

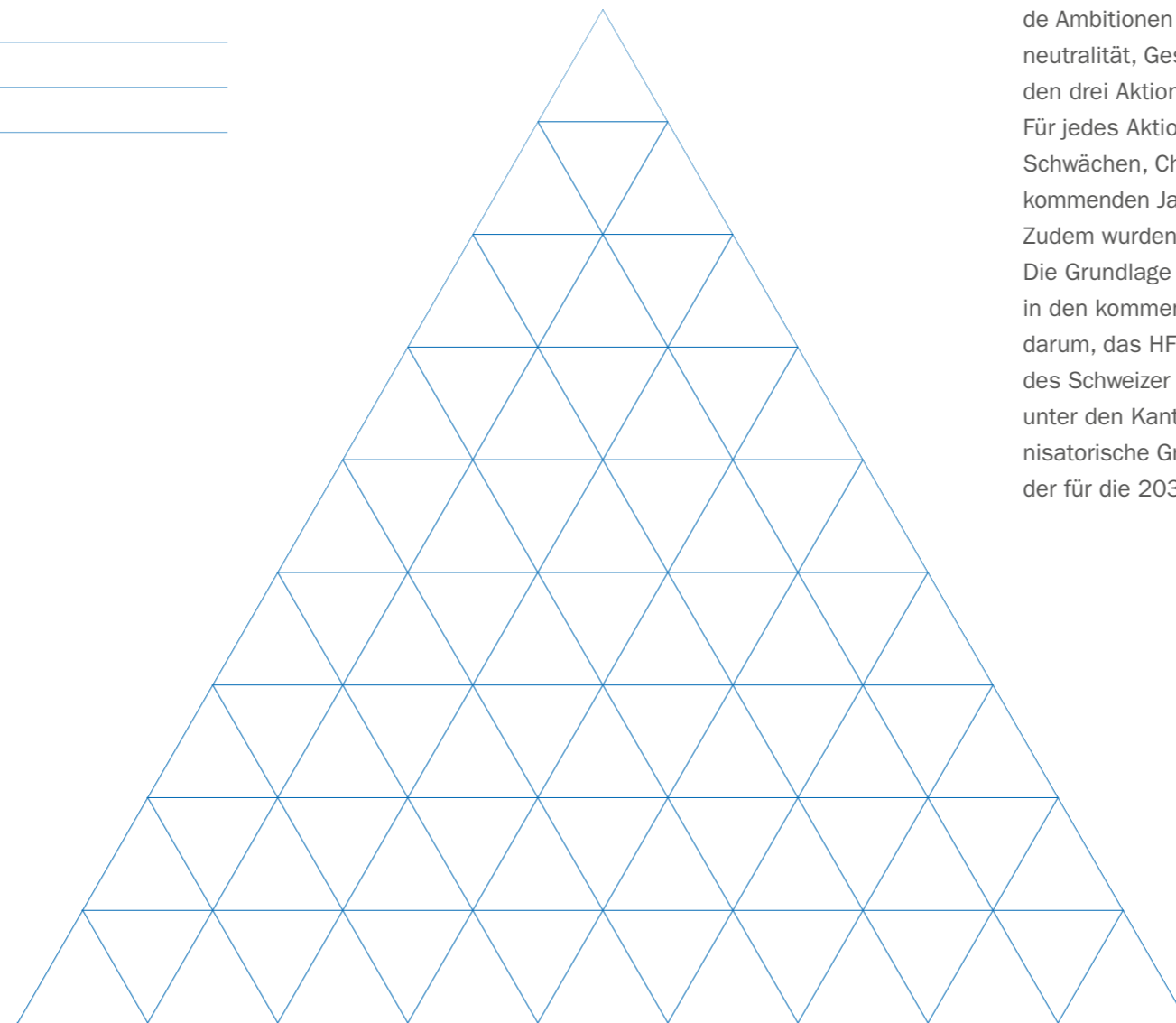


# Strategie **Nachhaltige Entwicklung**



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

3	<b>Executive Summary</b>
4	<b>Vorwort</b>
	<b>Die nachhaltige Entwicklung im Kontext</b>
6	<b>Unser Verständnis von nachhaltiger Entwicklung</b>
7	<b>Anwendungsbereich</b>
	<b>Systematischer Ansatz</b>
8	<b>Ambitionen des HFR</b>
9	<b>Die Nachhaltigkeitspolitik des HFR</b>
10	<b>Aktionsfelder</b>
11–12	Energie, Wasser und Klima
14–15	Nachhaltige Materialien
16–17	Geschlossene Kreisläufe und Recycling
18–19	Verantwortungsbewusster Arbeitgeber
20–21	Verantwortung gegenüber den Patientinnen und Patienten
22–23	Gesellschaftliche Verantwortung
24–25	Effizienter Umgang mit finanziellen Ressourcen
26–27	Organisationale Resilienz
28–29	Moderne und innovative Organisation
30	<b>Aufbau des neuen HFR</b>



