



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](mailto:communication@hopitalvs.ch).

Referenz: 644 801.

Sitten, Februar 2018.

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

# Inhalt

05	<b>Einleitung</b>	
09	<b>Ziel der strategischen Vision</b>	
13	<b>Vorstellung des Spital Wallis</b>	
23	<b>5 Werte im Spital Wallis</b> 1. Pflegebeziehung 2. Verantwortung 3. Gleichbehandlung 4. Sinn für Zusammenarbeit 5. Nachhaltigkeit	
29	<b>7 Herausforderungen</b> 30 1. Das Gesundheitssystem der Schweiz und des Wallis 32 2. Die Erwartungen der Bevölkerung 36 3. Die Besonderheit eines Spitals mit mehreren Standorten 38 4. Die Kapazität, Personal anzuziehen 42 5. Die Notwendigkeit eines ausgeglichenen Finanzhaushalts und die Investitionskapazität 44 6. Die Beziehungen zu den Partnern 46 7. Die Unsicherheiten	
49	<b>10 strategische Ausrichtungen</b> 50 1. Die Kompetenzen und Leistungen an die Bedürfnisse der Bevölkerung anpassen 51 2. Die Qualitätskultur innerhalb des Spital Wallis verankern 53 3. Eine exemplarische Personalpolitik entwickeln 54 4. In Kohärenz mit den Vorschriften der öffentlichen Behörden arbeiten 58 5. In einer Vertrauensbeziehung arbeiten 64 6. Den Begriff der Nachhaltigkeit in die Entwicklung des Spital Wallis integrieren 67 7. Die Kohärenz sämtlicher Komponenten des Spital Wallis bestätigen 70 8. Ausgeglichene Finanzen erreichen und beibehalten 72 9. Die strategischen Bauprojekte erfolgreich leiten 74 10. Mit der Gesellschaft einen Dialog aufbauen	



# Einleitung

Die Gesundheit ist  
unser grösstes Anliegen  
und sie stellt für  
jedes Gemeinwesen  
eine bedeutende  
Herausforderung dar.



---

**Prof. Dominique Arlettaz**  
Verwaltungsratspräsident



# Einleitung

Die Gesundheit ist unser grösstes Anliegen und sie stellt für jedes Gemeinwesen eine bedeutende Herausforderung dar. Die politischen Behörden sind dazu verpflichtet, der gesamten Bevölkerung ein leistungsfähiges und allen zugängliches Gesundheitssystem zur Verfügung zu stellen.

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

tende 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.

Das vorliegende Dokument, welches die «Strategische Vision des Spital Wallis 2018 – 2022» präsentiert, ist in diesem Sinn zu verstehen. Es ist vom Verwaltungsrat ausgearbeitet worden und ist das Ergebnis eines ständigen Dialogs mit der Generaldirektion und den Direktionen der vier Zentren des HVS, nämlich dem Spitalzentrum Oberwallis (SZO), dem Spitalzentrum des französischsprachigen Wallis (CHVR), dem Zentralinstitut der Spitäler (ZIS) und dem Service-Center (SC).

Das Dokument ist folgendermassen aufgebaut: nach einer Vorstellung der Ziele des Vorhabens und einer allgemeinen Beschreibung des Spital Wallis werden die fünf Werte präsentiert, welche die Institution fördern will, und die sieben Herausforderungen analysiert, welche die Zukunft des HVS beeinflussen werden. Schliesslich werden die zehn strategischen Ausrichtungen vorgestellt, welche aufgrund der Werte und der Herausforderungen ausgewählt worden sind und welche die Entwicklung im Verlauf der kommenden fünf Jahre steuern sollen. Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre!





# Ziel der strategischen Vision

# Ziel der strategischen Vision



Das Spital Wallis (HVS) ist eine bedeutende öffentliche Institution, die im Auftrag des Staates Wallis die Aufgabe der Pflege im Dienst der Bevölkerung versieht. Es handelt sich um eine komplexe Institution, deren Leistungen an mehreren Standorten erbracht werden und die dank der Arbeit der über 5'200 Mitarbeitenden funktioniert, welche zahlreiche unterschiedliche Berufe ausüben. Die Unternehmensführung des HVS gewährt den verschiedenen Spitalzentren eine gewisse Autonomie in ihrer Arbeitsweise. Es ist deshalb wichtig, diese Organisation zu respektieren, die den Vorteil besitzt, die kulturellen Unterschiede in den Spitalzentren zu berücksichtigen. Damit das HVS jedoch die Verantwortung, die ihm übertragen ist, vollständig und kohärent wahrnehmen und seiner Entwicklung gelassen und positiv gegenüberstehen kann, ist es zwingend nötig, dass die Identität des HVS mit **gewissen verbindenden Elementen** definiert wird, indem die Umrisse der allgemeinen Politik aufgezeichnet werden und die Zukunft der Institution antizipiert wird.

Unter diesen verbindenden Elementen befindet sich vordergründig die Unternehmensführung, die aus dem Verwaltungsrat und der Generaldirektion besteht. Diese beiden Organe übernehmen, jedes auf seiner Ebene, die institutionelle Verantwortung. Sie haben also die Kompetenz und die Pflicht, die allgemeine

Politik des HVS aufzuzeichnen, die Institution zu vertreten, für ein gemeinsames Interesse zu sorgen, die hierarchischen Prozesse zu bestätigen oder zu klären, die Kohärenz der Beschlüsse der Zentren zu gewährleisten und innerhalb des Personals eine gemeinsame Identität zu schaffen, damit der Bevölkerung gemäss den von der gesamten Institution vertretenen Werten überall gleichwertige Leistungen angeboten werden können.

Das zweite verbindende Element besteht in **einer gemeinsamen strategischen Vision**. Dies ist das Ziel des Vorhabens, welches vom Verwaltungsrat in Zusammenarbeit mit der Generaldirektion initiiert worden ist und dessen Ergebnisse im vorliegenden Dokument enthalten sind. Diese verbindende Kraft wird charakterisiert durch den Willen, **die Institution über Werte zu führen**. Diese Werte sollen die Gesamtheit des Personals bei ihrer Arbeit motivieren und die Entwicklung des HVS leiten.

Die in diesem Dokument präsentierten Prioritäten sind allgemeiner Natur und umfassen das gesamte Spital. Sie stellen im Sinn «eines institutionellen Kompasses» **Grundsätze und Absichten dar, welche dem Verwaltungsrat und der Generaldirektion dabei helfen, kohärente Entscheidungen zu treffen**. Jedes Zentrum des HVS übernimmt

die operative Verantwortung, die ihm delegiert wird, und muss seine Aktivitäten so organisieren, dass es unter Achtung der Werte und im Sinn der strategischen Ausrichtungen zur Entwicklung der Institution beiträgt. Jedes Zentrum muss also **in Übereinstimmung mit der strategischen Vision jährliche Aktionspläne erstellen** und diese umsetzen. Folglich wird sich der Dialog zwischen den verschiedenen Ebenen der Unternehmensführung des HVS in erster Linie an dieser Schnittstelle zwischen strategischer Vision und Aktionsplänen abspielen.

Die vorliegende Strategie deckt die **Zeitspanne von fünf Jahren**, von 2018 bis 2022, ab. Diese Zeit genügt, damit das HVS mit den getroffenen Massnahmen die vorgesehene strategische Ausrichtung einschlagen kann. Andererseits wird das HVS ab 2023 über mehrere grössere unbewegliche Infrastrukturen verfügen, was sich in grösserem Ausmass auf die Aspekte der Organisation und der Strategie des Spitals auswirken wird; zu diesem Zeitpunkt muss die Zukunftsvision der Institution neu definiert werden.

Die «Strategische Vision des Spital Wallis 2018 – 2022» ist so **die Visitenkarte des HVS**, da sie seinen Auftrag, seine wichtigsten Merkmale, den Kontext seiner Aktivitäten, seine Herausforderungen, die Werte, welche seinen Aktionen zugrunde liegen, und vor allem seine Prioritäten aufzeigt. Es handelt sich um ein **Identitätsdokument** und ein **Kommunikationsinstrument**, sowohl intern als auch nach aussen.

Schliesslich ist dieses Dokument intern und auf politischer Ebene ebenfalls als **eine Garantie der Autonomie des HVS** zu verstehen. Während der Staat die kantonale Gesundheitspolitik definiert, die Verantwortung als Eigentümer des HVS trägt und die Aufsicht ausübt, legt das kantonale Gesetz über die Krankenanstalten und -institutionen (GKAI) den Autonomierahmen des HVS fest. Die «Strategische Vision des Spital Wallis 2018 – 2022» soll klar darlegen, welche strategischen Ausrichtungen die Entwicklung des Spitals leiten werden und welche Prioritäten die Politik definieren werden, die von der Unternehmungsführung der Institution umgesetzt wird. Diese allgemeine Politik der Institution wird den politischen Behörden offen dargelegt, die anschliessend dem HVS einen möglichst grossen Handlungsspielraum gewähren müssen, sofern es sich an die Prioritäten hält, welche es für die nächsten fünf Jahre festgelegt hat.

In diesem Sinn ist das vorliegende Dokument zu verstehen.

---

Den Willen,  
die Institution  
über Werte zu  
führen.

---





# Vorstellung des Spital Wallis



# Vorstellung des Spital Wallis



Das Spital Wallis (HVS) ist eine autonome öffentlich-rechtliche Anstalt mit Aufgaben im öffentlichen Interesse der Walliser Bevölkerung und der anderen Patienten, denen es hochwertige Versorgungsqualität anbietet.

Das HVS ist 2004 aus der Fusion von zehn Einrichtungen entstanden und erbringt Leistungen in den Bereichen stationäre, ambulante und notfallmässige Spitalversorgung auf dem gesamten Kantonsgebiet. Mit über 5'200 Mitarbeitenden ist das HVS der bedeutendste Arbeitgeber im Kanton Wallis.

## **Unternehmensführung**

Das Spital Wallis wird von folgenden Organen geleitet:

- Vom Verwaltungsrat, der die Strategie, die Organisation und die Arbeitsweise des HVS definiert. Er legt das jährliche Budget fest und ist zuständig für die Jahresrechnung.
- Von der Generaldirektion, die sich an der Ausarbeitung der Unternehmensstrategie beteiligt und gemäss dem vom Verwaltungsrat erstellten Pflichtenheft für die operative Führung des HVS zuständig ist.
- Von den Direktionen der Spitalzentren, des ZIS und des Service-Centers.

Das HVS verfügt im Übrigen über eine Abteilung internes Audit, die mittels eines systematischen und methodischen Ansatzes Prozesse des Risikomanagements, der Unternehmenskontrolle und -leitung evaluiert sowie Vorschläge für eine verbesserte Effizienz ausarbeitet.

Die externe Revisionsstelle prüft gemäss den geltenden Regeln für die ordentliche Kontrolle und der vorliegenden Verordnung die Finanzlage des HVS auf ihre Wahrhaftigkeit, ihre Exaktheit und ihre Relevanz.

Ein Kollegium der Kaderärzte sowie ein medizinisch-wissenschaftliches Kollegium, das dem ZIS angegliedert ist, nehmen in jedem Spitalzentrum eine beratende und informative Funktion gegenüber den Direktionen und dem Verwaltungsrat ein.

Über das Departement übt der Staatsrat die Aufsicht über das HVS aus und kontrolliert insbesondere die Umsetzung der Planung, die Ausführung der Mandate und Leistungsverträge, die Qualität der medizinischen und pflegerischen Leistungen sowie die finanzielle Beteiligung des Staates.

## **Organisation der Zentren**

Das HVS besteht aus dem Spitalzentrum Oberwallis, dem Spitalzentrum des französischsprachigen Wallis, dem Zentralinstitut der Spitäler und einem Service-Center.

- Das Spitalzentrum Oberwallis (SZO) umfasst die Spitäler von Brig und Visp.
- Das Spitalzentrum des französischsprachigen Wallis (CHVR) umfasst die Spitäler von Sitten, Siders, Martinach, das Walliser Zentrum für Pneumologie (WZP) in Montana, die Klinik Saint-Amé in

Saint-Maurice und den Pol für Psychiatrie und Psychotherapie des französischsprachigen Wallis mit seiner Basis im Spital von Malévoz in Monthey.

- Das Zentralinstitut der Spitäler (ZIS) bietet bereichsübergreifende Leistungen für alle Sektoren und Standorte des HVS (sowie für zahlreiche Kunden im öffentlichen und privaten Gesundheitsbereich) an, insbesondere in Labormedizin, Pharmazie, medizinische Sprechstunden und Epidemiologie; es leitet die Zentralsterilisation in Martinach.
- Das Service-Center (SC) leitet die von den verschiedenen Zentren des HVS gemeinsam genutzten Aktivitäten in den Bereichen Administration, Finanzen und Informatik.

### **Auftrag und Vision**

Das HVS ist eine öffentliche Institution des Gesundheitswesens, deren wichtigstes Ziel darin besteht, den Patienten die notwendige Pflege zukommen zu lassen, indem die beruflichen Kompetenzen koordiniert und die für die Arbeit notwendigen Mittel organisiert werden. Der Kardinal- oder Grundwert des HVS besteht in der Pflege, auf die sämtliche Handlungen aller Mitarbeitenden ausgerichtet sind. Die Pflege wird als qualitative Linderung des Leidens

und Betreuung des Patienten bei seiner Genesung verstanden.

