

# VISION & STRATEGIE HFR 2030

## VIERJAHRESPLAN

## INHALTSVERZEICHNIS

1	ZUSAMMENFASSUNG .....	3
2	EINLEITUNG .....	3
2.1	Zielsetzung .....	3
2.2	Vision & Strategie des HFR 2030, Missionen des HFR .....	3
3	UMSETZUNGSSCHRITTE DER STRATEGIE .....	4
3.1	Neues Spital .....	4
3.2	Gesundheitszentren .....	5
3.3	Entwicklung des Leistungsangebots .....	7
3.4	Anpassungen in der Organisation .....	11
3.5	Leadership .....	11
3.6	Digitalisierung .....	11
3.7	Governance .....	12
4	ÜBERSICHT .....	12
5	FAZIT .....	15

# 1 ZUSAMMENFASSUNG

Der Vierjahresplan des HFR ist ein erster grosser, ehrgeiziger Schritt in Richtung HFR-Vision 2030.

Ab Herbst 2020 werden die ersten konkreten Massnahmen hin zum neuen Spitalzentrum umgesetzt. Rasch folgen gemeinsam mit unseren Partnern zudem die ersten Schritte zur Errichtung der Gesundheitszentren, denn das Ziel ist, das Gesundheitszentrumskonzept ab der zweiten Hälfte 2021 in die Tat umzusetzen; es wird eine spannende Herausforderung, die Interessen der vielen verschiedenen Stakeholder dabei zu berücksichtigen.

Die Reorganisation der Abteilungen soll dazu dienen, die Effizienz zu steigern, aber auch Akkreditierungs- und Zertifizierungskriterien zu erfüllen und somit an Attraktivität zu gewinnen und finanziell besser dazustehen. So kommt ab Herbst 2020 die gesamte Palliative Care in der Villa St. François unter einem Dach zusammen. Die Reorganisation in der Rehabilitation sollte bis Ende 2023 abgeschlossen sein, wobei im September 2020 ein neuer Chefarzt in der Rehabilitation startet.

Die Reorganisation der Operationstrakte, Notfallstationen und Permanenzen der verschiedenen Standorte wird in schnellstmöglicher Frist umgesetzt.

Nebst diesen sehr konkret wahrnehmbaren Umstrukturierungen kommen Massnahmen betreffend interne Organisation, Leadership oder auch Prozessstandardisierung hinzu.

Und schliesslich soll die Digitalisierung wirklich Einzug halten am HFR: Dank eines neuen Klinikinformationssystems soll die entsprechende Infrastruktur stärker selbstverwaltet sein, was per Anfang 2024 die Generierung besser strukturierter Daten und Statistiken ermöglicht, welche die Steuerung der Aktivitäten vereinfachen werden.

Eine Investition von etwa 28 Millionen Franken über vier Jahre hinweg ist vorgesehen.

## 2 EINLEITUNG

Dieses Dokument wurde auf der Basis der HFR-Vision 2030 erstellt, die im November 2019 vorgestellt wurde.

Eine Arbeitsgruppe aus Mitgliedern des Direktionsrats und des Verwaltungsrats hat in mehreren Workshops die strategische Stossrichtung und die entsprechenden Projekte festgelegt.

Ursprünglich war diese Aufgabe für Februar und März 2020 vorgesehen. Wegen des Unterbruchs durch die Coronakrise zog sie sich zwar bis Juni 2020 hin, aber dadurch konnten die Lehren aus dieser Zeit gleich in die Strategie aufgenommen werden.

Zum Ablauf gehörte auch eine Vernehmlassungsphase.

An dieser Stelle ein grosses Dankeschön an alle, die aktiv an dieser Aufgabe beteiligt waren.

### 2.1 ZIELSETZUNG

Ziel dieses Dokuments ist es, einen Überblick über die Umsetzungsschritte der HFR-Strategie in den nächsten vier Jahren zu liefern, in denen sich das HFR der Vision 2030 annähert. Das Dokument richtet sich an den Verwaltungsrat des HFR sowie an die Partnerinnen und Partner sowie Politikerinnen und Politiker, die ins kantonale Gesundheitssystem involviert sind.

### 2.2 VISION & STRATEGIE DES HFR 2030, MISSIONEN DES HFR

Die Vision beantwortet die Frage, was wir erreichen wollen und für wen. Die Mission antwortet auf die Frage, wofür wir da sind, worin unsere Daseinsberechtigung besteht. Die Positionierung hält fest, wodurch wir uns von anderen Spital- und Gesundheitsdienstleistern abheben und inwiefern diese unser Angebot ergänzen.