## Executive Summary

Die vorliegende Nachhaltigkeitsstrategie des freiburger Spitals HFR (NH-Strategie HFR) versteht sich als Antwort des HFR auf die gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen, denen sich das Schweizerische Gesundheitssystem und insbesondere das Spital stellen müssen. Gleichzeitig erfüllt das HFR damit einen Auftrag, den ihm der Kanton im Rahmen seiner eigenen Nachhaltigkeitsstrategie erteilt hat. Die Nachhaltigkeitsstrategie des HFR basiert auf den internationalen Zielen für nachhaltige Entwicklung sowie auf den daraus abgeleiteten Nachhaltigkeitsstrategien von Bund und Kanton. Darüber hinaus ist die Nachhaltigkeitsstrategie des HFR kompatibel mit der Strategie 2030 sowie weiteren bestehenden internen Strategien und Projekten. Sie wurde einstimmig verabschiedet, sowohl durch den Direktionsrat (31.08.2022) als auch durch den Verwaltungsrat (27.09.2022). Sie bildet die Grundlage für das umfassendere Engagement des HFR bei der Umsetzung der Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung (siehe auch die Nachhaltigkeitspolitik des HFR). Die nachhaltige Entwicklung trägt somit den Dimensionen der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Gesundheit des HFR Rechnung, deren Grundsätze auf faire und ausgewogene Weise umgesetzt werden sollen.

Die im Februar 2022 neu gegründete Nachhaltigkeitskommission des HFR hat folgende Ambitionen als massgebende und zukunftsweisende Visionen formuliert: Klimaneutralität, Gesundheitsförderung und Ressourceneffizienz. Für jede Dimension wurden drei Aktionsfelder für die Zukunft definiert, insgesamt also neun Aktionsfelder. Für jedes Aktionsfeld wurden wiederum der aktuelle Hintergrund sowie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken beschrieben (SWOT-Analyse). Die Ausrichtung der kommenden Jahre wurde für jedes Aktionsfeld durch zwei übergeordnete Ziele definiert. Zudem wurden für jedes Ziel konkrete Massnahmen für dessen Umsetzung benannt. Die Grundlage für die Konkretisierung bildet ein integriertes Managementsystem, das in den kommenden Jahren eingeführt werden soll. In diesem Zeitraum geht es somit darum, das HFR zu einem nachhaltigen, aber auch modernen und innovativen Akteur des Schweizer Gesundheitssystems und zu einem Pionier der nachhaltigen Entwicklung unter den Kantonsspitalern umzugestalten. Damit soll eine zukunftsorientierte organisatorische Grundlage für den Umzug des Spitals in einen Neubau geschaffen werden, der für die 2030er-Jahre vorgesehen ist.

## Vorwort

Unsere Gesellschaft steht vor weitreichenden Herausforderungen. Der Klimawandel, die Zerstörung der Umwelt und die Ressourcenknappheit zeigen bereits ihre Auswirkungen und erfordern tiefgreifende Veränderungen und gemeinsame Anstrengungen. Das Gesundheitssystem hat mit einem Fachkräftemangel, steigenden Kosten und einem wachsenden Effizienzdruck zu kämpfen. Insbesondere die vergangenen und gegenwärtigen Krisen wie Covid-19, Kriege und geopolitische Konflikte haben die Anfälligkeit, aber auch die Resilienz unserer Gesellschaft und des freiburger spitals (HFR) aufgezeigt. Um die notwendigen Transformationen und die damit verbundenen Herausforderungen zu bewältigen, hat das HFR seine Strategie 2030<sup>1</sup> erarbeitet und in seinem Vierjahresplan<sup>2</sup> konkretisiert. Wichtige Aspekte der Nach-

haltigkeit wurden bereits aufgegriffen, in einigen Fällen jedoch nicht explizit angegangen. Die vorliegende Nachhaltigkeitsstrategie (NH-Strategie) baut auf der Strategie 2030 auf, ergänzt und vertieft diese in Bezug auf die nachhaltige Entwicklung und verknüpft sie mit internationalen Zielen und Standards, wobei insbesondere die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Anhand dieser Grundlage wurden neun Aktionsfelder und eine Reihe von ambitionierten, aber realistischen Zielen definiert. In einer gemeinsamen Anstrengung soll der Wandel hin zu einer modernen, zukunftssicheren, transparenten und effizienten Organisation vollzogen werden, insbesondere im Hinblick auf den für die 2030er-Jahre geplanten Neubau des Spitalzentrums.