Das HVS ist:

- Ein öffentliches, autonomes Unternehmen im Bereich der Pflege, Bildung und Forschung im Dienst seiner Patienten, das sich der ständigen Verbesserung der Qualität verpflichtet. Es ist auf nationaler und internationaler Ebene anerkannt und tief im sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Leben des Wallis verankert.
- Ein einziges Spital mit mehreren Standorten, im Zentrum der Pflegenetzwerke, eng zusammenarbeitend mit den selbstständigen Ärzten, den APH und SMZ, damit den Patienten zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort die richtige Leistung erbracht werden kann.
- Ein verantwortungsvoller Arbeitgeber, der die besten Mitarbeitenden an sich binden und zu ihrer Verwirklichung beitragen will.
- Ein medizinisches Innovationszentrum für Pflege und öffentliches Gesundheitswesen, eng verbunden mit den Universitätsspitalern sowie den betreffenden Forschungsinstitutionen.
- Eine proaktive Organisation zur Verfügung ihrer Patienten und ihres Personals, die lernen und sich

weiterentwickeln will, um ihren Auftrag besser zu erfüllen und für alle eine Gleichbehandlung zu garantieren.

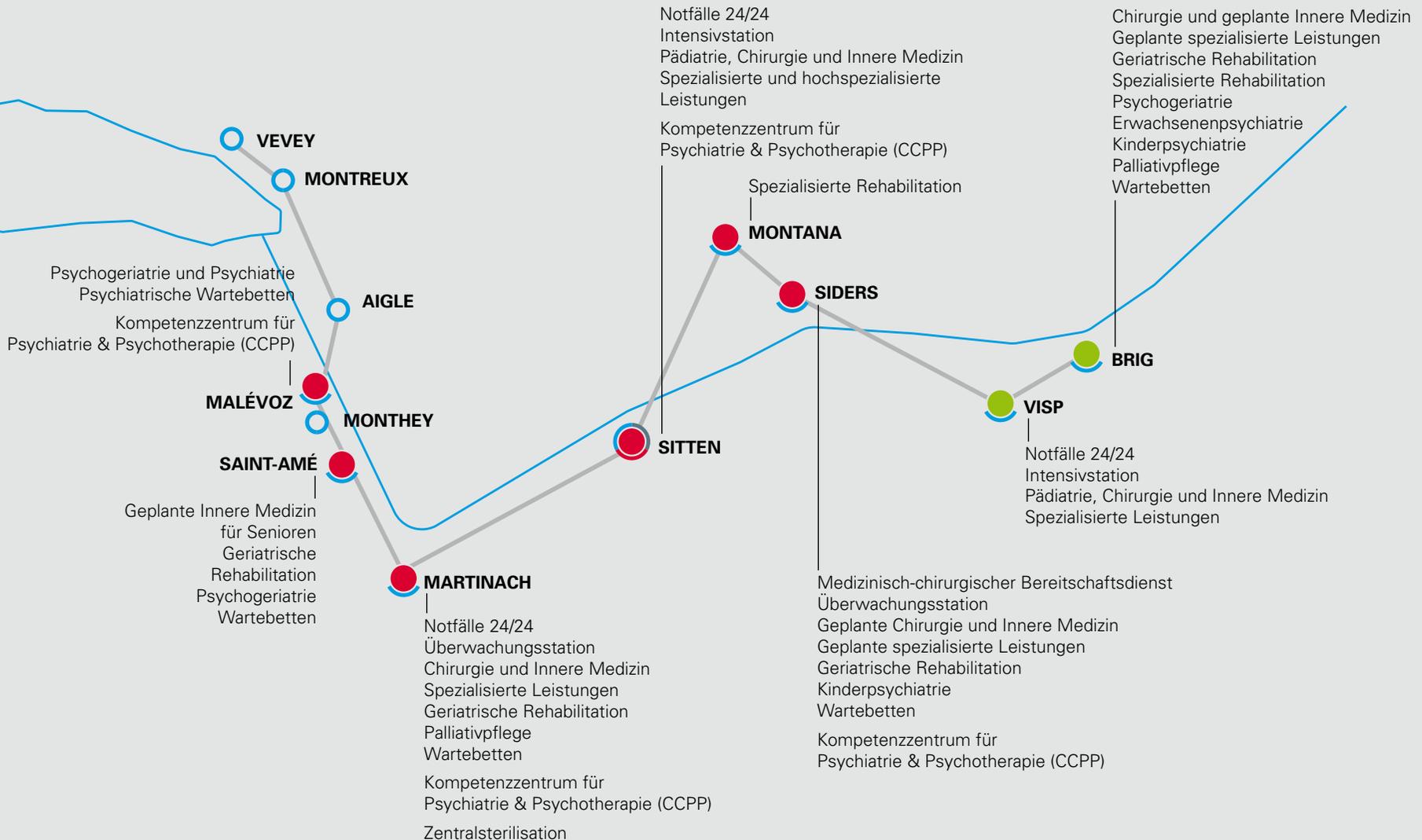
- Eine Institution mit starker Identität, zweisprachig und fähig, ihren Mitarbeitenden ein Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln.

### **Leistungen**

Abgesehen von wenigen Ausnahmen bietet das HVS Leistungen in sämtlichen Bereichen der modernen Medizin an: somatische akute und nicht akute Pflege, Psychiatrie und Laboranalysen. Im Verlauf der Jahre wurden im Übrigen rund fünfzig Zusammenarbeitsvereinbarungen und -absprachen unterzeichnet, insbesondere mit dem Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), dem Universitätsspital von Genf (HUG), dem Inselspital in Bern und dem Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais (HRC).

# Spital Wallis

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



Die Wahl des Spital Wallis im Juni 2011 zu einem der zwölf Spitäler für die Behandlung von Schwerverletzten in der Schweiz, neben HUG und CHUV das einzige Spital der Westschweiz, zeugt von der Qualität und der Bedeutung der Institution in der Spitallandschaft der Westschweiz und der gesamten Schweiz.

Das Spital Wallis nimmt auch eine immer bedeutendere Stellung in der Bildung ein, insbesondere im pflegerisch-medizinischen Bereich. In den verschiedenen Spitalstandorten des Wallis bilden sich jährlich rund 350 Assistenzärzte und Oberärzte FMH sowie über 800 Pflegepersonen weiter.

---

# Das Spital Wallis ist eine öffentliche Institution des Gesundheits- wesens.

---

---

8

Spitalstandorte,  
ein Zentralinstitut  
der Spitäler und ein  
Service-Center

---

---

68'000

Patienten in  
den Notfall-  
stationen

---

---

5'237

Mitarbeiterinnen  
und  
Mitarbeiter

---

---

40'700

hospitalisierte  
Patienten

---

---

**472'000**  
ambulante  
Konsultationen

---

**692**  
Millionen  
Franken  
Umsatz

---

---

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

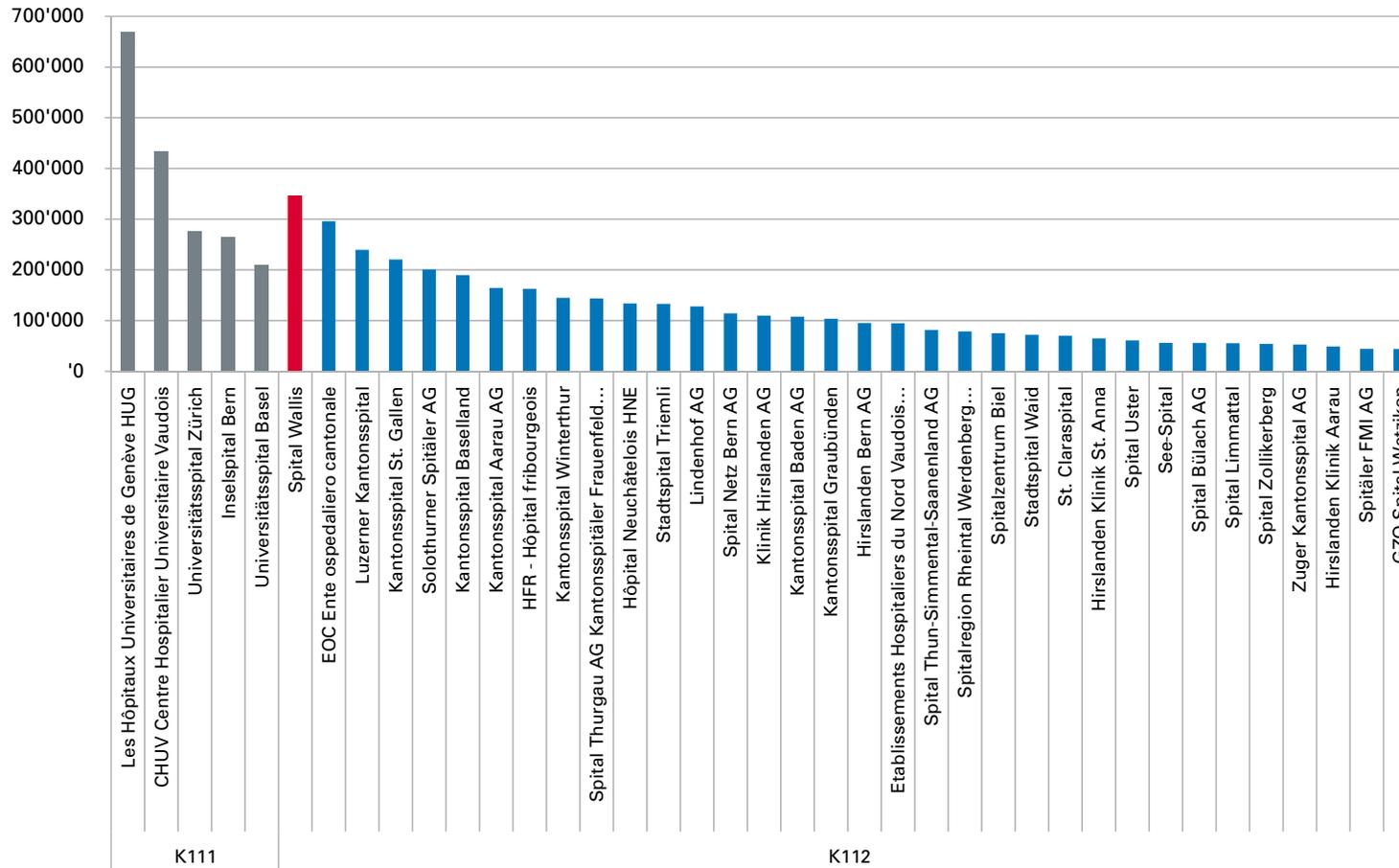
---

**461**  
Millionen Franken  
Personalkosten

---

## Anzahl Pflgetage 2015 (Hospitalisationen ohne Austrittstage)

Einrichtungen K111 / K112 gemäss Krankenhaustypologie des BFS









# 5 Werte im Spital Wallis

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

# Die Werte im Spital Wallis



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 angewendeten 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.



Wert Nr. 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...





# 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

# Die Herausforderungen



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. Die sieben grössten Herausforderungen, die das Spital Wallis identifiziert hat, werden im Folgenden präsentiert.

## 1. Das Gesundheitssystem der Schweiz und des Wallis

Das schweizerische Gesundheitssystem hat den grossen Vorteil, sämtlichen Einwohnern Pflege von hoher Qualität anzubieten. Allerdings führt dies zu grossen Kosten, die jedes Jahr ansteigen. Diese Kosten werden einerseits vom öffentlichen Gemeinwesen und andererseits von der gesamten Bevölkerung über die Krankenkassenprämien übernommen. Folglich besteht korrekterweise der politische Wille, die Kostensteigerung zu begrenzen: auch wenn dieses Ziel schwer zu erreichen ist, beruht es doch einerseits auf den Massnahmen über die Spitalplanung durch die Kantone, welche versuchen, die Quantität und die Art der Leistungen möglichst präzise an die Bedürfnisse anzupassen, um eine Überarztung zu vermeiden. Andererseits beruht es auch

auf einem starken Druck zur Senkung der stationären und ambulanten Tarife.

Aufgrund der wissenschaftlichen Fortschritte, die es ermöglichen, innovative Technologien und neue Therapiemethoden einzusetzen, kann die Hospitalisierungsdauer ständig gesenkt werden und es ist möglich, und wünschenswert, immer mehr Pathologien ambulant zu behandeln. Diese «ambulante Wende» ist bereits erfolgt, aber sie wird sich unweigerlich auf das Volumen und die Art der Aktivitäten des Spital Wallis (HVS) im Verlauf der kommenden fünf Jahre auswirken.

Im Übrigen findet im schweizerischen Gesundheitswesen heute ein bedeutendes demografisches Wachstum statt: im Wallis betrug das Bevölkerungswachstum zwischen 1991 und 2010 21%. Gemäss den Prognosen des kantonalen Amtes für Statistik und Finanzausgleich wird die Walliser Bevölkerung laut Referenzszenario von 320'000 Einwohnern im Jahr 2012 auf 380'000 im Jahr 2040 anwachsen (416'000 laut hohem Szenario und 346'000 laut tiefem Szenario). Auf jeden Fall muss das HVS aufgrund dieser demografischen Entwicklung seine Aufnahmekapazitäten anpassen. Parallel zu dieser Entwicklung steigt der Anteil an chronischen Krankheiten regelmässig an. Das ist zum Teil bedingt durch die ausgeprägte

Überalterung der Bevölkerung, die eine ständige Anpassung des Profils und der Kompetenzen des HVS erfordert. Dies bedeutet eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen dem HVS und den übrigen Akteuren der Alterspflege, insbesondere den Hausärzten, den Gesundheitszentren, den SMZ und den APH.