### 2.2.1 VISION

Das HFR definiert sich als «**IHR ERSTKLASSIGER GESUNDHEITSPARTNER IN IHRER NÄHE**» und ist somit die erste Wahl der Freiburger Bevölkerung, wenn es um die Gesundheit geht, und zwar aus folgenden Gründen:

- Das HFR genießt eine hohe Wertschätzung bei der ganzen Freiburger Bevölkerung. Die Freiburgerinnen und Freiburger sehen das HFR als ihr Spital, dem sie vertrauen, und das sie im Krankheitsfall bevorzugen.
- Das HFR ist der Grundpfeiler des Freiburger Gesundheitswesens.
- Das HFR besetzt im Ranking der beliebtesten Arbeitgeber die ersten Plätze.

### 2.2.2 MISSION

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

Das HFR hat folgende Missionen:

- Zentrale Rolle im Freiburger Gesundheitssystem
- Zugang zu umfassenden stationären und ambulanten Leistungen
- Engagement für die Ausbildung des ärztlichen und pflegerischen Personals
- Aktive Partnerschaft mit verschiedenen Gesundheitsakteuren
- Kompetenzzentrum für allgemeine Medizin und Telemedizin

Wir positionieren uns als umfassendes und inkludierendes Gesundheitsnetz für die ganze Freiburger Bevölkerung und für Ärzte und Pflegepersonal in Ausbildung. Wir verfügen über ein leistungsfähiges Spitalzentrum und mehrere über den ganzen Kanton verteilte Gesundheitszentren, für die ambulante und stationäre medizinische Grundversorgung der Freiburger Bevölkerung in den zwei Kantonssprachen.

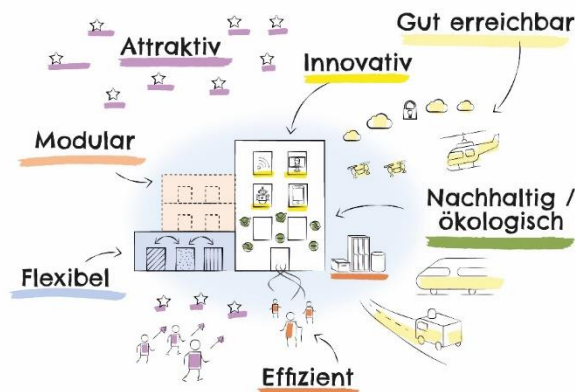
## 3 UMSETZUNGSSCHRITTE DER STRATEGIE

Um die Vision 2030 zu erreichen, wird sich das HFR schrittweise wandeln, ohne jedoch abzubauen. Es wird nach und nach zu einem Spitalnetzwerk im Dienste der gesamten Bevölkerung werden und dabei eine moderne, effiziente Medizin umsetzen.

Rund um das moderne Spitalzentrum werden mehrere Gesundheitszentren in den Regionen qualitativ hochstehende Gesundheitsdienstleistungen erbringen und dies in Zusammenarbeit mit den Ambulanzdiensten, Partnerkliniken, niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten sowie weiteren Akteuren im Kanton.

### 3.1 NEUES SPITAL

Das neue Spital hat folgende Kriterien zu erfüllen:



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

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

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

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

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

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

### 3.1.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für das neue Spital wurden folgende Massnahmen bestimmt:

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

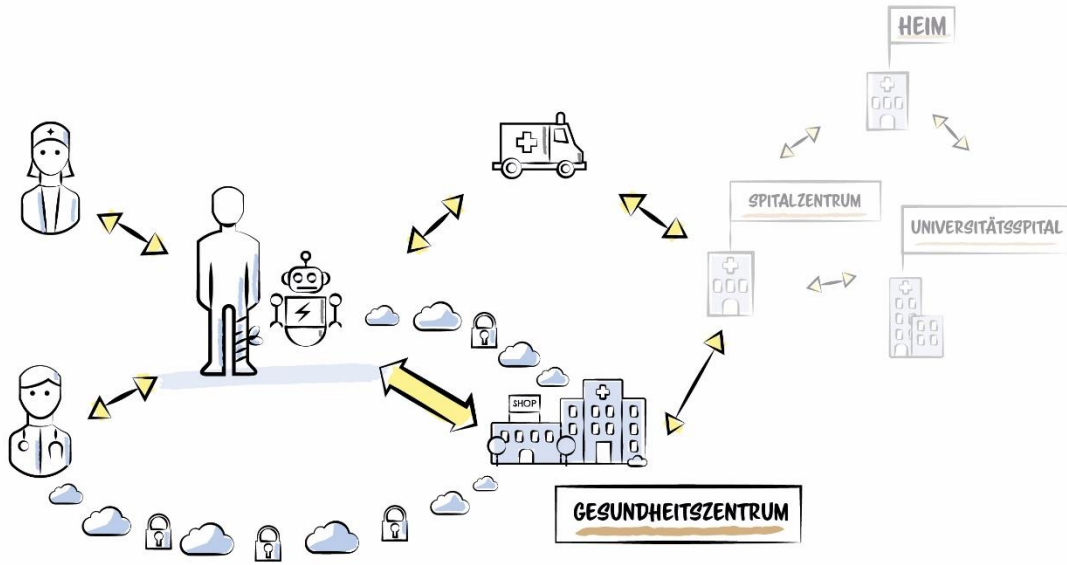
Diese Massnahmen hängen davon ab, wie die Arbeiten rund um die Gesamtgestaltung Chamblieux-Bertigny fortschreiten. Zeitliche Änderungen sind somit vorbehalten.