## Die nachhaltige Entwicklung im Kontext Globaler Kontext

Nachhaltige Entwicklung ist ein grundlegendes Konzept, das die Vereinten Nationen seit nahezu dreissig Jahren entwickeln und propagieren. Dabei ist die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der Referenzrahmen, den sich die internationale Gemeinschaft gesetzt hat, um die grossen globalen Herausforderungen zu bewältigen. Alle UNO-Mitgliedstaaten haben sich politisch verpflichtet, die Agenda 2030 auf nationaler und internationaler Ebene umzusetzen und die darin enthaltenen 17 globalen Ziele<sup>3</sup> für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Neben den Staaten sind auch alle öffentlichen und privaten Akteure aufgerufen, sich an diesem Aktionsplan zu beteiligen.

Die einzelnen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung sind miteinander verknüpft. Es bedarf umfassender und systemischer Ansätze, welche die soziale Gerechtigkeit, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Verantwortung für die Umwelt gleichwertig, ausgewogen und in integrierter Weise berücksichtigen.



Abbildung: Die fünf Dimensionen und 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (SDG, Sustainable Development Goals)

## Kontext der Schweiz

Die nachhaltige Entwicklung ist in der Bundesverfassung als erklärtes staatliches Ziel verankert (Art. 2 und 73 BV). Seit 1997 definiert der Bundesrat die Prioritäten seiner Nachhaltigkeitspolitik in seiner Strategie Nachhaltige Entwicklung (SNE).<sup>4</sup>

Der Bundesrat definiert nachhaltige Entwicklung wie folgt: «Eine nachhaltige Entwicklung ermöglicht die Befriedigung der Grundbedürfnisse aller Menschen und stellt eine gute Lebensqualität sicher, überall auf der Welt sowohl heute wie auch in Zukunft. Sie berücksichtigt die drei Dimensionen – ökologische Verantwortung, gesellschaftliche Solidarität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit – gleichwertig, ausgewogen und in integrierter Weise und trägt den Belastbarkeitsgrenzen der globalen Ökosysteme Rechnung.»<sup>5</sup>

Den Referenzrahmen bildet die Agenda 2030<sup>6</sup> für nachhaltige Entwicklung mit den 17 globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung. Die drei Hauptthemen, mit denen sich die Schweiz befasst, sind: nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion; Klima, Energie und Biodiversität; Chancengleichheit und sozialer Zusammenhalt.

<sup>4</sup> Strategie Nachhaltige Entwicklung (admin.ch)

<sup>5</sup> Strategie Nachhaltige Entwicklung 2030, Seite 6

<sup>6</sup> Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

<sup>1</sup> Unsere Strategie 2030 | freiburger spital (h-fr.ch)

<sup>2</sup> Broschüre\_Vierjahresplan\_Strategie

<sup>3</sup> Ziele für nachhaltige Entwicklung

## Rahmenbedingungen und Vorgaben des Kantons Freiburg

In der Verfassung des Kantons Freiburg vom 16. Mai 2004<sup>7</sup> wird die nachhaltige Entwicklung als eines der Hauptziele des Staates genannt. Gemäss dem Gesetz vom 16. Oktober 2001<sup>8</sup> über die Organisation des Staates und der Verwaltung ist für ihre Umsetzung der Staatsrat zuständig.

Die neue Strategie Nachhaltige Entwicklung des Staats Freiburg 2021–2031<sup>9</sup> wurde am 29. September 2020 vom Staatsrat verabschiedet. Mit ihr bekundet der Staat seinen eindeutigen Willen, auf die sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Herausforderungen unserer Zeit zu reagieren. Die Strategie orientiert sich an den Grundsätzen der Agenda 2030.

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung unterliegt das HFR den Vorgaben und den Zielen des Kantons, da es als Einrichtung mit eigener Rechtspersönlichkeit der Direktion für Gesundheit und Soziales (GSD) angegliedert ist.<sup>10</sup> Im Rahmen seiner neuen Strategie Nachhaltige Entwicklung hat der Kanton unter anderem folgende Massnahme beschlossen<sup>11</sup>: «Bis 2022 geben die betroffenen Direktionen den Anstalten mit eigener Rechtspersönlichkeit nach Artikel 2 StPR den Auftrag, ihre eigenen Strategien für nachhaltige Entwicklung auszuarbeiten.»

## Unser Verständnis von nachhaltiger Entwicklung

Unser Fokus liegt auf der Vision einer ganzheitlichen Gesundheit, welche die drei Dimensionen Umwelt, Soziales und Wirtschaft berücksichtigt. Wir stützen uns dabei auf die in Kapitel 3.2 erwähnte Definition des Bundesrates. Um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, müssen sich diese drei Dimensionen aufgrund ihrer wechselseitigen Abhängigkeit im Gleichgewicht befinden. Denn wenn die ökologische Dimension nicht berücksichtigt wird, werden die natürlichen Lebensgrundlagen gefährdet. Wenn die soziale Dimension

ausser Acht gelassen wird, stehen langfristig nicht genügend qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zur Verfügung. Und fehlt die wirtschaftliche Dimension, so mangelt es an finanziellen Ressourcen, die für die Ausführung des Auftrags und für zukünftige Investitionen erforderlich sind. Daher ist es wichtig, dass jede Entscheidung unter Berücksichtigung der Aspekte der nachhaltigen Entwicklung getroffen wird. Diesen Geist gilt es weiterzuentwickeln und allen Mitarbeitenden des HFR zu vermitteln.