Es muss auch daran erinnert werden, dass der eidgenössische Gesetzgeber beschlossen hat, dass sich die öffentlichen wie privaten Spitalinstitutionen in einem freien Wettbewerb befinden. Das HVS nimmt zu dieser politischen Wahl nicht Stellung. Hingegen weist es die Behörden und die Öffentlichkeit darauf hin, dass die verschiedenen Spitalinstitutionen in keiner Weise dieselben Aufträge erfüllen: gewisse Institutionen, insbesondere die privaten Einrichtungen, legen den Schwerpunkt ihrer Aktivität auf planbare stationäre Fälle oder auf sehr rentable medizinische Disziplinen, während andere, darunter die meisten öffentlichen Spitäler (insbesondere das HVS), sämtliche Patienten aufnehmen und ihnen rund um die Uhr und auf dem gesamten Einzugsgebiet sämtliche Behandlungen anbieten müssen, wobei sie zugleich noch für die Bildung des beruflichen Nachwuchses der künftigen Generationen im Bereich des Gesundheitswesens zuständig sind.

Die Entwicklung des Gesundheitsmarktes führt aufgrund der Rentabilitätshoffnungen der grossen Klinikgruppen und der neuen privaten Strukturen (zum Beispiel Bereitschaftsdienst und Zentren für ambulante Chirurgie) sowie der immer höheren Erwartungen der Bevölkerung zu einem steigenden «Konsum» der Pflege. Das HVS muss als wichtigster Leistungserbringer im Bereich der Pflege im Wallis darauf achten, eine gute Positionierung zu finden, welche eine Komplementarität mit den anderen Akteuren des Gesundheitswesens garantiert, zugleich jedoch seine eigene volle klinische und finanzielle Kapazität erhalten, um den Auftrag erfüllen zu können, der ihm anvertraut worden ist.

Schliesslich ist es zu bedauern, dass das aktuelle System in der Schweiz in vielfacher Hinsicht aufgrund wirtschaftlicher Kriterien organisiert ist und den gesundheitlichen Aspekten zu wenig Rechnung trägt. Als Beispiel kann das System der Tarifgestaltung angeführt werden, welches die Austrittsberichte des Spitals in erster Linie als Grundlage für die Verrechnung der Leistungen und nicht für die Übermittlung der medizinischen Informationen an die direkt in die Pflege des Kranken involvierten Akteure (Hausärzte, Gesundheitsinstitutionen, usw.) nutzt.

---

Aus all diesen Gründen besteht die grösste Herausforderung für das Spital Wallis in der Fähigkeit, sich an die vorstehend erwähnten 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 Spital Wallis 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 Spital Wallis 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

Die Entwicklung des Spitals muss die Erwartungen sämtlicher Bewohner des Wallis oder der Besucher unseres Kantons erfüllen. Die wichtigste Erwartung jeder Person ist klar eine Versorgung, welche ihre eigene Sicherheit und die Pflegequalität garantiert. Das ist der grundlegende Auftrag jedes Spitals, insbesondere des Spital Wallis (HVS). Das Erreichen dieses Ziels ist eine Pflicht und eine Herausforderung!

Die Erwartungen der Bevölkerung sind gegenüber einem öffentlichen Spital besonders hoch. Es muss Tag und Nacht während des ganzen Jahres der gesamten Bevölkerung zur Verfügung stehen und eine Dienstleistung anbieten, die es ermöglicht, sämtliche Notfälle, insbesondere lebensbedrohende Situationen, zu behandeln. Zudem muss diese Verfügbarkeit auf Dauer für die gesamte Bevölkerung angeboten werden, unabhängig von Herkunft, Sprache, Kultur, wirtschaftlicher und sozialer Situation der Personen. Dieser Aspekt wird noch verstärkt durch die Notwendigkeit, immer mehr Migranten aufzunehmen. Ausserdem muss das Spital in der Lage sein, saisonale durch den Tourismus bedingte Spitzenaktivitäten zu bewältigen, die sich auf das Personalmanagement und die Planung der Tätigkeiten auswirken.

Im Allgemeinen muss der Patient bei seiner stationären oder ambulanten Versorgung dem Spital Vertrauen entgegenbringen können. Gewisse Ereignisse im Verlauf der letzten Jahre im Spital Wallis haben sich auf das Vertrauen der Bevölkerung negativ ausgewirkt. Das HVS muss dieses Vertrauen wieder herstellen und ständig daran arbeiten, dass dieses Vertrauen der Bevölkerung und der politischen Behörden bestehen bleibt. Das Vertrauen muss durch die Pflegequalität, den Sinn für den Empfang, die Achtung vor den Personen, die Bedeutung, welche den ethischen Fragen zugestanden wird und die Verfügbarkeit für die Patienten und ihre Angehörigen jeden Tag neu gewonnen werden.

Heute spezialisieren sich die medizinischen Behandlungen immer stärker und ermöglichen immer höher qualifizierte und personalisierte Leistungen. Deshalb ist es entscheidend, dass das Spital klar seine Kompetenzen definiert, über die es verfügen kann. Das hängt vorerst von der Grösse des Einzugsgebiets der Patienten ab, denn für eine hohe Qualität und Sicherheit der Interventionen ist eine genügende Zahl von behandelten Fällen pro Jahr notwendig. Weitere Faktoren sind die Kompetenzen, welche ein Spital anziehen kann und die Infrastruktur, über die es verfügt. Nicht nur für das Spital Wallis, sondern für jedes Spital ist es eine grosse Herausforderung,

der Bevölkerung die beste spezialisierte Pflege anzubieten und gleichzeitig pragmatisch sein Kompetenzniveau zu berücksichtigen.

Was aber heute in der Landschaft des Gesundheitswesens am meisten fehlt, ist sicher die Kapazität der Spitalinstitutionen, über einen globalen, integrierten Ansatz zu verfügen ( vor allem - und das kommt häufig vor -, wenn der Patient gleichzeitig mehrere unterschiedliche Behandlungen benötigt), der mit sämtlichen Akteuren und Institutionen koordiniert ist, welche in den therapeutischen Behandlungspfad eines Patienten involviert sind. Die aktuelle Organisation der Spitäler eignet sich leider nur schlecht, um diese Erwartung zu erfüllen, obwohl es sich um eine grosse Herausforderung handelt, die bei jeder Reflexion über die Entwicklung des Spitals berücksichtigt werden muss.

Schliesslich muss das Spital auch seine Rolle im Bereich der Information wahrnehmen. Einerseits geht es darum, die Patienten über den Verlauf ihres Spitalaufenthalts, ihre Versorgung, ihren Gesundheitszustand, die Möglichkeiten der Krankheitsprävention, ihre Rechte und die Nachkontrolle ihrer Behandlung zu informieren. Andererseits muss das öffentliche Spital auch die Bevölkerung regelmässig und transparent über seine Kompetenzen, Aktivitä-

ten und Schwierigkeiten, über seine Vision und die Zukunft seiner Projekte informieren.

Schliesslich muss betont werden, dass der Patient ein für seinen Genesungsprozess verantwortlicher Akteur ist. Seine Versorgung durch das Spital muss deshalb in diesem Sinn erfolgen.

---

Abschliessend ist festzuhalten, dass das Spital Wallis einer grossen Herausforderung gegenübersteht. 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.

---

Wert Nr. 2

# Verantwortung

Das Spital Wallis sorgt für das notwendige Vertrauensverhältnis hinsichtlich Zusammenarbeit und Konvivialität, die für die Realisierung der Pflege unabdingbar sind...



### **3. Die Besonderheit eines Spitals mit mehreren Standorten**

Das Spital Wallis (HVS) ist eine Spitalinstitution mit mehreren Standorten. Sein rechtlicher Rahmen definiert heute die Lokalisierung des HVS an acht Standorten: Brig, Visp, Siders, Montana, Sitten, Martinach, Saint-Maurice und Monthey (Malévoz), ohne vom Zentralinstitut der Spitäler (ZIS) zu sprechen. Es ist bereits beschlossen worden, die Aktivitäten der Standorte Brig und Visp in Brig zusammenzulegen, sobald es die Infrastruktur ermöglicht (grundsätzlich im Jahr 2023).

Das HVS befindet sich so im Spannungsfeld zwischen dem legitimen Wunsch, seine Pflege im Nahbereich der Bevölkerung auf dem Gebiet des gesamten Kantons anzubieten und der Notwendigkeit, die am höchsten spezialisierten Pflegebereiche zusammenzulegen, um die Kompetenz des pflegerisch-medizinischen Personals und den Zugang zu den neusten Entwicklungen innerhalb der therapeutischen Methoden zu garantieren. Insbesondere ist ein voll ausgestatteter moderner medizintechnischer Bereich nur bei einer stark eingeschränkten Anzahl von Standorten sinnvoll. Diesbezüglich ist

der Entscheid bereits gefallen: es werden nur die Standorte Brig und Sitten berücksichtigt.

Hingegen muss klar zum Ausdruck gebracht werden, dass die zahlreichen von den politischen Entscheidungsträgern beschlossenen Standorte für das HVS grosse Einschränkungen mit sich bringen, und zwar in Bezug auf die Unternehmungsführung, die klinische Organisation, die Aufteilung der Kompetenzen und Aktivitäten auf die verschiedenen Standorte, die Notfallversorgung, den Empfang der Patienten, die Zurverfügungstellung der schweren medizintechnischen Geräte, das Management des Patientenflusses, die Rekrutierung und das Management des Personals, die Administration des Spitals, die Logistik, den Betrieb der unbeweglichen Infrastrukturen und folglich die Betriebskosten.

Diese Besonderheit eines Spitals mit mehreren Standorten muss jedoch hervorgehoben werden, denn sie hat den Vorteil einer gewissen Nähe zur Bevölkerung. Zugleich können die kulturellen und sprachlichen Unterschiede der verschiedenen Regionen des Kantons (insbesondere des Oberwallis und des französischsprachigen Wallis) berücksichtigt werden. Dieser Vorteil macht allerdings nur

Sinn, wenn die Gesamtheit der Standorte des HVS wirklich ein einziges Spital bildet, wie es das GKAI vorsieht. Im Übrigen muss die Zusammenlegung gewisser Aktivitäten das Erreichen einer kritischen Masse ermöglichen und gleichzeitig die Versorgungssicherheit erhöhen. In dieser Hinsicht ist die Entwicklung der Zweisprachigkeit für die Disziplinen mit kantonalem Charakter für das HVS von strategischer Bedeutung. Es ist deshalb entscheidend, dass diese Konstruktion eines einzigen Spitals über eine robuste Organisation verfügt, es allen ermöglicht, von der Gesamtheit der Kompetenzen der einzelnen Komponenten zu profitieren und mit dem Willen entwickelt wird, die globale Effizienz der Funktionsweise zu verbessern.

---

Die Herausforderungen für das Spital Wallis 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 Spital Wallis 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 Spital Wallis 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 Spital Wallis 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

Die Stärke jeder Institution besteht in ihren Personalressourcen. Diese Ressourcen sind für ein Spital, das den Grundauftrag einer qualitativ hochstehenden Pflege zu erfüllen hat, natürlich unverzichtbar. Seine Aktivitäten stehen also in direktem Zusammenhang mit den klinischen und menschlichen Kompetenzen seines Personals. Das wird in Zukunft noch vermehrt der Fall sein, da die zunehmende Spezialisierung und Technisierung im pflegerisch-medizinischen Bereich ein hochqualifiziertes Personal erfordern. Die beste Spitalorganisation macht keinen Sinn, wenn der Institution die Kompetenzen fehlen!

Der Spitalbereich ist von dieser Problematik stark betroffen, denn es ist im Wallis, wie auch in der Schweiz und im Ausland, insbesondere in gewissen Bereichen nicht einfach, Personen zu rekrutieren, die über sämtliche erforderlichen Kompetenzen verfügen. Die Schweiz leidet bereits unter einem Mangel an Ärzten und Pflegepersonal. Dieses Problem wird sich leider noch verschärfen, bis die von der Eidgenossenschaft und den Kantonen getrof-

fenen Massnahmen ihre Wirkung entfalten, was wahrscheinlich ab 2023 - 2025 der Fall sein wird. Seit längerer Zeit kompensiert die Schweiz diesen Mangel, indem sie auf ausländisches Personal zurückgreift. Aber Volksentscheide, Beschlüsse der Schweizer Behörden sowie die politische Weltlage können sehr rasch zu einer Veränderung in Bezug auf den Zugriff auf Personal führen, das im Ausland ausgebildet worden ist.

Zudem macht der Grundsatz des Wettbewerbs innerhalb des Schweizer Gesundheitssystems die Angelegenheit noch schwieriger. Dem Spital Wallis (HVS) gelingt es nicht immer, diejenigen Personen an sich zu binden, welche über die geforderten Kompetenzen verfügen, da die von den öffentlichen und privaten Institutionen angebotenen Arbeitsbedingungen unterschiedlich sein können.

Diese Situation stellt für das HVS eine grosse Herausforderung dar, denn es muss ständig über die beruflichen Kompetenzen verfügen, welche seinen Bedürfnissen entsprechen und die ihm ermöglichen, seinen Auftrag zu erfüllen. Zudem muss hier an die

Besonderheit des Spitalbereichs erinnert werden, der berufsübergreifend organisiert ist: ein Spital lebt von zahlreichen Berufen und nur die gute Zusammenarbeit zwischen diesen Facetten ermöglicht eine erfolgreiche Arbeit.

---

Auch wenn das Spital Wallis 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 Spital Wallis, 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 Spital Wallis angebotenen Arbeitsbedingungen (Rahmenbedingungen, Arbeitszeiten und Aufwertung des Bereitschaftsdienstes, Löhne, Betreuung von Kleinkindern, usw.). Das Spital Wallis 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.

