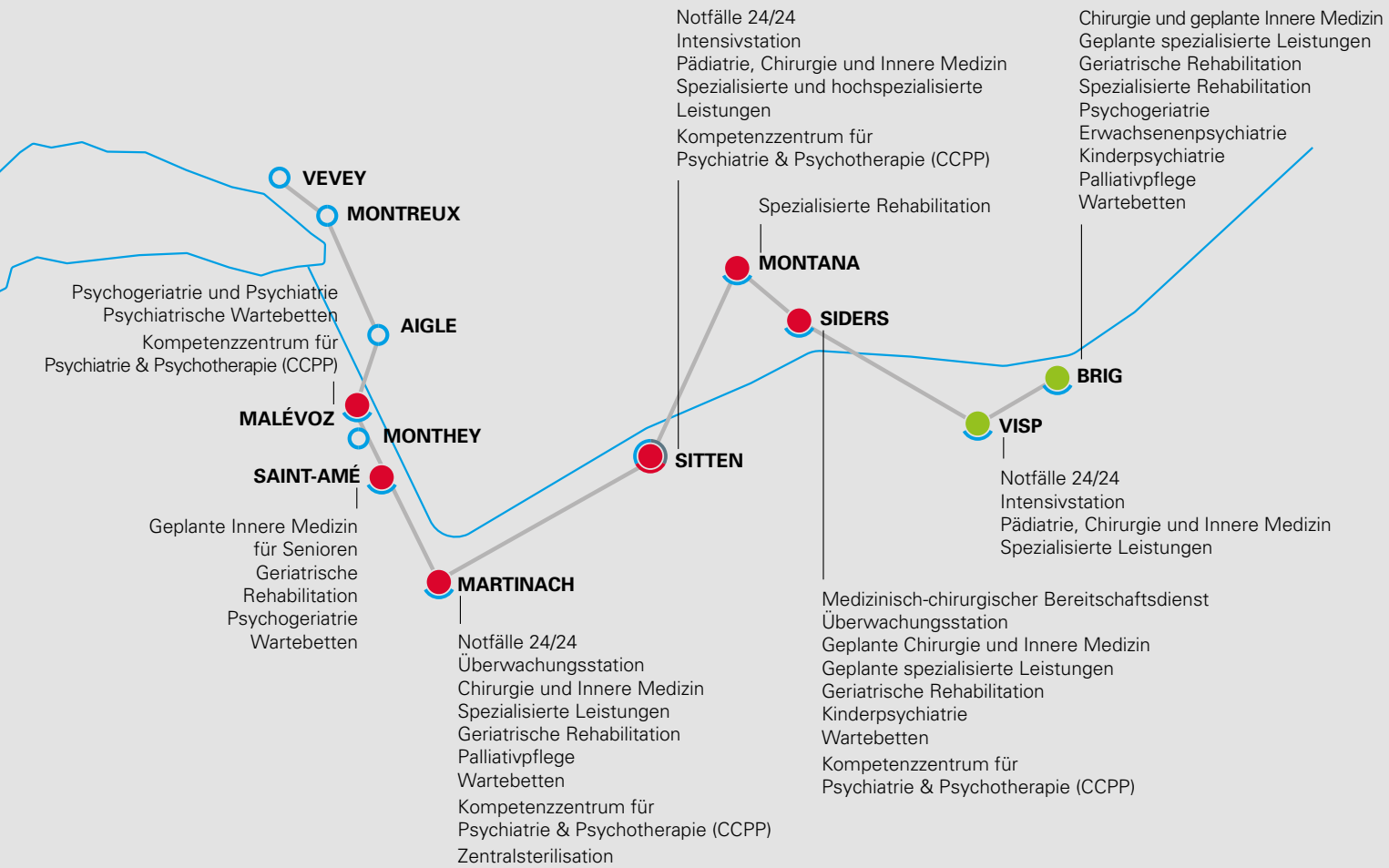
Spital Wallis

-  Generaldirektion
-  Service-Center (SC)
-  Spitalzentrum des französischsprachigen Wallis (CHVR)
-  Spitalzentrum Oberwallis (SZO)
-  Zentralinstitut der Spitäler (ZIS)