## 3.2 GESUNDHEITZENTREN

Um die Vision 2030 zu erreichen und eine **medizinische Versorgung in den Regionen, in der Nähe der Patientinnen und Patienten**, zu bieten, will das HFR rund um sein Spitalzentrum ein Netzwerk an Gesundheitszentren errichten, die das gesamte Kantonsgebiet abdecken: **ein gut koordiniertes Netzwerk, das die Behandlungsqualität und -sicherheit gewährleistet.**

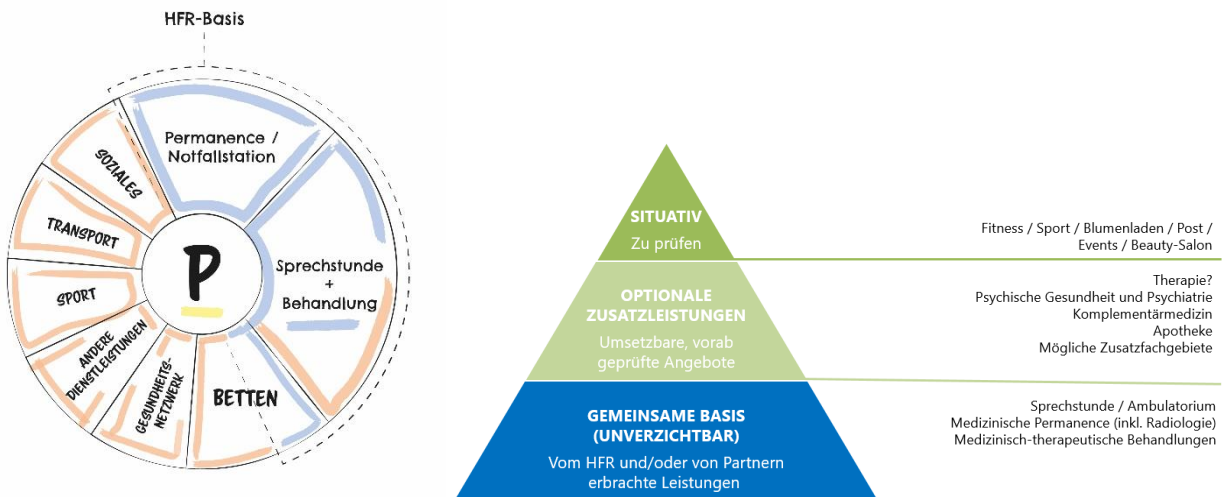
Die Gesundheitszentren sind HFR-Einheiten, welche mit Partnern geteilt werden. Die Zentren bieten Leistungen an, die auf die Bedürfnisse der Bevölkerung abgestimmt werden.

# 1 Gesundheitszentrum



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

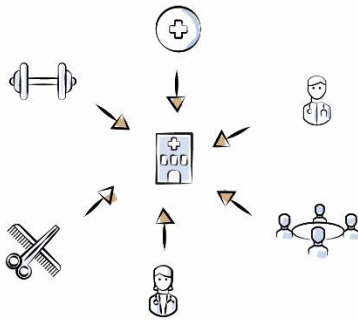
Auf dieser Basis kann das Angebot mit weiteren Gesundheits- oder allenfalls sogar mit Nichtgesundheitsdienstleistungen ausgebaut werden.



Die Grösse und Gestaltung dieser Zentren und somit auch die angebotenen Dienstleistungen können je nach Region, Zusammensetzung der Bevölkerung und interessierten Partnern variieren.