---

Wert Nr. 3

# Gleichbehandlung

Das Spital Wallis ist eine Institution des öffentlichen Dienstes und garantiert allen Personen, unabhängig von ihrem Gesundheitszustand und ihrer sozialen Situation, den Zugang zur Pflege...



## 5. Die Notwendigkeit eines ausgeglichenen Finanzhaushalts und die Investitionskapazität

Das öffentliche Spital muss aufgrund seines Auftrags eine grosse Verfügbarkeit anbieten und sämtliche Patienten aufnehmen, welche dies wünschen. Insbesondere kann es seine Aktivitäten nicht auf planbare Fälle oder auf die wirtschaftlich rentablen medizinischen Disziplinen einschränken.

Es befindet sich ebenfalls im Spannungsfeld zwischen dem Willen, über genügend Aufnahmekapazität zu verfügen, um sämtliche Anfragen positiv zu beantworten und die Tätigkeitsspitzen aufzufangen (insbesondere bei Epidemien, beim Anstieg von chronischen Krankheiten - im Winter - oder während der Perioden mit intensiver touristischer Aktivität im Kanton Wallis) und der Notwendigkeit, wirtschaftlich effizient zu arbeiten. Diese Situation hat zur Folge, dass die stationäre Kapazität des Spitals oft überbeansprucht wird, was zu unkomfortablen Situationen für die Patienten und zu Verzögerungen in der Planung gewisser Behandlungen führt.

Aber vom Spital Wallis (HVS) wird ebenfalls erwartet, dass es seine Finanzen effizient verwaltet. Die (legitimen) Gründe für diesen Balanceakt sind folgende:

- die Verpflichtung, die Spitalplanung einzuhalten und die bei einer Überschreitung des vorgesehenen Tätigkeitsvolumens fälligen finanziellen Bussen zu bezahlen,
- der immer stärkere Druck zu einer Reduktion der stationären und ambulanten Tarife sowie Tarifänderungen, die sehr kurzfristig eingeführt werden können,
- der Wille, sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern korrekte Lohnbedingungen anzubieten und den Gesamtarbeitsvertrag einzuhalten,
- die Kapazität, zur Bildung und Forschung beizutragen und neue Spitalberufe zu antizipieren,
- der politische Wille, ein Spital mit mehreren Standorten beizubehalten, das Pflege im Nahbereich anbietet,
- der Wille, die Ressourcen bereitzustellen, welche zur Nutzung von innovativen Techniken und zur Einführung neuer Kompetenzen in Zusammenhang mit den (künftigen) Bedürfnissen der Bevölkerung notwendig sind,
- die Notwendigkeit, über ein genügend positives Finanzergebnis zu verfügen, um die medizintechnische Infrastruktur sowie die unbeweglichen Infrastrukturen langfristig zu finanzieren,

- die Überalterung gewisser Infrastrukturen, die rasch ersetzt oder verbessert werden müssen.

In diesem angespannten und relativ unvorhersehbaren Kontext muss das HVS seine Finanzen verwalten. Dies ist umso wichtiger, als eine rigorose und effiziente Führung des HVS, insbesondere die Kontrolle über den Finanzaufwand, wesentlich dabei mithilft, die Glaubwürdigkeit gegenüber den politischen Behörden und der Öffentlichkeit zu gewinnen und zu erhalten.

Das HVS hat bis 2023 grosse Investitionen in unbewegliche Infrastrukturen geplant. Diese neuen Infrastrukturen sind wichtig - und relativ dringend -, um die Umsetzung seiner Organisation mit der Zusammenlegung des qualitativ hochstehenden medizintechnischen Bereichs, der den strengsten Normen entspricht, an den Standorten Sitten und Brig zu garantieren. Es wird erwartet, dass das HVS in der Lage ist, sämtliche seiner strategischen Bauprojekte zu finanzieren. Das hängt aber natürlich von den finanziellen Ergebnissen jedes Geschäftsjahrs ab.

Eine andere sehr aktuelle Herausforderung für den gesamten Spitalbereich ist der Einfluss der digitalen Revolution zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Vor allem die Informationssysteme müssen beherrscht werden, wobei zahlreiche Parameter zu berücksichtigen sind:

- die Effizienz der Informationssammlung und -verbreitung,
- die Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Spital und Privatärzten,
- die Einhaltung des Datenschutzes und die Berücksichtigung der ethischen Aspekte,
- die Informatiksicherheit,
- die Kompatibilität auf nationaler Ebene, insbesondere in Zusammenhang mit der personalisierten Medizin, die durch die politischen Entscheide des Bundes gefördert wird,
- die Entwicklung gewisser Technologien, zum Beispiel in Verbindung mit den Fortschritten der Telemedizin,
- die Bedürfnisse in Bezug auf die Aufsicht über das öffentliche Gesundheitswesen,
- die gesellschaftlichen und juristischen Aspekte dieser Verhaltensänderungen.

---

Abschliessend ist zu sagen, dass das Spital Wallis seine Finanzen zwingend mit Strenge und Effizienz verwalten muss, 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 Spital Wallis 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 Spital Wallis 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 Spital Wallis (HVS) ist auf schweizerischer Ebene ein wichtiges öffentliches Spital. Davon zeugen sein Tätigkeitsvolumen, seine Aufnahmekapazität und sein Portfolio an Kompetenzen. Es ist klar der bedeutendste Leistungserbringer im Bereich der Pflege im Wallis. Diese Situation ist mit einer grossen Verantwortung in Bezug auf die Zusammenarbeit mit den übrigen Akteuren des Gesundheitswesens verbunden.

Das bedeutet, dass sich das HVS entwickelt, indem es seine Leaderrolle im Wallis wahrnimmt und eine offene Einstellung gegenüber seinen natürlichen Partnern an den Tag legt. Diese Partner sind:

- in erster Linie die Privatärzte: im Interesse der Pflegequalität, des Informationsflusses und der Komplementarität der Pflege muss die Verbindung zwischen Hausärzten und HVS verstärkt werden; das Spital Wallis muss für die Privatärzte die Rolle einer Referenzinstitution spielen;
- die kantonale Walliser Rettungsorganisation (KWRO): ein grosser Teil der Patienten kommt - in einer Notfallsituation - über die Leistungserbringer der KWRO ins HVS: für den Fluss der Transfers und der Versorgung ist eine gute Zusammenarbeit zwischen HVS und KWRO entscheidend;

- die Gesundheitszentren: diese Organisationen entwickeln sich in verschiedenen Regionen des Wallis und spielen hinsichtlich einer Gesundheitspolitik im Nahbereich eine sehr wichtige Rolle; das HVS kann bei ihrer Einrichtung und Funktionsweise mitarbeiten;
- die sozialmedizinischen Zentren und Institutionen (SMZ, APH) sowie die Institutionen in den Bereichen Prävention, Soziales, Erziehung und Justiz sind für die Versorgung der Patienten nach dem Spitalaustritt wesentliche Partner;
- das Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais (HRC): das Einzugsgebiet für die Patienten des HRC umfasst einen Teil des Walliser Territoriums; die Entwicklung des HRC und seine Niederlassung im Jahr 2019 am neuen Standort Rennaz wird mit Sicherheit grosse Auswirkungen auf das Tätigkeitsniveau des HVS und auf die geografische Verteilung einiger seiner Kompetenzen und Leistungsangebote haben; dies aufgrund der freien Wahl der Patienten und der Attraktivität sowie der neuen Spitalinfrastruktur des HRC; das HVS muss diesen Parameter bei der Definition seiner Entwicklungsstrategie berücksichtigen und vor allem ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis mit dem HRC aufbauen, das auf Transparenz und dem Willen basiert, in einer Gesinnung der Komplementarität und der Subsidiarität zusammenzuarbeiten;
- die Universitätsspitäler, vor allem das CHUV (Lausanne), das HUG (Genf) und das Inselspital von Bern: das HVS muss zwingend ausgezeichnete Beziehungen zu den Universitätsspitalern unterhalten. Es muss von ihrer Unterstützung bei der Rekrutierung oder dem Teilen von qualifizierten Ärzten profitieren können, aber auch von ihrem Know-how, mit dem neue klinische Kompetenzen zum HVS transferiert werden. Schliesslich ist es auch wichtig, für spezialisierte und hochspezialisierte Interventionen und deren Nachkontrolle gemeinsam einen intelligenten Patientenfluss vom HVS zu den Universitätsspitalern und umgekehrt zu planen;
- die privaten Spitalinstitutionen im Wallis: diese Institutionen bieten der Walliser Bevölkerung eine geschätzte und ihren Wünschen entsprechende Alternative für die Hospitalisation an; das HVS muss für die Zusammenarbeit mit diesen Institutionen offen sein, sofern diese Partnerschaften im Interesse der Bevölkerung sind, die klinische Funktionsweise des HVS nicht behindern und ihm keinen wirtschaftlichen Schaden zufügen;
- die Universitäten und Fachhochschulen: im Interesse unseres Landes, aber auch in seinem eigenen Interesse will das HVS im Bereich der Bildung und Forschung eine bestimmende Rolle spielen. Damit hofft es, künftige Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter anziehen zu können; der Aufbau einer Zusammenarbeit in diesen Bereichen mit der HES-SO, den Universitäten von Lausanne, Genf und Bern sowie der EPFL ist deshalb sehr sinnvoll.

Damit können auch die Fragen in Zusammenhang mit der hochspezialisierten Medizin beantwortet werden: das HVS muss gewisse Kompetenzen der hochspezialisierten Medizin erwerben und erhalten; dies in denjenigen Bereichen, in denen im Wallis die Zahl der Patienten klar genügend ist oder für den Fall, dass die spezifische geografische Situation des Kantons die Prognose für die Patienten erheblich beeinflusst. In diesen Bereichen muss das HVS fähig sein, die notwendigen Kompetenzen vor Ort anzubieten, auch wenn es dazu die Hilfe der Universitäts-spitäler in Anspruch nehmen muss. In den anderen Bereichen der hochspezialisierten Medizin werden vorzugsweise gemeinsam mit den Universitäts-spitälern die geeigneten klinischen Behandlungspfade definiert. Bei der Behandlung dieser Fragen muss beachtet werden, dass die hochspezialisierte Medizin in der Schweiz mit grosser Wahrscheinlichkeit immer stärker auf gewisse Standorte konzentriert wird, um die Pflegequalität zu verbessern und den europäischen Standards zu genügen.

---

Das Spital Wallis 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 vorstehend erwähnten natürlichen Partnern weiterentwickeln. Dieser Wille ist entscheidend für den Erfolg der Walliser Gesundheitspolitik und für die Vertretung der eigenen Interessen des Spital Wallis und er muss dazu beitragen, dass das Spital Wallis permanent (heute und in Zukunft) über die geeigneten Kompetenzen verfügt, um die Bedürfnisse der Walliser Bevölkerung abzudecken.

---

## 7. Die Unsicherheiten

Die sechs vorstehend erwähnten Herausforderungen legen den Kontext fest, in dem sich das Spital Wallis (HVS) während der Periode von 2018 – 2022 entwickeln wird. Sie sind für die Definition der strategischen Prioritäten des HVS entscheidend.

Allerdings muss unterstrichen werden, dass sie mit starken und zahlreichen Unsicherheiten verbunden sind, in Bezug auf:

- die Bedürfnisse der Walliser Bevölkerung, die von der demografischen und migratorischen Entwicklung, von ihrem Gesundheitszustand und von der Entwicklung des therapeutischen Angebots abhängig sind,
- die Auswirkungen der ambulanten Wende auf das Volumen der stationären und ambulanten Aktivität des HVS, auf die finanzielle Situation und auf den Wettbewerb zwischen den verschiedenen Akteuren des Gesundheitswesens,

- die Geschwindigkeit des medizinischen Fortschritts und der Einführung neuer Technologien sowie neuer Therapiemethoden, ihre Auswirkungen auf die Wirksamkeit der Behandlungen, die Patientensicherheit und die Wünsche der Bevölkerung,
- die eidgenössische und kantonale Gesundheitspolitik, die neue Vorschriften betreffend die Perimeter Aktivität, Planung, finanzielle Voraussetzungen, Qualitätsnormen, Wettbewerbssystem, usw. erlassen könnten,
- den konstanten Druck auf die finanziellen Ressourcen in einem globalen Kontext der ständigen Steigerung der Gesundheitskosten.

---

Diese Unsicherheiten erschweren die Definition einer strategischen Vision für die Zukunft des Spital Wallis. 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 Spital Wallis 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 Spital Wallis 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 strategischen Ausrichtungen



Die strategische Vision des Spital Wallis drückt sich in 10 Ausrichtungen aus, welche die oben 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 Erwartungen der Bevölkerung verändern sich mit der Zeit aufgrund der Entwicklung ihrer gesundheitlichen Bedürfnisse und der neuen therapeutischen Methoden. Die erste Aufgabe des Spital Wallis (HVS) besteht darin, diese Entwicklung zu verfolgen - und zu antizipieren -, die Bedürfnisse der Patienten und der gesamten Bevölkerung zu erkennen, sich an den Fortschritten der Medizin und der neuen klinischen Ansätze zu orientieren und unablässig seine internen Kompetenzen anzupassen. Das HVS muss alles unternehmen, um im Wallis die notwendigen Kompetenzen anzuziehen oder sie in Zusammenarbeit mit den Universitätsspitalern durch die Ausbildung seiner (aktuellen und künftigen) Ärzte zu erwerben und zu entwickeln. Deshalb muss zwingend ein Rahmen geschaffen werden, der die Bildung fördert. Dazu

müssen die notwendige Zeit und die Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, insbesondere durch die Entlastung derjenigen Personen, welche einen grossen Teil ihrer Tätigkeit dieser Aufgabe widmen.