<sup>7</sup> Verfassung; SGF 10.1

<sup>8</sup> SVOG; SGF 122.0.1

<sup>9</sup> Strategie Nachhaltige Entwicklung des Staats 2021-2031

<sup>10</sup> Art. 4, SGF 822.0.1 – Gesetz über das freiburger spital – Staat Freiburg – Gesetzessammlung

<sup>11</sup> Nachhaltiges Freiburg: Kantonale Strategie | Staat Freiburg, Seite 184

## Anwendungsbereich

Die Nachhaltigkeitsstrategie betrifft alle Bereiche des HFR, einschliesslich der Standorte Freiburg, Riaz, Tafers und Meyriez-Murten, aber ebenso die externen Dienstleister, die an unseren Standorten arbeiten, sowie die Mieterinnen und Mieter von Räumlichkeiten, die durch das HFR verwaltet werden. Auch die Prozesse in den

gemieteten Liegenschaften unterliegen der Nachhaltigkeitsstrategie. Im Rahmen dieser Strategie soll eine Sensibilisierung der Lieferanten, externen Dienstleister, Partner, Patientinnen und Patienten usw. erfolgen, auch wenn diese nicht direkt der Strategie unterstehen.



## Systematischer Ansatz

Ein Nachhaltigkeits-Managementsystem ist ein wichtiges Instrument für die erfolgreiche Umsetzung und Überwachung der Nachhaltigkeitsstrategie, da es auf

Zielen basiert, die sich quantifizieren und bewerten lassen. Die Erlangung externer Zertifizierungen ist ein Weg, diesen Ansatz zu verankern.



Abbildung: Nachhaltigkeits-Managementsystem des freiburger spitals (HFR)

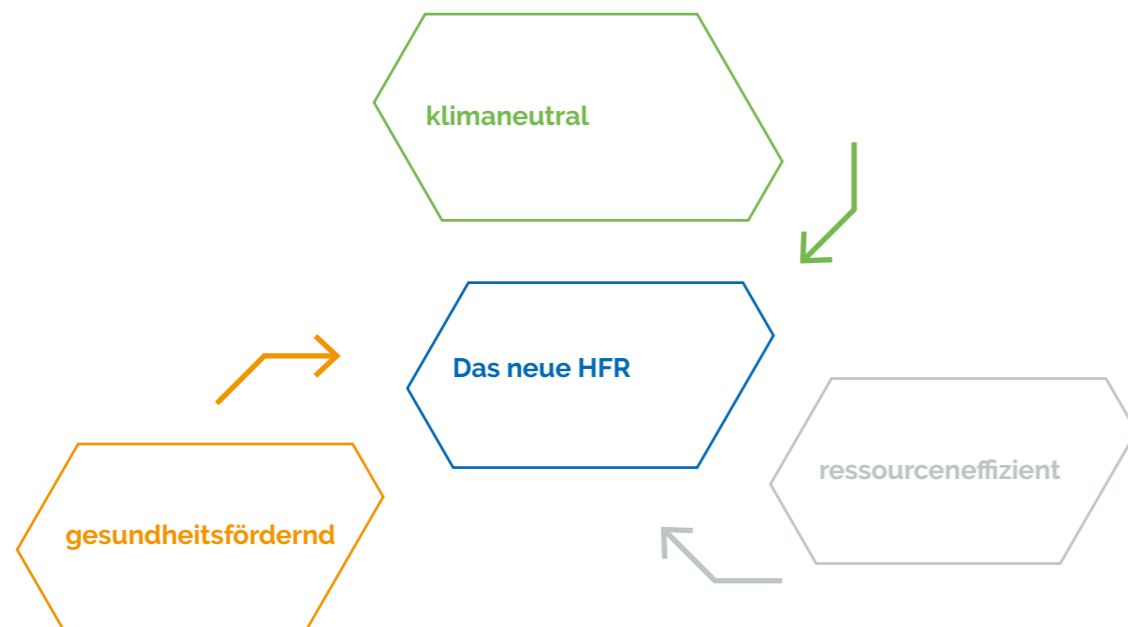
## Ambitionen des HFR

Mit Ambitionen meinen wir eine langfristige Vision. Für das HFR bedeutet dies die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in seine Strategie, in Ergänzung zur bestehenden Strategie 2030, sowie die Fokussierung auf neue Betriebsabläufe, die als Grundlage für den Bau des geplanten neuen Spitalgebäudes dienen sollen.