Dienstleistungen für das Spital Wallis, das Spital Riviera-Chablais Vaud-Valais sowie für weitere Partner des Gesundheitssystems

- Sprechstunden
- Labors für medizinische Analysen
- Histozytopathologie
- Spitalapotheke
- Übertragbare Krankheiten

- Transfusionsmedizin
 - Arbeitsmedizin
 - Zentralsterilisation
 - Medizintechnik und Einkaufszentrale
-



Das Spital Wallis in Zahlen

im 2016

8

Spitalstandorte,
ein Zentralinstitut
der Spitaler und ein
Service-Center

5'237

Mitarbeiterinnen
und
Mitarbeiter

68'000

Patienten in
den Notfall-
stationen

40'700

hospitalisierte
Patienten

472'000
ambulante
Konsultationen

692
Millionen
Franken
Umsatz

2'850'359
Analysen in den Labors
des Zentralinstituts der
Spitäler

461
Millionen Franken
Personalkosten

5 Werte im Spital Wallis



- 1. Pflegebeziehung**
- 2. Verantwortung**
- 3. Gleichbehandlung**
- 4. Sinn für Zusammenarbeit**
- 5. Nachhaltigkeit**

Das Spital Wallis (HVS) vereint und koordiniert den öffentlichen Willen der Walliser Bevölkerung und die Kompetenzen der Gesundheitsfachpersonen, um die Bedürfnisse der Patienten im Kanton hinsichtlich des Gesundheitswesens zu befriedigen. Dazu beruft es sich auf Werte, welche die Gesamtheit seiner Handlungen, Verhaltensweisen und aufgewendeten Mittel leiten, um den Pflegenden die Pflege zu ermöglichen. In diesem Sinn scheint die Definition einer Basis von gemeinsamen Werten innerhalb der Institution grundlegend zu sein. Das HVS ist gewillt, Werte zu teilen, welche Sinn vermitteln und Ursprung des Zusammenhalts der Organisation sind.

1. Pflegebeziehung

Die Pflege ist eine Handlung, die ausschliesslich im Rahmen einer zwischenmenschlichen Beziehung stattfindet, die von Fürsorge, Vertrauen, Vertraulichkeit und gegenseitigem Respekt zwischen Pflegeperson und gepflegter Person geprägt ist. Beide müssen ihre Aufmerksamkeit auf die Pflege richten und alle anderen Interessen ausser Acht lassen. Die Pflegeperson muss die Grenzen ihrer Kompetenzen beachten. Sie darf ihren Patienten nicht schaden, muss sie gerecht behandeln, ihnen helfen und sie in Respekt vor ihrer Integrität, ihrer Einzigartigkeit, ihrer Verwundbarkeit und ihrer Autonomie beschützen. Sie informiert ihre Patienten und pflegt sie nur mit ihrer aufgeklärten Einwilligung oder, gegebenenfalls, in ihrem vermeintlichen Interesse und unter Achtung des menschlichen Lebens. Sie empfängt und begleitet sie während der Pflege in Berücksichtigung ihres Umfelds und ihrer Umgebung.



2. Verantwortung

Zur Erfüllung seines Auftrags entwickelt das HVS mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen ausgeprägten Sinn für die Verantwortung gegenüber dem Patienten, der Institution und der Bevölkerung, insbesondere in Bezug auf die Versorgung und den wirtschaftlichen Einsatz der Mittel. Das HVS sorgt für das notwendige Vertrauensverhältnis hinsichtlich Zusammenarbeit und Konvivialität, die für die Realisierung der Pflege unabdingbar sind. In den Interaktionen zwischen Mitarbeitenden, Benutzern und Partnern ist das HVS der Garant für die Achtung der fachlichen, ethischen und institutionellen Werte der Pflege, die zur Kultur eines ständigen Fortschritts sowie zum Ruf und zur Attraktivität der Institution beitragen.