Es handelt sich um einen ausschlaggebenden Punkt und das HVS kann in Schwierigkeiten geraten, wenn es nicht genügend attraktiv ist. Der Verwaltungsrat muss dafür besorgt sein, dass diese Rahmenbedingungen für die Arbeitsweise des HVS ständig auf der Höhe dieser Herausforderung sind!

### Die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin:

In Bezug auf die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin muss bestimmt werden, welche Leistungen im Wallis - an welchen Standorten - angeboten werden müssen und welche den Universitätsspitalern vorbehalten sind. Als Kriterien für diese Auswahl gelten eine genügend grosse Zahl von behandelten Fällen und die geografische Situation des Kantons, welche die Überlebens- oder Genesungschancen beeinträchtigen kann, wenn der Patient nicht rasch genug versorgt wird. Auf jeden Fall darf das HVS die Leistungen nur anbieten, wenn die Patientensicherheit gewährleistet ist. Diese Frage ist heikel und die Antworten darauf ändern sich rasch mit der

Zeit. Zum Zeitpunkt der Ausarbeitung dieser strategischen Vision möchte das HVS in den Bereichen Traumatologie (trauma center), Viszeralchirurgie und «stroke unit» über Kompetenzen der hochspezialisierten Medizin verfügen.

### Die Entwicklung des Bevölkerungsprofils:

Ein weiterer Faktor der Entwicklung der Bedürfnisse ergibt sich aus der Veränderung der Bevölkerungsstruktur. In dieser Hinsicht muss darauf geachtet werden, dass das Pflegeangebot des HVS in geeigneter Weise dem demografischen Wachstum, der Überalterung der Bevölkerung, aber auch - und das ist eine wahre Herausforderung - den Bedürfnissen des speziell verletzlichen Teils der Bevölkerung entspricht, für den der Zugang zur Pflege besonders schwierig ist: ältere Menschen, Migranten oder Personen, deren Lebensweise sie an den Rand der Gesellschaft drängt.

### Die Hospitalisierungen ausserhalb des Kantons:

Die Auswahl der im HVS verfügbaren Kompetenzen und Leistungen muss ebenfalls darauf abzielen, die Zahl der Hospitalisierungen ausserhalb des Kantons

möglichst zu begrenzen, unter Vorbehalt der vorstehend erwähnten Bedingungen in Bezug auf Qualität und Sicherheit. Ein Teil der Hospitalisationen ausserhalb des Kantons ist durch die Tatsache begründet, dass gewisse Leistungen im Wallis nicht angeboten werden: es ist vollkommen gerechtfertigt, dass diese Hospitalisationen in einem Universitätszentrum erfolgen. In Bezug auf die Hospitalisationen ausserhalb des Kantons, welche durch die freie Wahl der Patienten erfolgen, muss daran erinnert werden, dass dies durch den gesetzlichen Rahmen des schweizerischen Gesundheitssystems ermöglicht wird und dass jeder Patient für seine Wahl selber verantwortlich ist. Das HVS muss jedoch seine Kompetenzen und seine Verfügbarkeit verstärkt ins Bewusstsein der Bevölkerung bringen, damit die Walliser Patienten davon profitieren. Zudem müssen die Hausärzte dazu angeregt werden, ihre Patienten in diesem Sinn zu orientieren.

#### Die Bedürfnisse antizipieren:

Diese strategische Ausrichtung steht an der Spitze der Liste, weil sie wahrscheinlich entscheidend ist, damit das HVS seinen Auftrag erfolgreich ausführen kann. Dazu müsste es sogar fähig sein, die verschiedenen in diesem Absatz präsentierten Entwicklungen

zu antizipieren. Das HVS versucht dies im Rahmen seiner Möglichkeiten.

## 2. Die Qualitätskultur innerhalb des Spital Wallis verankern

### Ein effizientes Qualitätskonzept:

Das Spital Wallis (HVS) hat im Jahr 2014 ein Konzept betreffend Pflegequalität und Patientensicherheit ausgearbeitet. Ziele und Prozesse sind klar definiert und erfüllen ihre Aufgabe perfekt. Der erste vom HVS veröffentlichte Qualitätsbericht betrifft das Jahr 2014, der zweite das Geschäftsjahr 2015. Beide Qualitätsberichte des HVS veröffentlichen den Grad der Patientenzufriedenheit, die verschiedenen Qualitätsindikatoren, den Vergleich mit anderen Schweizer Spitälern und die Massnahmen zur Verbesserung der Qualität und Gewährleistung der Sicherheit.

Dieser Wunsch nach Transparenz soll das Vertrauen der Patienten stärken; dies ist eine grundlegende Voraussetzung, damit laufend Punkte identifiziert werden können, die zu verbessern sind, und damit dieser ständige Verbesserungsprozess auf den richtigen Grundlagen beruht.

Das wichtigste Werkzeug dieses Qualitätsprozesses ist im Übrigen der Grundsatz der internen Meldung sämtlicher Zwischenfälle innerhalb des HVS. Wurden 2014 noch 830 Zwischenfälle gemeldet, waren es 2015 bereits 3'150 (die meisten davon geringen Schweregrads). Das ist ein klares Zeichen dafür, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Priorität bewusst geworden sind, die der Qualität innerhalb der Institution zugemessen wird. Das HVS möchte jeden Zwischenfall professionell behandeln und dokumentieren, vor allem aber eine aussagekräftige Betreuung gewährleisten. Diese Betreuung kann darin bestehen, allfällige Fehler zu korrigieren, die internen Prozesse und Vorschriften zu ändern, die Information zu verbessern und eine Rückmeldung an den Patienten zu gewährleisten.

### Die Qualitätskultur des Spital Wallis:

Die Absicht besteht in der Verankerung einer richtigen «Qualitätskultur» innerhalb des HVS. Dies bedeutet, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter den Werten des HVS zustimmt, sich voll der Bedeutung der Pflegequalität bewusst ist, das Qualitätskonzept und die geltenden Prozesse kennt, darüber nachdenkt, was sie oder er zur Qualität der Pflege an den Patienten beitragen kann und sich selber Ziele vorgibt. Die Vorgesetzten müssen diese Kohärenz zwischen der Handlung der Mitarbeitenden und den Qualitätsvorschriften überprüfen und vor allem Korrekturmassnahmen ergreifen. Es handelt sich also um einen reflexiven Prozess und auf keinen Fall um eine Methode zur Kontrolle der geleisteten Arbeit. In diesem Sinn hat die «Qualitätskultur» die besten Chancen für eine dauerhafte Verankerung innerhalb der Institution.

### Die kollaborative Praktik:

Dieser permanente Verbesserungsprozess muss die Reflexionen über die Interprofessionalität und die kollaborative Praktik innerhalb des HVS einbeziehen, insbesondere im Geist der Charta «Zusammenarbeit der Fachleute im Gesundheitswesen»

der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW). Dies bedeutet die Neuorientierung der klinischen Aktivität hin zu einer kollaborativen Vision, insbesondere in Krisensituationen, und die Durchlässigkeit der Abteilungen, welche im Interesse ihrer eigenen Effizienz, vor allem aber für eine bessere Behandlung des Patienten, die Zusammenarbeit bevorzugen müssen. Dieser kollaborative Geist schliesst nicht nur sämtliche Berufe ein, die von der Pflege an kranken oder verletzten Personen betroffen sind, sondern ebenfalls den Patienten selbst und seine Angehörigen.

### Die Integration des Patienten in die Pflegebeziehung:

Die Pflegequalität - und daran muss erinnert werden - hängt von einem wesentlichen Faktor ab: der Beziehung zum Patienten. Der Patient ist einer der wichtigsten Akteure seiner eigenen Behandlung. Die Qualität der Beziehung, welche das Personal des Spitals mit dem Patienten unterhält, und seine Integration in die Pflegekette sind für eine erfolgreiche Behandlung unerlässlich.

Für ein grosses Spital (wie das HVS) besteht eine der Hauptschwierigkeiten darin, einen Patienten in seiner Globalität zu versorgen und eine Aufspalte-

rung in zahlreiche Behandlungen zu vermeiden, die ihm vor, während und nach seinem Spitalaufenthalt angeboten werden. Das HVS will dieses Problem anpacken. Dazu sind ein besserer Informationsfluss, eine offene Einstellung zwischen den Abteilungen und eine Zusammenarbeit zwischen sämtlichen von einem Patienten betroffenen Personen erforderlich.

### Der Sinn für den Empfang:

Damit die Patienten von einer qualitativ hochstehenden Versorgung profitieren können, muss zwingend insbesondere ihr Empfang auf allen Stufen beachtet werden: bei ihrer Ankunft im Spital, bei ihrer Ankunft in einer Spitalabteilung, beim Transfer von einer Abteilung in eine andere oder von einem Spitalstandort in einen anderen, vor allem aber bei der Notfallversorgung oder bei einer Situation der Hilflosigkeit. Der Sinn für den Empfang und die Zuhörbereitschaft, die Verfügbarkeit des Personals für den Patienten und seine Angehörigen sowie die Reduktion der Wartezeiten sind unerlässliche Faktoren.

Dieser entschlossene Wille zeigt sich ebenfalls in der Information, die im richtigen Moment transparent und verständlich erfolgen muss, und zwar sowohl an

den Patienten als auch an seine Angehörigen und an sämtliche Fachpersonen (insbesondere die Hausärzte), die im Verlauf des therapeutischen Behandlungspfads intervenieren. Da die Organisation des HVS mehrere Standorte umfasst, werden Patienten für (spezialisierte) kantonale Leistungen im Spital Sitten versorgt. Diese Tatsache erfordert zwingend eine besondere Beachtung in Bezug auf den Empfang und die Information in deutscher Sprache am Standort Sitten. Das HVS muss diesen Aspekt des Empfangs sämtlicher Patienten des Kantons zwingend verbessern.

### **3. Eine exemplarische Personalpolitik entwickeln**

#### **Eine Politik des Personalmanagements, ausgerichtet auf Vertrauen und Verantwortung:**

Die Aktivität eines Spitals hängt direkt von der Kompetenz und vom Einsatz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Das Spital Wallis (HVS) will sich weiterentwickeln, indem es seine Politik des Personalmanagements pflegt, insbesondere attraktive Arbeitsbedingungen für sämtliche Personalkategorien anbietet (medizinisch, pflegerisch, technisch, logistisch und administrativ), in einer Beziehung des

Vertrauens arbeitet und die Übernahme von Verantwortung fördert. Mit dem letzten Punkt können interessante und vielversprechende Karriereausichten angeboten werden. Allerdings bedingt die Organisation der Unternehmungsführung für das Kader eine hohe Verantwortung, was die Funktionsweise des Spitals anfällig machen kann: deshalb muss vom Kader nicht nur die Übernahme der Verantwortung gefordert werden, sondern es ist auch dafür zu sorgen, dass das Kader über die nötigen Mittel für seine Tätigkeit verfügt.

#### **Die Rekrutierungsqualität:**

Die Politik der Institution muss der Qualität der Rekrutierung besondere Beachtung schenken, indem sie die Motivation der Kandidatinnen und Kandidaten testet und die bestehenden Prozesse einhält. Jede Rekrutierung ein Erfolg: das ist die Herausforderung, die das HVS annehmen will. Eine schlechte Rekrutierung führt zu einem Mangel an Kompetenzen, zu Spannungen und - oft - zu dauerhaften Kosten. Die Anstellung einer qualifizierten und motivierten Person hingegen erhöht die Dynamik, die Effizienz und das Zugehörigkeitsgefühl zur Institution. Man muss deshalb genügend Zeit investieren, um den Prozess jeder Rekrutierung zu pflegen und die notwendigen

Kontrollen vorzunehmen. Das wird langfristig ein entscheidender Vorteil für die Arbeitsweise und die Stabilität des HVS sein.

#### **Attraktive Arbeitsbedingungen:**

Anschliessend müssen die vom HVS angebotenen Arbeitsbedingungen für die Gesamtheit seines Personals gepflegt werden. Dies betrifft selbstverständlich die Lohnbedingungen, die Arbeitszeiten und die verschiedenen Bereitschaftsdienste, aber auch zahlreiche andere Faktoren, die eine Anstellung im HVS attraktiv machen. Unter anderem muss sicher die Bildung des Nachwuchses in sämtlichen Berufen gefördert werden, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Verlauf ihrer Berufslaufbahn immer wieder fortbilden können. Zudem muss innerhalb des HVS eine Zusammenarbeitskultur gepflegt werden, die auf dem Vertrauen gegenüber den Personen basiert. Dann müssen Mittel gefunden werden, um die Anerkennung der Institution ausdrücken zu können. Schliesslich dürfen auch die sehr praktischen Bedingungen nicht vergessen werden, mit denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HVS konfrontiert sind, z.B. in Bezug auf Unterkunft, Mobilität, Verpflegung und Betreuung von Kleinkindern.

### Drei Prioritäten in Bezug auf das Personalmanagement:

Drei spezifische Aspekte der Personalpolitik müssen besonders beachtet werden.