Die Klimaneutralität ist ein langfristiges, von Bund und Kanton vorgegebenes Ziel, das bis 2050 erreicht werden soll. Als kantonale Institution leistet das HFR seinen Beitrag zur Umsetzung dieser Vision von globaler Tragweite.

Als wichtiger Akteur im Gesundheitssystem hat das HFR gemäss WHO-Definition die Aufgabe, die Gesundheit der Patientinnen und Patienten, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie der Bevölkerung des Kantons umfassend zu fördern.<sup>12</sup>

Gemäss der Strategie 2030 ist die effiziente Nutzung von finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen entscheidend für ihre künftige Tragfähigkeit. Die Strategie 2030 hält fest, dass die «Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit und Unabhängigkeit» ein wichtiges Ziel ist.



<sup>12</sup> Die WHO definiert «gesundheitsfördernde Spitäler» wie folgt: «Ein gesundheitsförderndes Krankenhaus bietet nicht nur qualitativ hochwertige, umfassende medizinische und pflegerische Dienstleistungen an. Es entwickelt auch eine betriebliche Identität (Corporate Identity), die die Ziele der Gesundheitsförderung einschliesst, sowie eine gesundheitsfördernde Organisationsstruktur und Unternehmenskultur, die Patienten und allen Mitarbeitern eine aktive, sich beteiligende Rolle zuschreibt; es entwickelt sich selbst zu einer gesundheitsfördernden Lebenswelt und Umgebung und kooperiert aktiv mit Gemeinschaften in seinem Umfeld.» Glossar Gesundheitsförderung, Genf, WHO (Dok. WHO/HPR/HEP/98.1), Seite 18.

<sup>13</sup> Seine Existenz und seine Tätigkeiten basieren auf SGF 822.0.1 – Gesetz über das freiburger Spital – Staat Freiburg – Gesetzessammlung vom 27.06.2006.

<sup>14</sup> Unsere Strategie 2030 | freiburger Spital (h-fr.ch)

## Die Nachhaltigkeitspolitik des HFR

Das freiburger Spital (HFR) ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Kantons Fribourg mit eigener Rechtspersönlichkeit<sup>13</sup>. Als solches orientiert es sich an der Strategie Nachhaltige Entwicklung des Kantons 2021–2031 und

an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen. In diesem Rahmen entwickelt es seine eigene Nachhaltigkeitsstrategie, die auf den folgenden drei Dimensionen aufbaut:



Diese Dimensionen gelten auch für die langfristige, nachhaltige Entwicklung des HFR im Einklang mit dessen natürlichem und sozialem Umfeld. Diesbezüglich verpflichtet sich das HFR, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und Massnahmen ein Gleichgewicht zwischen Umwelt-, Wirtschafts- und Sozialverträglichkeit anzustreben, um die Lebens- und Gesundheitsgrundlagen künftiger Generationen sowie den Fortbestand des Spitals zu sichern. Diese Strategie gilt in Ergänzung und in Verbindung mit der allgemeinen Strategie 2030 des HFR.<sup>14</sup>

Das HFR verpflichtet sich zu folgenden Grundsätzen:

- Die umfassende und moderne medizinische Versorgung der Bevölkerung des Kantons Freiburg wird langfristig sichergestellt und laufend an neue, akute und aktuelle Bedürfnisse angepasst.
- Der Schwerpunkt liegt auf dem Wohlbefinden und den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten. Neben den verschiedenen gesundheitlichen und therapeutischen Leistungen wird auch auf eine möglichst gesunde Atmosphäre geachtet.

- Die Auswirkungen der Tätigkeiten des HFR auf die Umwelt, insbesondere durch die Nutzung der verschiedenen Ressourcen und die Emission von Schadstoffen, werden so gering wie möglich gehalten. Insbesondere mit pharmazeutischen, anästhetischen und radioaktiven Substanzen wird verantwortungsvoll umgegangen, um deren Freisetzung weitestgehend zu verhindern.
- Die Mitarbeitenden sind für die Leistungsfähigkeit des Spitals von entscheidender Bedeutung. Deshalb ist das HFR bestrebt, fortschrittliche und attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten.
- Der effiziente und verantwortungsvolle Umgang mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen zählt zu den ständigen Verpflichtungen des HFR.
- Das HFR kennt und befolgt die geltenden gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen.
- Das HFR setzt sich Ziele und verpflichtet sich, seine Leistungen im Bereich der nachhaltigen Entwicklung laufend zu verbessern.
- Die Leistungen in den Bereichen Umwelt und Gesellschaft werden als Kennzahlen erfasst und transparent kommuniziert.