3. Gleichbehandlung

Das HVS ist eine Institution des öffentlichen Dienstes und garantiert allen Personen, unabhängig von ihrem Gesundheitszustand und ihrer sozialen Situation, den Zugang zur Pflege. In einer Perspektive der Solidarität und der Gleichbehandlung respektiert das HVS das Recht der Personen, der Patienten und ihres Umfelds ebenso, wie dasjenige der Fachpersonen. Es garantiert die Rechtmäßigkeit der Pflege und sorgt für den ständigen Respekt des allgemeinen Interesses, der Personen, welche Pflege benötigen und der Fachpersonen, welche in der Institution arbeiten.



4. Sinn für Zusammenarbeit

Die Fachpersonen des HVS setzen ihre Kompetenzen in Bezug auf die fachlichen und institutionellen Werte ausschliesslich zum Zweck der Pflege ein und sind für die Qualität der Pflege, die Sicherheit und den Schutz ihrer Patienten besorgt. Sie verpflichten sich zu einer kollaborativen Beziehungsdynamik, welche mit den übrigen Fachpersonen, den Patienten und ihren Angehörigen abgesprochen ist, um die Übereinstimmung ihrer Handlungen mit einem kohärenten therapeutischen Behandlungspfad zu gewährleisten. Das HVS drückt seinen Auftrag im Gesundheitswesen klar und explizit aus und wird so für die Bedürfnisse der Patienten identifizierbar und zugänglich. Es kommuniziert aktiv, in einer angepassten Sprache, echt und bestimmt, um seine Glaubwürdigkeit und seinen Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit, bei seinen Partnern und Mitarbeitenden zu stärken.



5. Nachhaltigkeit

Das HVS verwaltet die notwendigen Ressourcen, um die Bedürfnisse im Gesundheitswesen zu befriedigen. Dabei achtet es auf ein möglichst gutes Verhältnis zwischen Qualität, Gleichbehandlung und Wirtschaftlichkeit seiner Pflegeleistungen. Das HVS lässt sich von der Erfahrung und von den Kenntnissen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anregen, um seinen Gesundheitsauftrag sowie die Kompetenzen der Akteure des Gesundheitswesens auszuarbeiten, zu erfüllen und weiterzuentwickeln. Es plant und realisiert seine Handlung in partizipativem, adaptivem prospektivem, kreativem und eigenständigem Sinn und Geist und sorgt für wirtschaftliche, soziale und umweltfreundliche Nachhaltigkeit. Über Bildung und Forschung sorgt es für die Entwicklung und Weitergabe der Pflegekunst und -praktik aufgrund der Werte, die es vertritt.



7 Herausforderungen

- 1. Das Gesundheitssystem der Schweiz und des Wallis**
- 2. Die Erwartungen der Bevölkerung**
- 3. Die Besonderheit eines Spitals mit mehreren Standorten**
- 4. Die Kapazität, Personal anzuziehen**
- 5. Die Notwendigkeit eines ausgeglichenen Finanzhaushalts und die Investitionskapazität**
- 6. Die Beziehungen zu den Partnern**
- 7. Die Unsicherheiten**

Das Spital Wallis (HVS) führt die Aufträge, welche ihm anvertraut werden, in einem politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontext aus, der die wichtigsten Herausforderungen definiert, die seine Aktionen und seine Zukunft bestimmen.