Erstens hängt die Stabilität, beziehungsweise die Anfälligkeit des HVS, wie in der obigen Beschreibung der ersten strategischen Ausrichtung erwähnt, von seiner Fähigkeit ab, die Kompetenzen, welche den Bedürfnissen der Walliser Bevölkerung entsprechen, anzuziehen und zu erhalten. Leider ist diese Aufgabe in gewissen spezifischen Bereichen sehr schwierig zu realisieren, weil es nur wenige qualifizierte Personen auf dem Arbeitsmarkt gibt, die Konkurrenz anderer öffentlicher oder privater Spitäler gross ist oder die vom HVS angebotenen Bedingungen nicht genügen. Dieser Punkt stellt für das HVS ein enormes Risiko dar. Das HVS muss dieser Herausforderung sehr hohe Priorität einräumen und versuchen, genügend Redundanzen zu schaffen, damit die vorgesehenen Leistungen effektiv mit der notwendigen Sicherheit und Verfügbarkeit erbracht werden können. Es muss auch dafür sorgen, seinen Bildungsauftrag für die Gesundheitsfachpersonen in der Perspektive einer nachhaltigen und dauerhaften Entwicklung für die künftigen Generationen aufrechtzuerhalten.

Zweitens muss das Phänomen der Absenzen unbedingt durch eine Ursachenanalyse und die Definition

eines Aktionsplans reduziert werden. Dieses Problem muss in der gesamten hierarchischen Linie ein Anliegen sein. Es muss Bestandteil der Reflexion über die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Spitals bilden und überwacht und verwaltet werden.

Drittens werden die pflegerisch-medizinischen Berufe heute überwiegend von Frauen ausgeübt. Diese Tatsache muss berücksichtigt werden, indem Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (Arbeitszeiten, Kinderkrippen,...), mit denen die Frauen Beruf und Familie besser vereinbaren können. Vor allem müssen ihnen aber auch interessante Karriereaussichten angeboten werden.

#### **4. In Kohärenz mit den Vorschriften der öffentlichen Behörden arbeiten**

##### **Eine Institution des öffentlichen Dienstes:**

Das Spital Wallis (HVS) ist ein öffentliches autonomes Spital mit eigener Rechtspersönlichkeit, befindet sich jedoch im Besitz des Staates Wallis. Es hat den Auftrag, im Dienst der Walliser Bevölkerung und der übrigen Patienten zu stehen. Die Institution funktioniert in der Logik des öffentlichen Dienstes und muss deshalb im Einklang mit den Absichten der kan-

tonalen politischen Behörden stehen. Der öffentliche Auftrag des HVS impliziert so eine besondere Verantwortung des Staates Wallis, sowohl in Bezug auf das Mandat im Gesundheitswesen im Dienste der Walliser Bevölkerung als auch in Bezug auf die dauerhafte Finanzierung dieses öffentlichen Dienstes.

##### **Die Beziehungen zwischen Staat und HVS klären:**

Die Beziehungen zwischen Staat und HVS werden vom kantonalen Gesetz über die Krankenanstalten und -institutionen (GKAI) vom 13. März 2014 sowie von der Verordnung des Staatsrats über das Spital Wallis vom 1. Oktober 2014 geregelt. Der Grosse Rat übt die Oberaufsicht über das HVS sowie die Einrichtungen und Institutionen des Gesundheitswesens aus. Der Staat Wallis ist verantwortlich für die Spitalplanung, die in erster Linie das HVS betrifft, da sie den Perimeter und das Ausmass seiner stationären Aktivitäten festlegt. Als Eigentümer des HVS kann der Staat aber auch die grossen politischen Ausrichtungen definieren, insbesondere in Bezug auf die unbeweglichen Infrastrukturen, die Pflege im Nahbereich, die Leistungen mit kantonalem Charakter, den Finanzrahmen und die Prävention.

Das HVS will auf intelligente Art und Weise mit dem Departement für Gesundheit, Soziales und Kultur

(DGSK) und über das Departement auch mit dem Staatsrat zusammenarbeiten. Allerdings ist es wesentlich, dass die Aufteilung der Verantwortlichkeiten zwischen Staat und HVS klar definiert ist. Diesbezüglich hat der Staatsrat die von der DGSK ausgearbeitete «Strategie des Eigentümers» nach Vernehmlassung durch den Verwaltungsrat des HVS genehmigt. Dieses Dokument ist wichtig, da es die Rollen für den Grossen Rat, den Staatsrat, die DGSK und die Führungsorgane des HVS definiert. Diese «Strategie des Eigentümers» bildet eine gute Grundlage für die Arbeit in einer klaren Beziehung, basierend auf Vertrauen und Respekt der Kompetenzen aller Beteiligten. Das HVS möchte allerdings, dass sich dieser Text in Zukunft weiterentwickelt, damit das Spital auf der Grundlage einer qualitativ hochstehenden Interaktion zwischen der Vorsteherin der DGSK und dem HVS einen grösseren Handlungsspielraum erhält.

#### Die richtige Autonomiestufe für das HVS finden:

Das HVS will einvernehmlich die richtige Autonomiestufe für die Institution festlegen. Die Führung eines öffentlichen Spitals wie des HVS ist komplex und beeinflusst von Spannungen zwischen Zielen, die schwer vereinbar sind.

Die erste dieser Spannungen entsteht insbesondere durch die Notwendigkeit, wirtschaftliche Effizienz mit einer Verfügbarkeit von 24 Stunden pro Tag in sämtlichen medizinischen Disziplinen sowie mit der Kapazität zu verbinden, Aktivitätsspitzen wegen steigender Bedürfnisse aufgrund der Jahreszeiten und der intensiven touristischen Tätigkeit zu absorbieren.

Eine zweite Spannung besteht zwischen dem Willen, der Walliser Bevölkerung eine Pflege anzubieten, die den modernsten Normen in Bezug auf die Spezialisierung entspricht - was eine gewisse Zentralisierung bedingt -, und der korrekten Absicht einer Gesundheitspolitik im Nahbereich.

Damit das HVS seinen Auftrag möglichst gut erfüllen und ein gutes Gleichgewicht zwischen diesen manchmal widersprüchlichen Auflagen finden kann, muss es, unter Einhaltung des gesetzlichen und reglementarischen Rahmens sowie der Spitalplanung, über einen geeigneten Handlungsspielraum verfügen. Dieser Handlungsspielraum ist besonders notwendig, um das Portfolio der Leistungen, die Rolle jedes Spitalstandorts sowie das Management der Arbeitsbedingungen und der Anstellung von qualifiziertem Personal zu definieren.

#### Ein Klima gegenseitigen Vertrauens:

Damit das HVS über die notwendige Autonomie verfügen kann, müssen die laufenden Beziehungen zwischen der DGSK und dem HVS von einem grossen gegenseitigen Vertrauen und einer Absprache betreffend die Werte, welche eine gute Gesundheitspolitik kennzeichnen, geprägt sein.

Für das HVS verfolgt das vorliegende Dokument genau das Ziel, seine Vision, seine Werte und seine Absichten zu präsentieren. Insofern ein Einverständnis über diese strategische Vision besteht, die den künftigen Weg des HVS aufzeichnet, muss die Institution über eine möglichst grosse Autonomie für deren Umsetzung verfügen.

Im gleichen Sinn und Geist muss das HVS den Dialog fördern und die politischen Behörden offen und transparent über seine Aktivitäten, seine Erfolge, seine allfälligen Schwierigkeiten (einschliesslich einer Antizipation von Krisen im Rahmen des Möglichen) und seine Projekte informieren.

Ihrerseits müssen die politischen Behörden die Entscheidungskompetenzen der verschiedenen Stufen der Unternehmungsführung des HVS respektieren und sich nicht in die operative Leitung der Aktivitäten des Spitals einmischen.

Wert Nr. 4

# Sinn für Zusammenarbeit

Die Fachpersonen des Spital Wallis 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...



### Die Beziehungen zu den lokalen Behörden:

Da sich das HVS an acht Standorten befindet, müssen seine Führungskräfte die Beziehungen zu den lokalen Behörden (Gemeinden) pflegen.

Das erfordert einen regelmässigen Kontakt und den Willen, die lokalen Volksvertreter über die Projekte des HVS zu informieren. Diese Information betrifft in erster Linie die Art und das Volumen der Aktivitäten, welche das HVS an jedem Standort erhalten, entwickeln oder ändern will, aber auch die Fragen in Zusammenhang mit den unbeweglichen Infrastrukturen und der Mobilität sowie die Eigenheiten, Schwierigkeiten und Erfolge der Projekte des HVS aus globaler Sicht der Institution.

## 5. In einer Vertrauensbeziehung arbeiten

### Das Vertrauen der politischen Behörden und der Bevölkerung:

Als Institution des öffentlichen Dienstes muss das Spital Wallis das Vertrauen der politischen Behörden und der Walliser Bevölkerung geniessen. Die beste Positionierung der Beziehungen zwischen Staat und HVS, wie im Punkt 4 erwähnt, will diesen Grund-

satz des gegenseitigen Vertrauens fördern. Darüber hinaus muss jedoch zwischen den Führungsorganen des Spital Wallis (HVS) und den politischen Behörden ein regelmässiger Austausch stattfinden, um sich über die Werte und die allgemeinen Grundsätze zu verständigen, welche die Walliser Gesundheitspolitik, ihre Beziehungen zur nationalen Gesundheitspolitik und vor allem die Art des Auftrags des HVS regeln.

Unter diesen Voraussetzungen müssen die politischen Botschaften an die Bevölkerung eine präzise Information über die Kompetenzen des HVS enthalten und das Vertrauen der Bevölkerung in die Leistungen des öffentlichen Spitals stärken. Es ist klar, dass Vertrauen nicht verordnet werden kann und dass sich die Patienten aufgrund ihrer persönlichen Erfahrungen oder aufgrund der Erfahrungen von Angehörigen ihre eigene Meinung bilden. Trotzdem verfügt das HVS über zahlreiche Trümpfe und will diese hervorheben, damit die Walliser Bevölkerung sich mit einem gewissen Stolz des Stellenwerts seines Spitals bewusst wird.

Diese Entwicklung passiert ebenfalls über die Wahrnehmung des HVS durch die Medien: sie müssen regelmässig und transparent informiert werden und die notwendigen Erklärungen zum Verständnis der

Komplexität des HVS und seines Einflusses auf die kantonale und eidgenössische Gesundheitspolitik erhalten. Die Neugestaltung der Homepage des HVS muss präzise und regelmässig aktualisierte Informationen für die Öffentlichkeit, die Medien und die übrigen Gesundheitsfachpersonen garantieren.

### Das Vertrauen der Hausärzte:

Das HVS ist ein wichtiger Akteur des Walliser Gesundheitssystems, aber es ist nur ein Element in der langen Pflegekette und will deshalb mit seinen natürlichen Partnern eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. In erster Linie betrifft dies die frei praktizierenden Ärzte im Wallis: sie befinden sich nahe bei den Patienten und kennen deren Gesundheitszustand am besten. Das HVS muss eng mit ihnen zusammenarbeiten, indem es ihnen einen erleichterten Zugang zu den verschiedenen Komponenten des Spitals, Weiterbildungsmöglichkeiten und privilegierte Kontakte zu den Spitalärzten anbietet. Die Intensivierung der Beziehungen zwischen Hausärzten und HVS ermöglicht eine qualitativ hochstehende und koordinierte Versorgung der Patienten.





### Der Wille, mit den übrigen privaten Akteuren des Gesundheitswesens zusammenzuarbeiten:

Zudem muss das HVS seine Beziehungen zu den sozialmedizinischen Zentren und Institutionen (SMZ und APH), zu den Institutionen in den sozialen, erzieherischen, richterlichen und präventiven Bereichen, sowie zu den Privatspitälern verstärken. Diese Privatspitäler sind zwar nicht gross, jedoch in ihrer Region gut implantiert und haben ihre volle Daseinsberechtigung. Das HVS ist bereit, mit ihnen zusammenzuarbeiten, sofern dies im Interesse der Patienten liegt und die gute Funktionsweise der Spitalabteilungen des HVS nicht beeinträchtigt. Das HVS möchte verschiedene Zusammenarbeitsmöglichkeiten mit den Privatinstitutionen analysieren, um gewisse Kompetenzen zu bündeln oder die Patienten bei vorübergehender Überlastung zirkulieren zu lassen.

Die Rehaklinik (SUVA) ist natürlich ein Spezialfall: durch ihre Nähe zum Standort Sitten und ihre weitreichenden spezifischen Kompetenzen verfügt sie über eine privilegierte Situation. Das HVS will die bestehende ausgezeichnete Beziehung mit der Rehaklinik aufrechterhalten, beleben und ausweiten.

### Das Hôpital Riviera – Chablais Vaud – Valais:

Das Spital Wallis ist nicht das einzige öffentliche Spital auf dem Gebiet des Kantons Wallis, denn das Hôpital Riviera – Chablais, Vaud – Valais (HRC) ist für zahlreiche Leistungen für die Patienten des Walliser Chablais zuständig. Das HVS und das HRC arbeiten eng und in einer Logik der Komplementarität zusammen. Dies ist bereits seit einigen Jahren so und wird mit der Eröffnung des neuen Spitals von Rennaz im Jahr 2019 noch verstärkt der Fall sein. Die Inbetriebnahme dieses modernen und perfekt ausgestatteten Spitals wird nämlich mit Sicherheit das bestehende Gleichgewicht auf der Ebene der Patienten beeinträchtigen und viele Patienten anziehen. Allerdings muss in diesem Zusammenhang daran erinnert werden, dass die Entwicklung des HRC einem politischen Willen entspricht. Damit soll der starken demografischen Progression in der Region der Riviera und des Chablais Rechnung getragen werden. Das ist sinnvoll, auch wenn die Auswirkungen auf die Aktivitäten des HVS, mindestens vorübergehend, vielleicht nicht positiv sind. Deshalb muss das HVS notwendigerweise seine eigenen Kompetenzen stärken, die Kompetenzen des HRC

berücksichtigen, seine Zusammenarbeit mit dem HRC pflegen und eine harmonische Entwicklung der beiden öffentlichen Spitalstrukturen auf dem relativ kleinen Territorium anstreben. Ein sehr wichtiges Element im Rahmen dieser Zusammenarbeit bildet die Tatsache, dass das Zentralinstitut der Spitäler (ZIS) dem HRC seit vielen Jahren eine ganze Reihe von Leistungen anbietet.