Genehmigt am 31.08.2022 vom Direktionsrat und am 27.09.2022 vom Verwaltungsrat

## Aktionsfelder

Die Nachhaltigkeitskommission hat die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) nach ihrer Relevanz für das HFR bewertet.

Aus den Diskussionen zum Themen-Ranking haben sich die folgenden möglichen Aktionsfelder ergeben. Selbstverständlich bestehen zwischen den Aktionsfeldern Synergien, aber es gibt auch eine Reihe von Zielkonflikten, die gegeneinander abgewogen oder von Fall zu Fall entschieden werden müssen. Ziel der Behandlung der jeweiligen Aktionsbereiche ist eine generelle Steigerung der Nachhaltigkeit. Dadurch soll eine nachhaltige Grundlage für das neue Spital geschaffen werden, welches für die Jahre nach 2030 vorgesehen ist.



Abbildung: Die für das HFR definierten Aktionsfelder

## Energie, Wasser und Klima

### Hintergrund

Langfristige Klimabeobachtungen zeigen, dass sich die Schweiz im Vergleich zur vorindustriellen Referenzperiode um fast 2°C erwärmt hat. Um den globalen Temperaturanstieg auf maximal 1,5°C zu begrenzen, hat der Bundesrat beschlossen, die Treibhausgasemissionen bis 2030 um 50 Prozent zu reduzieren. Bis 2050 sollen sie auf Netto-Null gesenkt werden.<sup>15</sup> Im Rahmen seiner Energiestrategie<sup>16</sup> und der strategischen Vision des Klimaplan<sup>17</sup> hat sich der Kanton Freiburg ähnliche Ziele gesetzt, um den Übergang zu einer kohlenstoffneutralen Gesellschaft zu beschleunigen. Der Gebäudesektor spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Neben den Emissionen aus Betriebsmaterialien und Treibstoffen spielen auch die Freisetzung von Anästhesiegasen und anderen medizinischen Anwendungen oder mögliche Lecks bei synthetischen Kältemitteln eine nicht zu vernachlässigende Rolle bei den direkten Emissionen des Spitalsektors. Nicht zu vernachlässigen sind auch die Emissionen, die durch die Mobilität der Mitarbeitenden, der Patientinnen und Patienten sowie durch den Transport von Waren und Abfällen entstehen.

Auch im Bereich der Energieversorgung der kommenden Jahre bestehen Sicherheitsrisiken. Aufgrund der aktuellen geopolitischen Krise<sup>18</sup> ist, anders als noch vor Kurzem erwartet<sup>19</sup>, in naher Zukunft mit einem stark erhöhten Risiko von Stromausfällen und Versorgungsengpässen bei fossilen Energieträgern zu rechnen. Gleichzeitig geht dies mit einem deutlichen Preisanstieg einher. Darüber hinaus besteht in der Energieversorgung aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung der Energieindustrie auch das Risiko von Cyberangriffen.<sup>20</sup>

Der Wasserverbrauch im Spital selbst ist eher zweitrangig.<sup>21</sup> Wasser wird hauptsächlich für die Reinigung, die Abwasserentsorgung, die Herstellung von Mahlzeiten und einige Kühl- und medizinische Anwendungen verwendet.

Die Strategie zur Senkung des Ressourcenverbrauchs basiert auf folgenden Schritten:

- Den Verbrauch und die Emissionen analysieren
- Die Mitarbeitenden sensibilisieren
- Den Verbrauch und die Emissionen reduzieren
- Prozesse ändern und durch weniger schädliche Techniken und Ressourcen ersetzen (dort, wo das grösste Potenzial besteht)

<sup>15</sup> Bundesratsbeschluss vom 28.08.2019

<sup>16</sup> Energiestrategie Kanton Freiburg

<sup>17</sup> Die Vision des Staates Freiburg | Mein Klimaplan

<sup>18</sup> Energie: Aktuelle Lage (admin.ch)

<sup>19</sup> Stromversorgungssicherheit Schweiz 2025 (Zusammenfassung der Studie «Analyse Stromzusammenarbeit Schweiz – EU», BFE)

<sup>21</sup> Cyber Security für die Schweizer Stromversorgung (deloitte.com)

<sup>21</sup> Umweltatlas. Lieferketten Schweiz, BAFU, 2020, S. 43

## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT)