1. Das Gesundheitssystem der Schweiz und des Wallis

Die grösste Herausforderung für das HVS besteht in der Fähigkeit, sich an die unumgänglichen Entwicklungen anzupassen. Sein Ziel besteht klar darin, sich unter Berücksichtigung dieser politischen, wirtschaftlichen, demografischen und organisatorischen Erfordernisse weiterzuentwickeln. Es will wirksame, aussagekräftige und wirtschaftlich zweckmässige Leistungen anbieten. Dabei visiert es eher eine optimale Aktivität gegenüber seinem Auftrag als eine maximale Aktivität gegenüber Renditezielen an. Dazu benötigt das HVS die volle Unterstützung der politischen Behörden des Wallis in Bezug auf den gesetzlichen Rahmen, die Autonomie, die Fähigkeit zu einer raschen Reaktion und - selbstverständlich - die Finanzierung.

Zudem will das HVS seine Rolle als wichtigster Leistungserbringer im Bereich der Pflege innerhalb des Kantons Wallis gewährleisten und ein unerlässlicher Akteur in Bezug auf die Reflexion über die Organisation des Walliser Gesundheitswesens sein. Es will sich aktiv in die Debatten einbringen, damit die gesundheitlichen Aspekte immer Vorrang vor wirtschaftlichen oder politischen Erwägungen haben.

2. Die Erwartungen der Bevölkerung

Das HVS steht einer grossen Herausforderung gegenüber. Es muss nämlich über die nötigen Kompetenzen verfügen, um die Erwartungen der Bevölkerung auf geeignete Art und Weise zu erfüllen, und zwar bezüglich Qualität, Sicherheit, Spezialisierung, Verfügbarkeit, Empfang sowie globale Versorgung, unter Berücksichtigung der Rolle des wichtigen Partners, nämlich des Patienten.

3. Die Besonderheit eines Spitals mit mehreren Standorten

Die Herausforderungen für das HVS in Bezug auf die verschiedenen Standorte sind bedeutend. Sie betreffen in erster Linie die Organisation der geografischen Verteilung der Kompetenzen und Leistungen, die Übersicht über diese Organisation für die Öffentlichkeit, die Kohärenz und die Flexibilität dieser Organisation und den Respekt vor der Zweisprachigkeit. Aber sie haben auch einen wirtschaftlichen Einfluss auf die Funktionsweise des HVS und die Bereitstellung von entsprechenden unbeweglichen Infrastrukturen. Wie werden sich die Verschiebungen zwischen stationären und ambulanten Behandlungen, die immer stärkere Spezialisierung der Medizin, die Entwicklung der Tarife, die neuen Erwartungen der Bevölkerung auf diese Organisation mit mehreren Standorten auswirken? Das HVS muss die Antworten auf diese Fragen antizipieren, um in Zukunft die zweckmässige Zahl von Standorten zu definieren, die Rolle jedes Standorts und die Organisation des Austausches und des Flusses zwischen den Standorten zu bestimmen. Diese Frage beinhaltet natürlich eine bedeutende politische Komponente, was bedeutet, dass die Reflexionen des HVS auf dem Dialog zwischen sämtlichen betroffenen Partnern basieren und von Umsetzungsmassnahmen begleitet sein müssen, welche die Interessen der verschiedenen Gemeinwesen integrieren.

4. Die Kapazität, Personal anzuziehen

Auch wenn das HVS heute über sämtliche notwendigen Kompetenzen verfügt, um seinen Auftrag zu erfüllen, bestehen in gewissen Tätigkeitsbereichen immer wieder Rekrutierungsschwierigkeiten und diese Bereiche leiden unter einem Mangel an Personal. Diese relative Anfälligkeit stellt für die Qualität und die Vielfalt des HVS, für seine Weiterentwicklung und für seine Anpassungsfähigkeit an künftige Entwicklungen eine grosse Herausforderung dar.