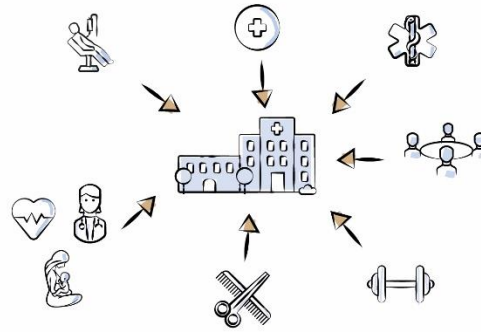
## 2 Leistungen der Gesundheitszentren

**60 % LEISTUNGSANGEBOT**



**25 000 EINWOHNER**

**90 % LEISTUNGSANGEBOT**



**100 000 EINWOHNER**

Die Errichtung der Gesundheitszentren soll konsequent, zugleich aber auch flexibel erfolgen und in einer guten Zusammenarbeit mit den lokalen Partnerinnen und Partnern, Gesundheitsfachkräften sowie Politikerinnen und Politikern stattfinden. Bei der Errichtung der Gesundheitszentren ist ausserdem darauf zu achten, dass ihr eine fachmännische Organisation zu Grunde liegt und bei der Transformation eine Vielzahl an Stakeholdern beteiligt ist.

### 3.2.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für die Gesundheitszentren wurden folgende Massnahmen bestimmt:

- Erstellen eines Konzepts für die Gesundheitszentren bis Ende April 2021
- Anpassen und Testen des Konzepts an einem Pilotstandort bis Ende September 2021
- Inbetriebnahme des ersten Gesundheitszentrums im April 2022
- Inbetriebnahme eines zweiten Gesundheitszentrums bis Ende 2022

### 3.3 ENTWICKLUNG DES LEISTUNGSANGEBOTS

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

#### 3.3.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für die Weiterentwicklung des Angebots am HFR wird der Zusammenschluss der Rehabilitationsabteilungen fortgesetzt, die getroffenen Entscheidungen zu den Operationstrakten und den Notfallstationen/Permanenzen werden umgesetzt und eine «Wartestation» für künftige Pflegeheimpatienten wird geschaffen. Die getroffenen Massnahmen sind:

Billens:

- Einrichten einer „Wartestation“ für Pflegeheimplätze bis 31.12.2020
- Bis spätestens 2023 vor Ort bleiben, um die Einrichtung einer AVAO gemeinsam mit den Netzwerken Süd und Glane zu erleichtern
- Rehabilitation bis Ende 2022 weiterführen

Riaz:

- Innere Medizin erhalten und weiterentwickeln
- Geriatrie erhalten und weiterentwickeln
- Einrichten eines OP-Trakts bis 31.12.2020
- Ausbau der Rehabilitation bis Ende 2023

Meyriez-Murten:

- Innere Medizin erhalten
- Permanence erhalten
- Rehabilitation erhalten bzw. weiterentwickeln

Tafers:

- Innere Medizin erhalten und weiterentwickeln
- Geriatrie erhalten und weiterentwickeln
- Einrichten einer täglich rund um die Uhr geöffneten Permanence bis 31.12.2020
- Schliessung der OP-Trakte

Freiburg:

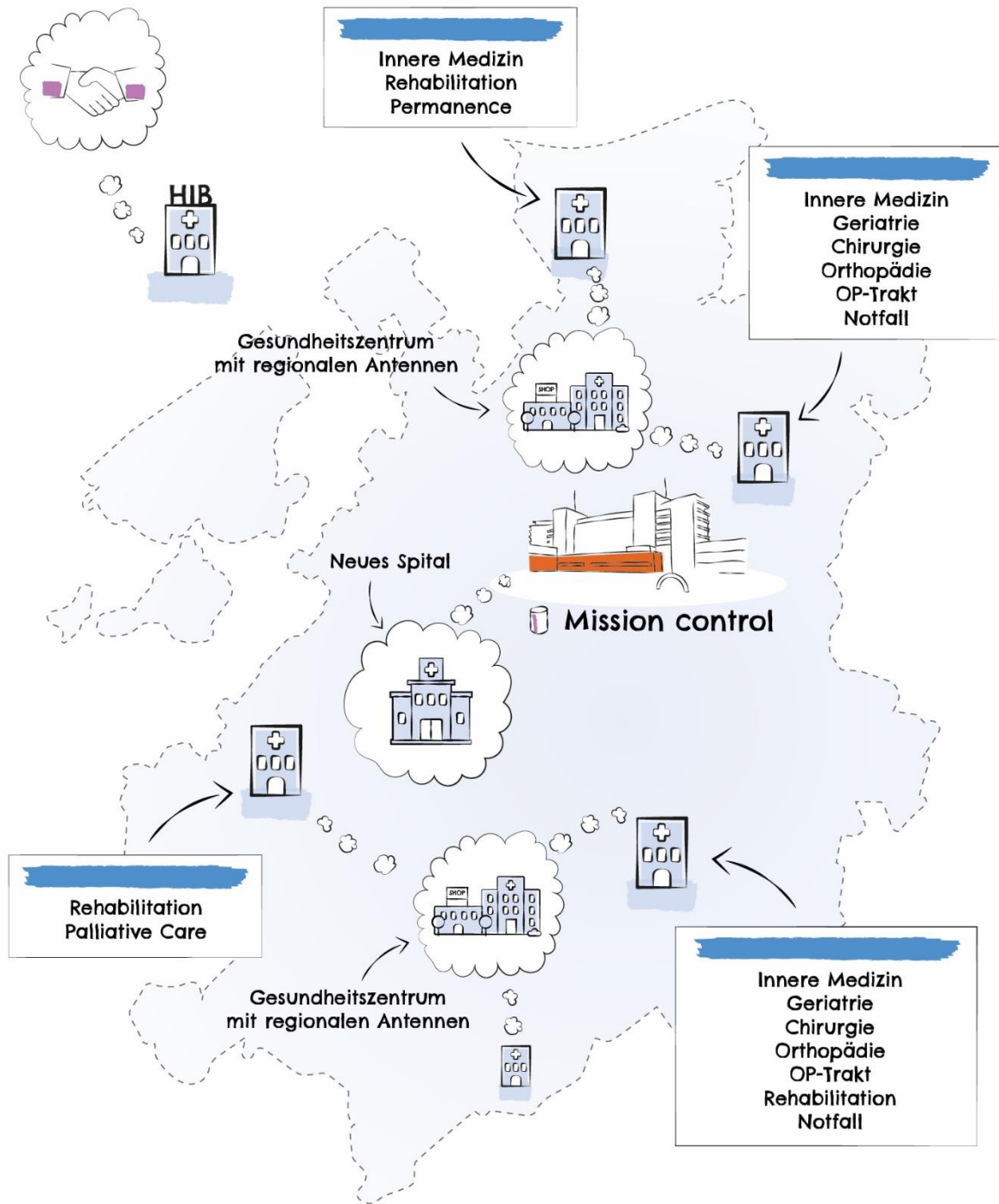
- Einrichten einer Palliative Care und einer Struktur für palliative Langzeitaufenthalte bis 31.12.2020
- Neuorganisation der OP-Trakte, um die gesamte stationäre OP-Tätigkeit zu übernehmen, bis 31.12.2020
- Aufrechterhaltung und Ausbau der Intensiv- und Überwachungspflege
- Zentralisierung und Neuorganisation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

### 3.3.2 KARTENDARSTELLUNG

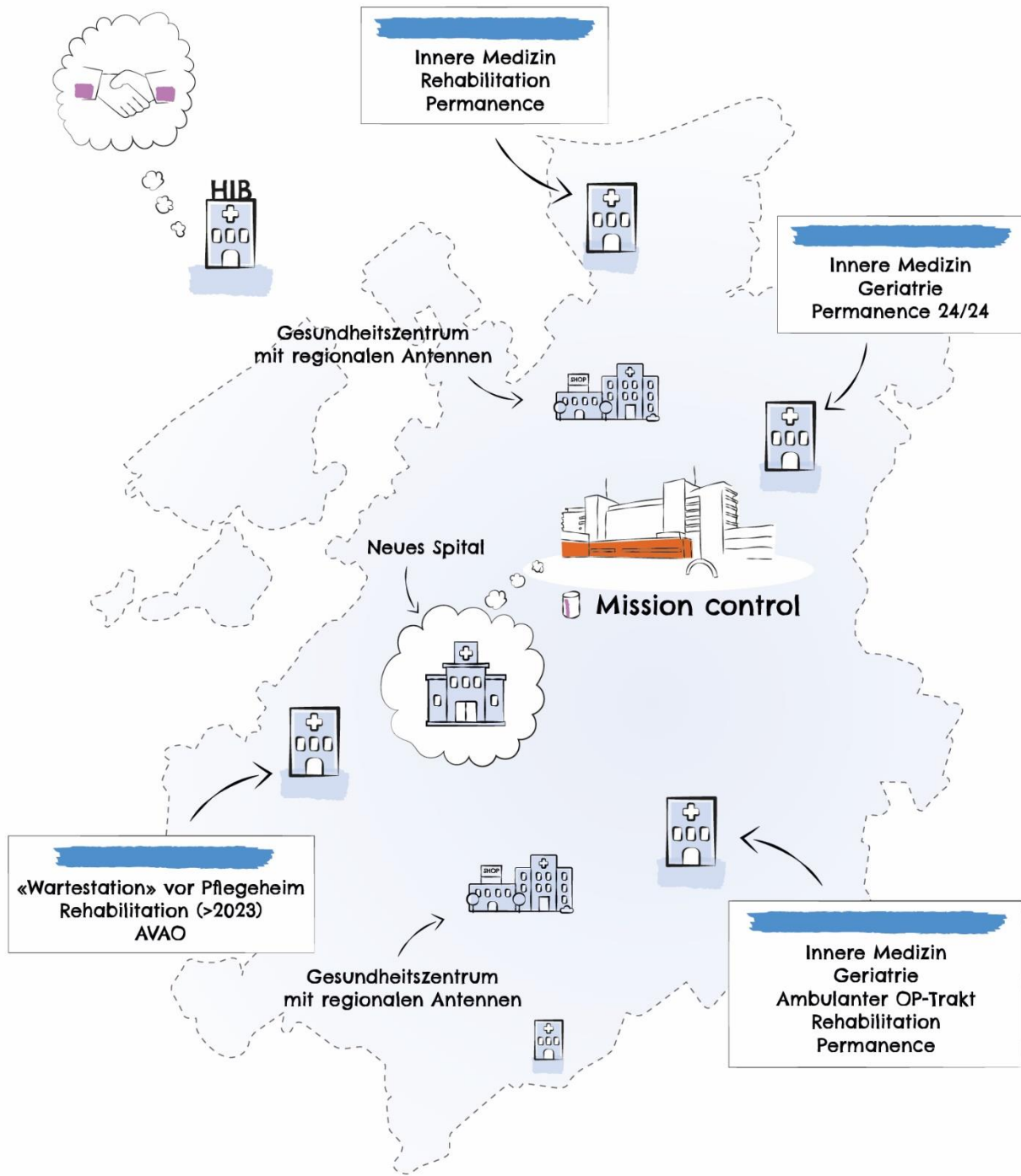
Auf Basis der vorangegangenen Erläuterungen und unter Berücksichtigung der Unsicherheiten, die bestehen bleiben, hier eine Karte mit der Verteilung der Standorte und deren Aufgaben, wie sie nach Abschluss des Vierjahresplans mit einem, resp. zwei bis drei Gesundheitszentren aussehen könnte.