Wert Nr. 5

# Nachhaltigkeit

Das Spital Wallis 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...



### Die Beziehungen zu den Universitätsspitalern:

Das HVS könnte nicht ohne die Unterstützung der Universitätsspitäler, hauptsächlich des CHUV (Lausanne), des HUG (Genf) und des Inselspitals (Bern) auf diesem Niveau arbeiten. Diese Beziehungen sind nicht nur für die Funktionsweise des HVS, sondern im weiteren Sinn auch für die kantonale Gesundheitspolitik von wesentlicher Bedeutung. Das Wallis kann so Patienten zur Versorgung an die Universitätsspitäler transferieren, für die das HVS nicht über die nötigen Kompetenzen verfügt. Es handelt sich also für das Wallis um eine grosse Herausforderung.

Das HVS ist auch an ausgezeichneten Beziehungen zu den Universitätsspitalern interessiert, damit sich seine eigenen Ärzte dort neue Kompetenzen aneignen können, die es ihnen anschliessend ermöglichen, für die Patienten im Wallis neue Leistungen einzuführen. Das HVS ist auch in den Bereichen Bildung und Forschung an einer Zusammenarbeit mit den Universitätsspitalern interessiert.

Das HVS will die privilegierten Beziehungen zu den drei Universitätsspitalern noch weiterentwickeln und die Zusammenarbeit zwischen ihnen anregen.

### Das Vertrauen innerhalb des Spital Wallis:

Schliesslich muss das Vertrauen auch der grundlegende Massstab innerhalb des HVS, zwischen den verschiedenen Zentren, zwischen den Spitalabteilungen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. Die unter Punkt 2 erwähnte kollaborative Praktik sollte dazu beitragen, dieses Klima zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Aber für diese Klima braucht es auch den gegenseitigen Respekt aller Mitglieder der Gemeinschaft des HVS, den Respekt vor der hierarchischen Struktur und den internen Informationsfluss.

Das Ziel besteht schliesslich darin, das Identitätsgefühl sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber der Institution HVS zu stärken.

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

### Den Fortbestand des HVS während einer Übergangsphase gewährleisten:

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für den Fortbestand des Spital Wallis (HVS) und für seine Fähig-

keit, seinen Auftrag als öffentliches Spital langfristig wahrzunehmen.

In der aktuellen Übergangsphase, in der sich das HVS befindet, ist dies eine besonders schwierige Aufgabe. Nach einem Umwandlungsprozess, der 2004 begann und darin bestand, zehn Regional-spitäler unter derselben Organisation zu vereinen, und nach einer Periode mit Turbulenzen, welche die gute Funktionsweise der Institution in den Jahren 2013 bis 2015 beeinträchtigte, hat das HVS mit Erfolg seine Organisation neu definiert und seine kantonale Identität bestätigt.

Es kann sich deshalb nun auf seinen wichtigsten Auftrag konzentrieren und die Zukunft vorbereiten, indem es den ambitionösen Ausbau seiner unbeweglichen Infrastrukturen plant. Es ist klar, dass diese neuen Bauten, die im Jahr 2023 zur Verfügung stehen sollten, die Zukunft des HVS stark beeinflussen werden. Mit dem Angebot an genügend grossen und komfortablen Räumlichkeiten mit modernen Einrichtungen können die Erwartungen der Bevölkerung viel besser erfüllt werden. In der Zwischenzeit muss das HVS die notwendigen Anstrengungen unternehmen, um die Qualität und die Diversität der Pflege zu garantieren und zufriedenstellende

Bedingungen für die Versorgung der Patienten zu gewährleisten.

Diese Aufgabe ist heikel. Ausserdem müssen die Bedürfnisse, die neuen therapeutischen Methoden und der Perimeter der anzubietenden Leistungen antizipiert (siehe Punkt 1) und ein Beitrag an die Prävention und die Gesundheitsförderung geleistet werden (siehe Punkt 10). Nur unter diesen Voraussetzungen kann der Fortbestand des HVS gesichert werden.

#### Die Bildung und Forschung fördern:

Der Fortbestand der Spitalinstitution hängt direkt von den pflegerisch-medizinischen Kompetenzen ab, über die sie verfügt. Folglich ist es zur Sicherstellung der Zukunft des HVS entscheidend, dass es sich auf allen Stufen in einem Bildungsauftrag engagiert, und zwar sowohl in den medizinischen Berufen als auch in den Pflegeberufen, ebenso wie in den administrativen und technischen Berufen. Die Zusammenarbeit mit den Universitäten, den Universitätsspitalern, der HES-SO und den übrigen Ausbildungsinstituten bildet für das HVS deshalb eine Priorität, damit die Studierenden ihr Praktikum

und einen Teil ihrer Ausbildung an den verschiedenen Standorten des HVS absolvieren können. Bei der Ausbildung der Ärzte ist sowohl die prägraduale Ausbildung (Stufe Master) als auch das Nachdiplomstudium (Spezialisierung FMH) oder die Weiterbildung betroffen.

Die Betreuung erfordert einen grossen Aufwand und nimmt in den Pflichtenheften der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HVS einen grossen Stellenwert ein. Aber es handelt sich um eine Investition in die Zukunft, denn die Bildung ist das beste Mittel, um diese Personen nach ihrer Ausbildung anzuziehen und neue Kompetenzen anzuwenden.

Das HVS kann aufgrund seiner Grösse und der Diversität seiner Aktivitäten und Berufe viele Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung anbieten. Es hat aber auch viel zu gewinnen! Denn es ist der Nachwuchs, der das Spital von morgen leben lässt. Von diesen Bemühungen müssen auch die Mitglieder des Personals des HVS profitieren können. Ihnen müssen Möglichkeiten angeboten werden, damit sie sich im Verlauf ihrer Berufslaufbahn zu attraktiven Bedingungen ständig weiterbilden können.

Mit demselben Ziel müssen auch diejenigen Personen, welche die Fähigkeit und den Willen zu Forschungsarbeiten besitzen, die Möglichkeit erhalten, sich insbesondere in der klinischen Forschung (aus medizinischer und pflegerischer Sicht) einzusetzen. Es ist im Übrigen für das HVS eine Verpflichtung, zu den Anstrengungen im Bereich der klinischen Forschung auf nationaler Ebene beizutragen. Dies geschieht natürlich in der Hoffnung, dass speziell die klinische Forschung schliesslich zu Anwendungen führt, von denen die Patienten des HVS profitieren können.

#### Sich an die digitale Revolution anpassen:

Das HVS kann und muss von der digitalen Revolution profitieren, indem es diese Gelegenheit zur Umsetzung von innovativen Lösungen im Dienst seiner Patienten, seiner Mitarbeitenden und seiner Partner nutzt. Die Übereinstimmung von humanen und technologischen Ressourcen muss der Hauptaufgabe des HVS, nämlich der Pflege, dienen. Die künftigen Veränderungen müssen den institutionellen Werten Rechnung tragen, welche die Anpassungen im Bereich der Praktiken begleiten.



### Die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung anwenden:

Das HVS ist eine grosse, auf die Zukunft ausgerichtete Institution. In diesem Sinn und Geist muss sie dazu beitragen, für die künftigen Generationen ein geografisches, wirtschaftliches, soziales und kulturelles Umfeld vorzubereiten. Deshalb ist es wichtig, dass die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in die Funktionsweise des HVS und in seine Projekte integriert werden. Das muss sämtliche Komponenten des Spitals betreffen, insbesondere das Personalmanagement, das Finanzmanagement, den Verbrauch der Ressourcen, die Führung der verschiedenen Standorte und die Realisierung der Bauprojekte.

Die Nachhaltigkeit muss ein ständiges Anliegen der Führungsorgane des HVS bilden und die Institution muss sogar als ein «Labor in grossem Umfang» betrachtet werden, um mit gewissen innovativen Ideen in Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung zu experimentieren. Diese Aufwertung der Vorbildfunktion des HVS wird zur Motivation des gesamten Personals beitragen.

### 7. Die Kohärenz sämtlicher Komponenten des Spital Wallis bestätigen

#### Die kulturelle Diversität und die regionalen Eigenheiten respektieren:

Das Spital Wallis (HVS) ist eine kantonale Spitalinstitution die - im Jahr 2017 - an acht Standorten tätig ist (Brig, Visp, Siders, Montana, Sitten, Martinach, Saint-Maurice und Malévoz-Monthey). Diese Eigenheit ist verbunden mit starken Einschränkungen in Bezug auf die interne Organisation, die Wirtschaftlichkeit der gelieferten Leistungen, den Zusammenhalt innerhalb der Institution und die Übersicht über die Informationen für die Öffentlichkeit.

Trotzdem ist es am HVS, diese Eigenheit aufzuwerten. Einerseits kann es, insbesondere mit der Entwicklung der ambulanten Tätigkeit, die Pflege im Nahbereich für die Bevölkerung nutzen. Andererseits kann es die verschiedenen Praktiken und Organisationsstrukturen zur Verbesserung der Pflegequalität und der Patientensicherheit miteinander vergleichen.

Im Übrigen ist hervorzuheben, dass die Organisation mit verschiedenen Standorten dem HVS ermöglicht, die kulturellen (und sprachlichen) Unterschiede zwischen den verschiedenen Kantonsteilen, insbesondere zwischen dem Oberwallis und dem französischsprachigen Wallis, zu berücksichtigen. Das Respektieren der kulturellen Unterschiede muss also aufgewertet werden, damit diese zu einem Trumpf werden. Das HVS muss deshalb der Qualität des Empfangs und der Versorgung des Patienten besondere Beachtung schenken und dessen Eigenheiten berücksichtigen.

Trotzdem wird es immer ein schwieriges Unterfangen bleiben, den Ausgleich zu finden zwischen dem Willen, den Patienten Pflege in der Nähe anzubieten und der Notwendigkeit, die immer spezialisierteren Kompetenzen, von deren Effizienz und Qualität auch alle Patienten profitieren, auf einen oder zwei Standorte zu konzentrieren. Es handelt sich um ein permanentes Anliegen, das häufig Anpassungen der Politik betreffend die Aufteilung der Kompetenzen auf die verschiedenen Spitalstandorte erfordern wird. Aufgrund der raschen Entwicklung der therapeutischen Methoden und gewisser Unsicherheiten wird das HVS gezwungen sein, diese Aufteilung regelmässig anzupassen.

Das wird dazu führen, dass es für die Bevölkerung und die Hausärzte schwierig sein wird, das Angebot jedes Spitalstandorts zu überblicken und die richtigen Zugänge zum HVS zu finden. Deshalb muss eine besondere Anstrengung unternommen werden, um insbesondere die diesbezügliche Information zu verbessern, zu intensivieren und zu modernisieren und die richtigen Zugänge für die Patienten zu definieren.

#### Die Zukunft und die Rolle jedes Standorts definieren:

Ein sehr wichtiger Punkt der strategischen Vision des HVS ist der Aktivitätsperimeter, der jedem Standort zugeteilt wird. Der Entscheid zum Zusammenschluss des Spitalzentrums Oberwallis am Standort von Brig nach Abschluss des Ausbaus des Spitals Brig ist bereits gefallen und der Standort Visp wird anschliessend geschlossen.

Es ist ebenfalls klar, dass das Spital Sitten die Rolle übernimmt, die im GKAI (Art. 6 Abs. 6) vorgesehen ist: «Die hochspezialisierten Leistungen des Spital Wallis werden im Spital Sitten zentralisiert. Insofern trägt das Spital Sitten die Bezeichnung Kantonsspital».

Im Spital Sitten wird eine starke Konzentration der Akutpflege erfolgen: es wird ausgebaut und erhält einen medizintechnischen Bereich, der dieser Aufgabe gerecht wird.

Der Verwaltungsrat bestätigt den Beibehalt einer wichtigen und diversifizierten Aktivität an den Standorten Siders und Martinach, um die Pflege im Nahbereich zu garantieren und weil das CHVR eine grosse Kapazität an Betten in diesen beiden Spitälern benötigt. Das Aktivitätsvolumen an diesen beiden Standorten sollte im Zeitraum 2018 - 2022 keine nennenswerten Änderungen erfahren, auch wenn sich die Art der angebotenen Leistungen aufgrund der Entwicklung der Bedürfnisse und der internen Organisation des CHVR mit der Zeit verändern wird. In diesem Zeitraum wird der Standort Martinach weiterhin eine Notfallstation und der Standort Siders ein Zentrum für ambulante Chirurgie betreiben.

Der Standort Malévoz wird weiterhin der Psychiatriepflege gewidmet sein, aber das Konzept der Organisation der Psychiatrie muss für das gesamte HVS neu definiert werden, was allenfalls einen Einfluss auf das Volumen und die Art der Aktivitäten haben wird. Diese Arbeit muss im Übrigen die Ausrichtung

der Entwicklung der unbeweglichen Infrastrukturen für die Psychiatrie in einer globalen Vision der Versorgung in Bezug auf die Bedürfnisse im Bereich der geistigen Gesundheit ermöglichen.