Elemente von Antworten auf diese Herausforderungen finden sich in erster Linie in den vom HVS angebotenen Arbeitsbedingungen (Rahmenbedingungen, Arbeitszeiten und Aufwertung des Bereitschaftsdienstes, Löhne, Betreuung von Kleinkindern, usw.). Das HVS muss ständig darauf achten, genügend attraktiv und flexibel zu sein, um von hochqualifiziertem Personal profitieren zu können. Zu diesem Zweck muss es sich auf nationaler Ebene in sämtlichen Kompetenzbereichen als wichtiger Akteur der Bildung positionieren, in erster Linie aber, in Zusammenarbeit mit den Universitäten und Fachhochschulen, in Bezug auf die prä- und postgraduale Ausbildung der Ärzte und des Pflegepersonals. Es muss für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Institution auch noch interessanter werden, indem es sich an der wissenschaftlichen und klinischen Forschung beteiligt. Schliesslich muss es im Rahmen des Möglichen für die Gesamtheit seines Personals attraktive Karriereperspektiven anbieten.

5. Die Notwendigkeit eines ausgeglichenen Finanzhaushalts und die Investitionskapazität

Das HVS muss seine Finanzen zwingend mit Strenge und Effizienz verwalten, damit seine konsolidierte Jahresrechnung ausgeglichen ist (die ausgeglichene Rechnung wird hier definiert durch eine Differenz zwischen Ertrag und Aufwand von weniger als 1% des Ertrags über eine Periode von 5 Jahren). Dieses Ziel ist ausschlaggebend, um eine genügende Kapazität zur Finanzierung der grossen strategischen Projekte im Bereich der immobilen Infrastruktur zu garantieren, die bis 2023 umgesetzt werden sollen. Die finanzielle Gesundheit des HVS wird ebenfalls von der Unterstützung abhängen, die es in den kommenden Jahren vom Kanton Wallis erhält. Diese muss besser an das Volumen der effektiven Leistungen angepasst werden und sich über gemeinwirtschaftliche Leistungen (GWL) verwirklichen, deren Finanzierung zwingend erhöht werden muss.

Das HVS will seine strategischen Bauprojekte unter Einhaltung der anvisierten Ziele, der Grundsätze der Nachhaltigkeit, des finanziellen Rahmens und des vorgesehenen Terminplans verwirklichen. Es muss alles unternehmen, um in einer Zeit, die von der digitalen Revolution geprägt ist, die Beherrschung seiner Informationssysteme zu gewährleisten.

6. Die Beziehungen zu den Partnern

Das HVS muss seine Rolle als Leader der Akteure des Gesundheitswesens im Wallis spielen. Es muss sich in einer offenen Gesinnung und mit dem Willen der Zusammenarbeit mit seinen natürlichen Partnern weiterentwickeln. Dieser Wille ist entscheidend für den Erfolg der Walliser Gesundheitspolitik und für die Vertretung der eigenen Interessen des HVS und er muss dazu beitragen, dass das HVS permanent (heute und in Zukunft) über die geeigneten Kompetenzen verfügt, um die Bedürfnisse der Walliser Bevölkerung abzudecken.

7. Die Unsicherheiten

Die Unsicherheiten erschweren die Definition einer strategischen Vision für die Zukunft des HVS. Hingegen muss es Prioritäten festlegen, um seine institutionelle Lebensfähigkeit langfristig zu sichern, unter jeden Umständen die Qualität seiner Leistungen und die Patientensicherheit zu garantieren, in Zusammenarbeit mit den öffentlichen Entscheidungsträgern die Sicherstellung der Finanzen zu gewährleisten, in den Berufen des Gesundheitswesens an der Ausbildung des Nachwuchses mitzuarbeiten und zur Einhaltung der Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung beizutragen, die von der nationalen und kantonalen Politik gefordert wird.

Die grösste Verantwortung des HVS besteht darin, seine Entwicklung so zu planen, dass es dauerhaft über die zur Erfüllung seines Auftrags notwendigen Kompetenzen verfügt, das Vertrauen der politischen Behörden verdient und die Wünsche der Walliser Bevölkerung befriedigen kann. Aber schlussendlich wird die erfolgreiche Entwicklung des HVS von der Flexibilität seiner Organisation und von seiner Anpassungsfähigkeit an den Kontext und an die Unsicherheiten abhängig sein.