# Heutige Situation



# 2023-24



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

### 3.4 ANPASSUNGEN IN DER ORGANISATION

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

#### 3.4.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für die Anpassungen in der Organisation wurden folgende Massnahmen bestimmt:

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

### 3.5 LEADERSHIP

Im Bereich Leadership soll am HFR eine Führungskultur Einzug halten, die auf Managementgrundsätzen basiert und sich auf die Organisationsstruktur ausrichtet; diese Unternehmenskultur soll modern gestaltet sein und auf die Bedürfnisse von morgen eingehen. Mithilfe der Leadership soll das HFR seine strategischen und betrieblichen Ziele erreichen und den Herausforderungen der Vision 2030 begegnen können: Personalmanagement, Aus- und Weiterbildung sowie die Rekrutierung von Personal, Positionierung gegenüber Konkurrenten und nicht zu vergessen Qualitätsanforderungen oder steigender wirtschaftlicher Druck. In anderen Worten, auf Führungskräfte zählen können, die fähig sind, die für die Zukunft des HFR nötigen Änderungen vorzunehmen, und gemeinsam stärker sein.

#### 3.5.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für die Leadership wurden folgende Massnahmen bestimmt:

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

### 3.6 DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung soll die vorangehenden Elemente unterstützen. So zum Beispiel auf Ebene der Leadership, wo die Einführung eines HR-IT-Systems für ein modernes Unternehmen notwendig ist, soll die Digitalisierung die entsprechenden Prozesse unterstützen oder sogar vereinfachen; die Digitalisierung soll zudem helfen, Ressourcen (Personal, Material, Räume usw.) zu managen und einzuplanen, und dies in Abstimmung mit der Tätigkeit und somit auch mit den Patientinnen und Patienten. Die Digitalisierung hat auch die Entwicklung hin zu mehr ambulanter Tätigkeit unterstützen, indem Daten mit den Partnern sowie Patientinnen und Patienten in beide Richtungen ausgetauscht werden und indem die Tätigkeit einfach erfasst und schliesslich auch präzise abgerechnet werden kann.

Das IT-System soll die Schaltzentrale der HFR-Aktivitäten sein.

### 3.6.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für die Digitalisierung wurden folgende Massnahmen bestimmt:

- Inbetriebnahme eines neuen Klinikinformationssystems bis 31.12.2023
- Verstärkt selbstverwaltete Gestaltung des HFR-IT-Systems bis 31.12.2023
- Verfügen über ein echtes Enterprise-Resource-Planning (ERP) und brauchbare Statistiken bis 31.12.2021
- Starten mit der Errichtung eines Steuerungs- und Planungszentrums für Patientenflüsse und Ressourcen ab 1.1.2022

## 3.7 GOVERNANCE

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

### 3.7.1 NÄCHSTE SCHRITTE

Für die externe Governance wurden folgende Massnahmen bestimmt:

- Erreichen von Anpassungen im Gesetz über das Staatspersonal (StPG) bis 30.6.2022
- Erreichen von Anpassungen im Gesetz über das freiburger spital (HFRG) bis 30.6.2022

## 4 ÜBERSICHT

Bei der Kommunikation gilt es, zwischen den Elementen, die nach aussen kommuniziert werden, und der Gesamtheit der Themen zu unterscheiden.