Das Spital Saint-Amé in Saint-Maurice spielt gegenwärtig für das CHVR eine wichtige Rolle, da es Leistungen in Geriatrie und in Psychiatrie für ältere Menschen anbietet und zu diesem Zweck über 91 Betten verfügt. Die Ausarbeitung eines globalen Psychiatriekonzepts für das HVS und die Entwicklung in Bezug auf die Verteilung der Kompetenzen und Kapazitäten zwischen HVS und HRC ab 2019 werden eine neue Reflexion über die Art der Leistungen des Spitals Saint-Amé erfordern: muss die Art der Aktivitäten wie bisher beibehalten werden? Müssen die Aktivitäten vermehrt spezialisiert werden? Müssen gewisse Leistungen an andere Standorte verlegt werden? Muss die stationäre Aktivität zugunsten der ambulanten Aktivität reduziert werden? Diese Art von Fragen muss im Verlauf der Periode 2018 - 2022 eine Antwort finden.

Die Zukunft des Standorts Montana (Walliser Zentrum für Pneumologie - WZP) muss ebenfalls geklärt werden: soll das HVS an diesem Standort weiterhin

Rehabilitationsleistungen anbieten? Soll ein Transfer der Aktivitäten in den ambulanten Bereich in Betracht gezogen werden? Wie können die übrigen Bedürfnisse im Gesundheitsbereich auf dem Haut-Plateau berücksichtigt werden? Welche Art der Zusammenarbeit kann mit Privatärzten gefördert werden? Eine Arbeitsgruppe mit Vertretern des HVS, des Staates und der Gemeinden des Haut-Plateaus befasst sich mit den verschiedenen Fragestellungen und wird den betreffenden Behörden Vorschläge unterbreiten, damit im Verlauf der Periode 2018 – 2022 Entscheidungen getroffen werden können.

#### Die bereichsübergreifenden hochspezialisierten Aktivitäten aufwerten:

Das HVS fördert die Zusammenlegung seiner Ressourcen, um für die Patienten, die Gesundheitsfachpersonen, die Partner und die Bevölkerung einen Mehrwert zu generieren. Mit dieser Kräftebündelung kann eine unabdingbare kritische Masse erreicht werden, um die Qualität der Leistungen zu garantieren und im Wallis eine Aktivität mit hohem Mehrwert aufrechtzuerhalten.

In diesem Sinn bietet das Zentralinstitut der Spitäler seit 40 Jahren dem HVS und dem HRC, aber auch anderen Partnern des Gesundheitssystems wie den Privatärzten, der kantonalen Dienststelle für Gesundheitswesen, der Rehaklinik, den sozialmedizinischen Einrichtungen oder Zentren seine Dienstleistungen an. Seine Aufträge konzentrieren sich auf Laboranalysen, klinische Aktivitäten in den Bereichen der medizinischen und pharmakologischen Sprechstunden sowie auf unterstützende Tätigkeiten wie Medikamentenverwaltung, Kampf gegen Infektionen in Zusammenhang mit der Pflege, Sterilisation der Medizinprodukte, biomedizinisches Engineering und Einkauf.

In Berücksichtigung derselben Grundsätze der Unternehmensführung hat das HVS 2016 ein neues Kompetenzzentrum geschaffen: das Service-Center. In dieser neuen Einheit werden bereichsübergreifende Aktivitäten in den Bereichen Finanzen, Controlling, Lohnverwaltung und Informatik zusammengefasst. Das HVS hat ebenfalls die Aufgaben des Direktionsstabs der Generaldirektion auf hochspezialisierte Leistungen mit hohem Mehrwert ausgerichtet.

## 8. Ausgeglichene Finanzen erreichen und beibehalten

### Eine gesunde finanzielle Situation beibehalten:

Wie alle öffentlichen Spitäler befindet sich auch das Spital Wallis im Spannungsfeld zwischen der Verpflichtung zu grosser Verfügbarkeit (zu jeder Zeit und in allen Disziplinen - einschliesslich der finanziell ungünstigen Disziplinen - und Verpflichtung zum Absorbieren von starken Schwankungen im Aktivitätsvolumen) und der Notwendigkeit, die Effizienz mit der Wirtschaftlichkeit der Leistungen zu verbinden. Zudem will das Spital Wallis (HVS) als öffentliche Institution seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gute Arbeitsbedingungen und Arbeitssicherheit anbieten, die mit der öffentlichen Funktion vergleichbar sind.

Ausserdem führt der politische Wille, die Kosten im Gesundheitswesen zu begrenzen, obwohl die Erwartungen der Bevölkerung eher zunehmen, zu einem starken Druck auf die Tarife der stationären und ambulanten Pflege.

Folglich ist es schwierig, unter den gegebenen Umständen das Spital so zu führen, dass ein finanzielles Gleichgewicht erzielt wird. Diese Feststellung trifft

auf das HVS, aber auch auf alle übrigen öffentlichen Spitäler in der Schweiz zu. Obwohl das öffentliche Spital keinen Gewinn erwirtschaften soll, muss unbedingt vermieden werden, dass es zu grossen und wiederholten Verlusten kommt.

Die finanzielle Situation des HVS bleibt anfällig, auch wenn das Geschäftsjahr 2016 sehr gut abgeschlossen worden ist (Verlust unterhalb von 0.2% des Gesamtertrags). Das HVS hat den festen Willen, alles zu unternehmen, um auf Dauer ausgeglichene Jahresrechnungen präsentieren zu können: die Jahresrechnung wird hier als ausgeglichen bezeichnet, wenn der Gewinn oder der Verlust unterhalb von 1% des Gesamtertrags liegt. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Kosten begrenzt werden, das HVS auf der Ebene der Aktivitäten mit den Erwartungen übereinstimmt, die Leistungen effizient erbracht werden, sie korrekt bezahlt werden und die Unternehmungsführung des HVS über eine präzise Vision der finanziellen Ergebnisse sämtlicher Komponenten verfügt.

### Die Investitionskapazität erhalten:

Der Wille zum Erreichen eines jährlichen finanziellen Gleichgewichts ist umso stärker, als dies eine

Bedingung sine qua non für das HVS darstellt, um genügend Mittel freizusetzen, damit die Investitionskapazität seinen Bedürfnissen an Infrastrukturen entspricht.

Das HVS steht am Beginn einer rund fünfjährigen Periode mit massiven Investitionen zur Renovierung und zum Ausbau seiner unbeweglichen Infrastrukturen. Mehrere Infrastrukturen sind nämlich veraltet und zu klein und die neue Organisation des HVS mit mehreren Standorten konzentriert den medizintechnischen Bereich auf die Standorte Sitten und Brig.

Diese bedeutenden Investitionen, welche parallel zu den ordentlichen Investitionen für den Unterhalt der Gebäude und den Ersatz des technischen und medizinischen Materials erfolgen, erfordern vom HVS die jährliche Freisetzung von Investitionseinnahmen in der Höhe von CHF 40 Millionen. Bis 2015 war dies nicht ganz der Fall, 2016 ist dieses Ziel jedoch vollständig erreicht worden. Es ist zwingend notwendig, dass dieser Kurs mit dem finanziellen Ergebnis des HVS beibehalten werden kann!



### Die Notwendigkeit der Unterstützung durch den Staat Wallis:

Der Staat Wallis ist Eigentümer und Garant des HVS. Deshalb muss er sein öffentliches Spital unterstützen. Der Staat und das HVS werden gemeinsam daran arbeiten, dass die finanzielle Situation des Spitals in den kommenden fünf Jahren gesund bleibt.

Allerdings steht das HVS zahlreichen Unsicherheiten gegenüber, wie der Tarifgestaltung der Leistungen, der Entwicklung des Wettbewerbs zwischen den Spitalern oder neuen Einschränkungen, die ihm auferlegt werden könnten. Angesichts dieser Bedrohungen wünscht sich das HVS, dass der Staat mit Bestimmtheit die wirtschaftlichen Interessen seines Spitals verteidigt, ihm den notwendigen Handlungsspielraum zugesteht und zur Finanzierung seines Betriebs beiträgt, indem er seine Beteiligung am Ertrag des HVS als gemeinwirtschaftliche Leistung (GWL) erheblich erhöht. Zudem sollte er sich, im Rahmen seiner Möglichkeiten und unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, finanziell an den Bauprojekten beteiligen.

### 9. Die strategischen Bauprojekte erfolgreich leiten

#### Eine Zeit der grossen Bauprojekte:

Wie im obigen Punkt erwähnt, sind seit 2015 mehrere grosse strategische Bauprojekte lanciert worden. Diese Projekte sind unentbehrlich, da die unbewegliche Infrastruktur des Spital Wallis (HVS) nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen der Patienten und der modernen Organisation der Medizin entspricht. Einerseits sind die meisten Gebäude veraltet und benötigen mindestens eine intensive Renovation, andererseits verlangen die Anforderungen in Bezug auf die immer spezialisiertere klinische Praktik, dass das HVS hoch technisierte Einrichtungen zur Verfügung stellt. Zudem muss das HVS die demografische Entwicklung und die wachsenden Erwartungen der Bevölkerung begleiten.

#### Zwei grosse Projekte in Brig und in Sitten:

Die beiden Vorzeigeprojekte sind die Renovation und der Ausbau des Spitals Brig sowie die Renovation und der Ausbau des Spitals Sitten. Diese beiden Bauprojekte haben die ersten Hürden bereits überwunden. Sie befinden sich noch in der Projektphase und der Beginn der Bauarbeiten ist 2019 vorgesehen, damit die Gebäude Ende 2022 oder anfangs 2023 zur Verfügung stehen. Der erfolgreiche Abschluss dieser beiden grossen Bauprojekte ist für die Organisation des HVS mit mehreren Standorten, die Umsetzung von optimalen Bedingungen zur Erfüllung der Bedürfnisse der Walliser Bevölkerung und die Attraktivität der hochstehenden pflegerisch-medizinischen Kompetenzen erforderlich.

Die Realisierung dieser Projekte erfordert vom Personal des HVS, von sämtlichen Führungskräften, aber auch von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die während der Bauphase Unannehmlichkeiten auf sich nehmen müssen, enorme Anstrengungen.

Der erfolgreiche Abschluss dieser beiden grossen Projekte wird gemessen an der Übereinstimmung der Bauten mit den von den künftigen Benutzern ausgedrückten Bedürfnissen, an der Einhaltung des

finanziellen Rahmens, der am Ende der Projektphase definiert wird, und an der Einhaltung der Terminplanung.

Die Reflexionen betreffend die Bedürfnisse der übrigen Standorte (Martinach, Siders, Saint-Maurice und Malévoz), der Terminplan für allfällige Arbeiten und deren Finanzierung müssen zu gegebener Zeit, allerdings zwischen 2018 und 2022, erfolgen. Gewisse Vorhaben befinden sich in der Projektierungsphase, gewisse Arbeiten sind dringend, aber es ist nicht möglich, alle Projekte gleichzeitig zu realisieren.

#### Die Bedürfnisse antizipieren und für die Nachhaltigkeit der Bauten sorgen:

Die Gesamtheit dieser Projekte muss in Kohärenz mit den Schätzungen - für die Jahre 2020 bis 2040 - in Bezug auf das Volumen und die Art der Leistungen (stationär gegenüber ambulant / im Nahbereich gegenüber zentralisiert) realisiert werden. Aufgrund der zahlreichen Unsicherheiten ist es wesentlich, dass die neuen Bauten so modulierbar sind, dass sie an die künftigen Bedürfnisse angepasst werden können. Diese Eigenschaft wird zur Nachhaltigkeit dieser Infrastrukturen beitragen. Das ist wichtig,

denn das HVS will seine Immobilienprojekte unter Einhaltung der Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung (bezüglich Planung, Bau, Betrieb und Benutzung) ausführen.

## 10. Mit der Gesellschaft einen Dialog aufbauen

### Das Spital Wallis als «health promoting hospital» Akteur im Gesundheitswesen:

Das Spital Wallis ist der Hauptakteur im Gesundheitswesen des Kantons Wallis. Es muss deshalb das Leadership übernehmen, das von ihm erwartet wird. In diesem Sinn will es die Verantwortung als «health promoting hospital» übernehmen. Das HVS möchte Strategien entwickeln, mit denen es sowohl auf individueller wie auch gesellschaftlicher Ebene auf das öffentliche Gesundheitswesen und die soziale Verantwortung einwirken kann.

Das bedingt, dass es sich an den Anstrengungen beteiligt, die unter der Führung der DGSK in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren des Gesundheitswesens, insbesondere den Universitäten, der HES-SO und den Institutionen, welche in die Prävention und in die Pflege involviert sind (Verbände), unternommen werden, um die Prävention zu fördern, die Bevölkerung zu informieren und die wissenschaftlichen Erkenntnisse in den medizinischen und pflegerischen Bereichen bekanntzumachen. Das Ziel dieser Bemühungen besteht darin, in der Walliser Bevölkerung eine Gesundheitskultur zu

verankern. Dazu müssen spezifische, auf die verschiedenen Akteure angepasste Kommunikationsinstrumente entwickelt werden: Patienten, Bürgerinnen und Bürger, öffentliche Entscheidungsträger und Partner.

Als Beispiele können Aktivitäten in Bezug auf Gesundheitsthemen für die Öffentlichkeit, Organisation von verschiedenen fachlichen und öffentlichen Foren, öffentliche Konferenzen, verstärkte Medienpräsenz, Gesundheitsinformationen für die Schulen des Kantons, Leitung von Forschungs-Wirksamkeitsprojekten mit Spezialisten des HVS und anderen Gesundheitsfachpersonen oder Vertretern von Verbänden angeführt werden.

Das HVS kann sich in diese Richtung engagieren und so die Gelegenheit nutzen, seine zahlreichen Kompetenzen und seine Eigenheit als Institution des öffentlichen Dienstes hervorzuheben.