10 strategische Ausrichtungen



- 1. Die Kompetenzen und Leistungen an die Bedürfnisse der Bevölkerung anpassen**
- 2. Die Qualitätskultur innerhalb des Spital Wallis verankern**
- 3. Eine exemplarische Personalpolitik entwickeln**
- 4. In Kohärenz mit den Vorschriften der öffentlichen Behörden arbeiten**
- 5. In einer Vertrauensbeziehung arbeiten**
- 6. Den Begriff der Nachhaltigkeit in die Entwicklung des Spital Wallis integrieren**
- 7. Die Kohärenz sämtlicher Komponenten des Spital Wallis bestätigen**
- 8. Ausgeglichene Finanzen erreichen und beibehalten**
- 9. Die strategischen Bauprojekte erfolgreich leiten**
- 10. Mit der Gesellschaft einen Dialog aufbauen**

Die strategische Vision des Spital Wallis (HVS) drückt sich in 10 Ausrichtungen aus, welche die identifizierten Herausforderungen berücksichtigen und sich auf die Werte der Institution abstützen.

1. Die Kompetenzen und Leistungen an die Bedürfnisse der Bevölkerung anpassen

- Die notwendigen Kompetenzen anziehen und die Bildung fördern
- Die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin
- Die Entwicklung des Bevölkerungsprofils
- Die Hospitalisierungen ausserhalb des Kantons
- Die Bedürfnisse antizipieren

2. Die Qualitätskultur innerhalb des Spital Wallis verankern

- Ein effizientes Qualitätskonzept
- Die Qualitätskultur des HVS
- Die kollaborative Praktik
- Die Integration des Patienten in die Pflegebeziehung
- Der Sinn für den Empfang

3. Eine exemplarische Personalpolitik entwickeln

- Eine Politik des Personalmanagements, ausgerichtet auf Vertrauen und Verantwortung
- Die Rekrutierungsqualität
- Attraktive Arbeitsbedingungen
- Drei Prioritäten in Bezug auf das Personalmanagement

4. In Kohärenz mit den Vorschriften der öffentlichen Behörden arbeiten

- Eine Institution des öffentlichen Dienstes
- Die Beziehungen zwischen Staat und HVS klären
- Die richtige Autonomiestufe für das HVS finden
- Ein Klima gegenseitigen Vertrauens
- Die Beziehungen zu den lokalen Behörden

5. In einer Vertrauensbeziehung arbeiten

- Das Vertrauen der politischen Behörden und der Bevölkerung
- Das Vertrauen der Hausärzte
- Der Wille, mit den übrigen privaten Akteuren des Gesundheitswesens zusammenzuarbeiten
- Das Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais
- Die Beziehungen zu den Universitätsspitalern
- Das Vertrauen innerhalb des HVS

6. Den Begriff der Nachhaltigkeit in die Entwicklung des Spital Wallis integrieren

- Den Fortbestand des HVS während einer Übergangsphase gewährleisten
- Die Bildung und Forschung fördern
- Sich an die digitale Revolution anpassen
- Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung anwenden

7. Die Kohärenz sämtlicher Komponenten des Spital Wallis bestätigen

- Die kulturelle Diversität und die regionalen Eigenheiten respektieren
- Die Zukunft und die Rolle jedes Standorts definieren
- Die bereichsübergreifenden hochspezialisierten Aktivitäten aufwerten

8. Ausgeglichene Finanzen erreichen und beibehalten

- Eine gesunde finanzielle Situation beibehalten
- Die Investitionskapazität erhalten
- Die Notwendigkeit der Unterstützung durch den Staat Wallis

9. Die strategischen Bauprojekte erfolgreich leiten

- Eine Zeit der grossen Bauprojekte
- Zwei grosse Projekte in Brig und in Sitten
- Die Bedürfnisse antizipieren und für die Nachhaltigkeit der Bauten sorgen

10. Mit der Gesellschaft einen Dialog aufbauen

- Das HVS als «health promoting hospital» Akteur im Gesundheitswesen