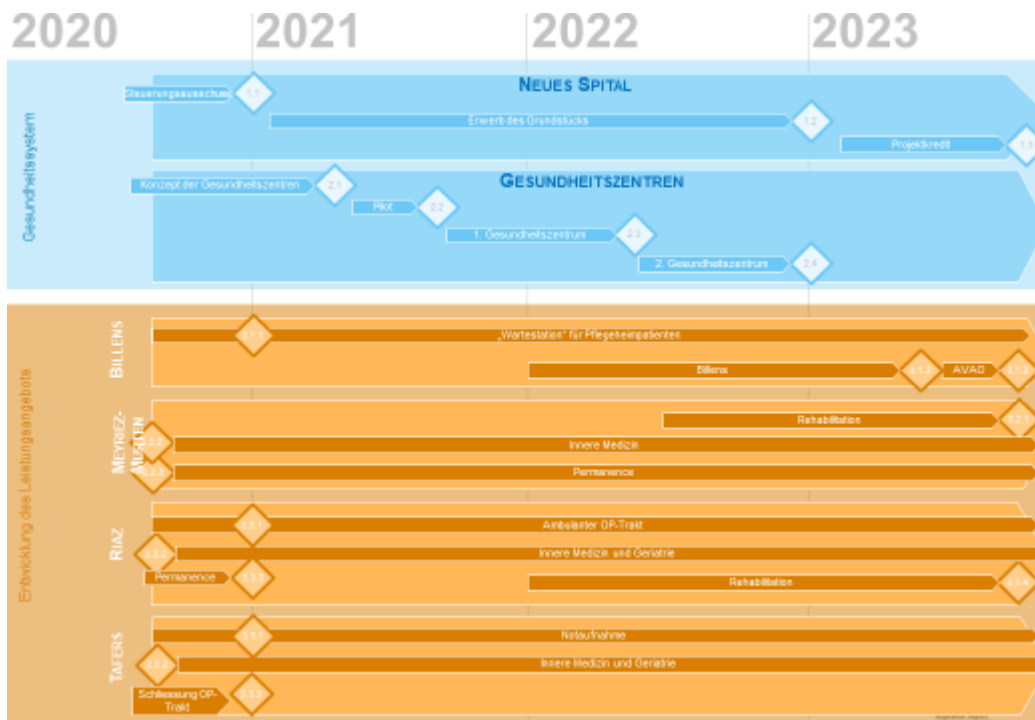
In der nachfolgenden Tabelle finden Sie die Übersicht zum Vierjahresplan.

	Projekte	Projekt Nr. 1	Projekt Nr. 2	Projekt Nr. 3	Projekt Nr. 4
1	<b>Neues Spital</b>	Schaffen eines Steuerungsausschusses für das Projekt bis 31.12.2020	Kauf des Grundstücks für das neue Spital bis 31.12.2022	Erhalt eines Projektkredits für das neue Spital bis 31.12.2023	
2	<b>Gesundheitszentren</b>	Erstellen eines Konzepts für die Gesundheitszentren im 1. Halbjahr 2021 mit den regionalen Partnern (z. B. südlicher Kantonsteil)	Testen des Konzepts an einem Pilotstandort im 2. Halbjahr 2021	Inbetriebnahme des ersten Gesundheitszentrums im 1. Halbjahr 2022	Inbetriebnahme eines zweiten Gesundheitszentrums bis Ende 2022
3	<b>Entwicklung des Leistungsangebots*</b>	Standort Billens 2024: «Wartestation» für Pflegeheimpatienten (11.2020), AVAO, Umzug Rehabilitation 2023	Standort Meyriez-Murten 2024: Innere Medizin, Rehabilitation und Permanence	Standort Riaz 2024: Innere Medizin, Geriatrie, ambulanter OP-Trakt, Permanence und Rehabilitation	Standort Tafers 2024: Innere Medizin, Geriatrie und Permanence 24/24
4	<b>Anpassungen in der Organisation</b>	Aktualisieren der Rollen und Verantwortlichkeiten in den HFR-Direktionen bis 31.12.2020	Standardisieren der Abläufe (nach Lean) in einer ersten medizinischen HFR-Klinik bis 31.12.2021	Standardisieren der Abläufe (nach Lean) in zwei weiteren medizinischen HFR-Kliniken bis 31.12.2022	Standardisieren der Abläufe (nach Lean) in zwei weiteren medizinischen HFR-Kliniken bis 31.12.2023
5	<b>Leadership</b>	Einführen von regelmässigen	Lancieren von Management-	Organisieren eines «Hackathons»	Einbezug der Kader in die aktive

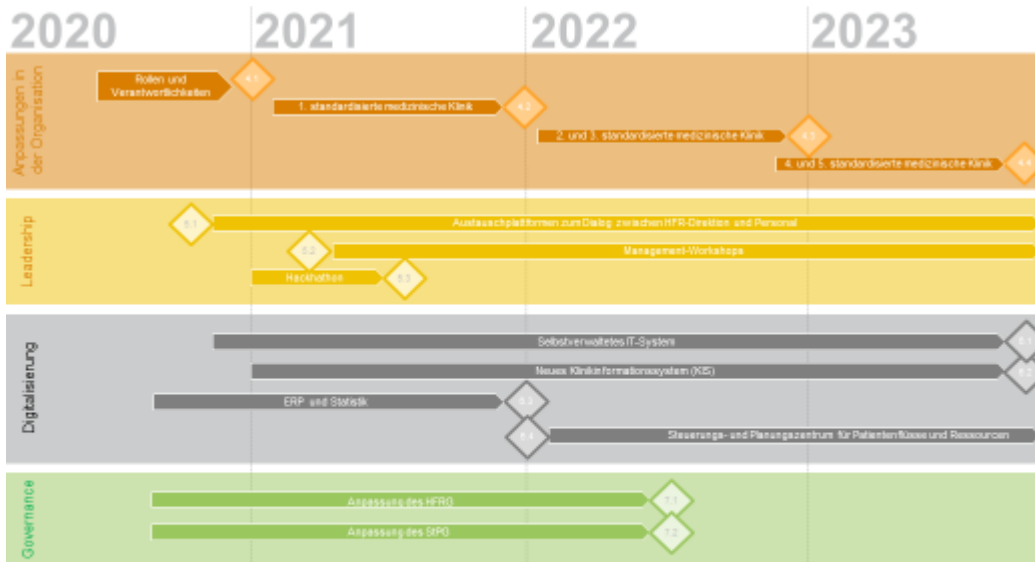
		Austauschplattformen zum Dialog zwischen HFR-Direktion und Personal ab Herbst 2020	Workshops, Austauschformate für Führungskräfte, um transversale Denkweisen zu fördern, ab Frühling 2021	(Workshop), um «gemeinsam innovative Lösungen zu finden, um das Spital von morgen aufzubauen», 1. Halbjahr 2021	Kommunikation des HFR
6	<b>Digitalisierung</b>	Inbetriebnahme eines neuen Klinikinformationssystems bis 31.12.2023	Selbstverwaltung des HFR-IT-Systems bis 31.12.2023	Verfügen über ein leistungsfähiges Enterprise-Resource-Planning (ERP) zur Generierung automatisierter Statistiken bis 31.12.2021	Start Errichtung eines Steuerungs- und Planungszentrums für Patientenflüsse und Ressourcen ab 1.1.2022
7	<b>Governance</b>	Erreichen von Anpassungen im Gesetz über das Staatspersonal (StPG) bis 30.6.2022	Erreichen von Anpassungen im Gesetz über das freiburger spital (HFRG) bis 30.6.2022		

\*: unter Vorbehalt der Entwicklung externer Faktoren wie der Akkreditierungsbedingungen, die von den Fachgesellschaften bestimmt werden, der Patientenzahlen, der Anzahl spezialisierter Fachkräfte, des vorhandenen Fachwissens oder der Finanzierung.

Zeitplan für die externe und interne Kommunikation:



Zeitplan ausschliesslich für die interne Kommunikation:



## 5 FAZIT

Im Zentrum des Vierjahresplans steht das Gesundheitssystem, bei dem die ersten Schritte rund um das neue Spital eingeläutet und gemeinsam mit unseren Partnern bis Ende 2023 zwei Gesundheitszentren errichtet werden.

Die Reorganisation der Abteilungen zeigt sich besonders stark in der Rehabilitation und Palliative Care, damit dort die Akkreditierungskriterien betreffend Patientenvolumen und Personalqualifikationen erfüllt werden können.

Zudem werden die Notfallstationen und Operationstrakte umstrukturiert, um die Qualität und Sicherheit zu steigern, aber auch um an Attraktivität gegenüber dem Fachpersonal zu gewinnen.

In den Bereichen Digitalisierung, Leadership und Governance gibt es grosse Umwälzungen, um die Tätigkeit bei den medizinisch-pflegerischen Dienstleistungen und Leistungsaufträgen dauerhaft zu sichern.

Dies sind die ersten grossen Schritte des HFR in Richtung der Vision 2030.