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anschluss an das Fernwärmenetz in Freiburg, Meyriez-Murten und Riaz, ab 2023 auch Tafers</li> <li>- Bestehende Zielvereinbarung mit dem Kanton (EnAW und ESF) zur Umsetzung der Energie- und Klimaziele. Die Ziele für 2025 wurden bereits erreicht.</li> <li>- Umsetzung des Energierichtplans mit signifikanten Verbesserungen</li> <li>- Ab 2023 bezieht das HFR seinen gesamten Strom aus erneuerbaren Quellen (Wasserkraft).</li> <li>- Zusammenarbeit mit externen Fachpersonen</li> <li>- Mobilitätskonzept in Erarbeitung</li> <li>- Zwei Photovoltaikanlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einige Gebäude und Infrastrukturen entsprechen nicht mehr den geltenden Normen, z. B. die Gebäudeisolierung.</li> <li>- Problematische Situation bezüglich Verkehr und Mobilität rund um das Spital</li> <li>- Fehlende Daten zu Verkehr und Mobilität</li> <li>- Begrenztes Investitionskapital aufgrund fehlender finanzieller Reserven</li> <li>- Unzureichende Sensibilisierung der Mitarbeitenden für Nachhaltigkeitsfragen</li> <li>- Es werden nur synthetische Kältemittel verwendet.</li> <li>- Fehlende Treibhausgasbilanz</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigende Erwartungen von Gesellschaft und Politik</li> <li>- Die Vorgaben des Kantons unterstützen die Stossrichtung.</li> <li>- Die Digitalisierung kann zu einer Reduktion des Materialverbrauchs führen.</li> <li>- Beschleunigung der technischen Innovationen</li> <li>- Geplanter Spitalneubau nach 2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Klimawandel schreitet schneller voran als erwartet.</li> <li>- Schnelle Änderungen der Umweltgesetzgebung und höhere politische Anforderungen sind möglich.</li> <li>- Die Digitalisierung kann zu einem höheren Energieverbrauch führen.</li> <li>- Steigende Energiepreise</li> <li>- Geringere Verfügbarkeit von Energie</li> </ul>

## Ziele

	Ziele	Basis-jahr	Indikatoren	Zeit-rahmen
1.1	Wir reduzieren unsere CO2-Emissionen (Scope 1 und 2) bis 2030 um 50%.	2017	- Tonnen CO <sub>2</sub> -Äquivalente/Jahr	2030
1.2	Wir fördern eine umweltfreundlichere Mobilität für unsere Mitarbeitenden und unsere Leistungen und reduzieren die Emissionen der Fahrten zwischen unseren Standorten um 20%.	2021	- Implementiertes Mobilitätskonzept - Tonnen CO <sub>2</sub> -Äquivalente/Jahr	2026





## Nachhaltige Materialien

### Hintergrund

Das Gesundheitssystem ist einer der sechs bedeutendsten Sektoren der Schweiz und seine kumulierte Umweltbelastung<sup>22 23</sup> ist vergleichbar mit derjenigen des Maschinenbaus, der chemischen Industrie und der Fleischverarbeitung. Nur die Bauindustrie und der Lebensmittelhandel haben eine signifikant höhere Umweltbelastung. 95 Prozent der Umweltauswirkungen des Gesundheitssystems werden nicht von der Industrie selbst verursacht, sondern von den vorgelagerten Stufen entlang der gesamten Lieferkette. Zudem erfolgen rund 70 Prozent der Auswirkungen im Ausland. Die Auswirkungen des Energieverbrauchs und der Abfallproduktion werden hauptsächlich von der Industrie selbst verursacht, während in der Lieferkette die grössten Umweltauswirkungen durch den Bau von Infrastruktur, medizinische Geräte und Produkte (einschliesslich Arzneimittel und andere Chemikalien) und Lebensmittel verursacht werden. Neben den Umweltaspekten spielen auch soziale Gesichtspunkte wie Arbeitsbedingungen und Löhne eine wichtige Rolle, insbesondere bei den Lieferetappen im Ausland. Indirekte Effekte sind sehr bedeutsam und spielen beispielsweise beim Erreichen von Klimaneutralität eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Die Strategie zur Optimierung der Auswirkungen der Materialnutzung auf die Nachhaltigkeit basiert auf folgenden Schritten:

- Auswirkungen analysieren
- Mitarbeitende sensibilisieren
- Materialien/Produkte mit grossen Auswirkungen vermeiden
- Mengen reduzieren
- Durch weniger schädliche Produkte/Prozesse ersetzen
- So viel wie möglich wiederverwerten
- Mit den Partnern zusammenarbeiten

<sup>22</sup> Umweltatlas Lieferketten Schweiz, BAFU, 2020

<sup>23</sup> Environmental hotspots in the supply chain of Swiss companies, Treeze/BAFU, 2019

## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung an verschiedenen Einkaufszentralen: CAIB (Centrale d'achats et d'ingénierie biomédicale/Zentrale für Einkauf und Medizintechnik), PAIR (Partenariat des Achats Informatiques Romand/IT-Einkaufsgemeinschaft der Westschweiz, indirekt)</li> <li>- Nachhaltigkeitsprinzipien in der Lebensmittelbeschaffung teilweise umgesetzt</li> <li>- Einige Mitarbeitende interessieren sich bereits für Nachhaltigkeitsthemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine dokumentierten Beschaffungskriterien in Bezug auf die Nachhaltigkeit</li> <li>- Fehlende Hintergrundinformationen und Kennzahlen</li> <li>- Komplexität der zu beschaffenden Produkte</li> <li>- Begrenztes Investitionsvermögen aufgrund fehlender Rücklagen</li> <li>- Prozesse, bei denen Geräte, Produkte und Materialien zum Einsatz kommen, wurden noch nicht unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit optimiert.</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei der Zusammenarbeit in Einkaufsgemeinschaften von Know-how, Erfahrung und vereinfachter Umsetzung profitieren</li> <li>- Steigende Erwartungen an Politik, Gesellschaft und Bevölkerung</li> <li>- Die Lieferketten lokaler und nachhaltiger Produkte sowie Mehrweglösungen sind in Krisen weniger von Problemen betroffen.</li> <li>- Die Digitalisierung kann zu einer Reduktion des Materialverbrauchs führen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Steigende Anforderungen an Hygiene und Prozessoptimierung führen zu einer verstärkten Nutzung von Einweg- anstelle von Mehrwegartikeln.</li> <li>- Es werden neue Technologien, Geräte und Substanzen entwickelt, deren Auswirkungen auf die Umwelt noch nicht bekannt sind und die daher ein Risiko darstellen.</li> </ul>

## Ziele

	Ziele	Basis-jahr	Indikatoren	Zeit-rahmen
2.1	Für unsere Beschaffungen entwickeln und implementieren wir nachhaltige Kriterien, für unsere Lieferanten und strategischen externen Dienstleister formulieren wir Nachhaltigkeitsanforderungen und setzen sie um.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierte Nachhaltigkeitskriterien</li> <li>- % der Einkäufe mit angewandten Kriterien</li> <li>- % Lieferanten mit Zertifizierungen</li> </ul>	2024
2.2	Wir fördern nachhaltige und gesunde Ernährungsgewohnheiten bei unseren Patientinnen und Patienten, Besucherinnen und Besuchern sowie den Mitarbeitenden.	2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angewandte Nachhaltigkeitskriterien</li> <li>- Angewandte Gesundheitskriterien</li> <li>- Kg Fleisch/kg Lebensmittel insgesamt (Reduktion um 5%).</li> </ul>	2025



## Geschlossene Kreisläufe und Recycling

### Hintergrund

Medizinische Abfälle umfassen unproblematische Abfälle, Abfälle mit Verletzungs- oder Kontaminationsrisiken, infektiöse Abfälle, abgelaufene Medikamente, Zytostatika und radioaktive Abfälle. Andere gefährliche nichtmedizinische Abfälle sind z. B. Leuchtstoffröhren, Batterien und (Labor-)Chemikalien. Die Entsorgung all dieser gefährlichen Abfälle ist gesetzlich klar geregelt.

Bei medizinischen Produkten besteht die Tendenz zur Verwendung von Einwegprodukten anstelle von wiederverwendbaren Produkten. Dies bietet zwar hygienische und teilweise auch wirtschaftliche Vorteile durch den Wegfall von Reinigungs-/Sterilisations- oder Aufbereitungssystemen, hat aber auch Nachteile wie einen erhöhten Material- und Verpackungsverbrauch, was wiederum zu mehr Abfall führt und bewirkt, dass Recyclinglösungen gefunden werden müssen. In jedem Fall müssen die Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden. Um die Wiederverwertung von Kunststoffen zu optimieren, gibt es in der Schweiz den Verein KEIS.<sup>24</sup>

In vergleichbaren Gesundheitseinrichtungen in der Schweiz wandern rund 21 Prozent<sup>25</sup> der Lebensmittel in Küche und Gastronomie in den Abfall. Aus hygienischen und prozessbedingten Gründen werden auch hier Einwegverpackungen oder Einweggeschirr verwendet. Hier bietet das neue Micro-Past-Verfahren erhebliche Optimierungsmöglichkeiten zur Prävention der Lebensmittelverschwendung und für eine flexiblere und abwechslungsreichere Verpflegung.<sup>26</sup>

Das Abwasser besteht hauptsächlich aus Abwässern sanitärer Einrichtungen. Aufgrund der medizinischen Behandlungen sind diese mit Medikamenten, Zytostatika und radioaktiven Stoffen kontaminiert.

Grundsätzlich gilt bei der Abfalloptimierung die folgende Recyclinghierarchie:

- Abfall vermeiden
- Abfall direkt wiederverwerten
- Abfall durch Recycling aufwerten
- Abfall nutzen, um Energie zu gewinnen
- Abfall verbrennen

## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Abfallentsorgung durch einen externen Dienstleister, der auch Beratung anbietet.</li> <li>- Abfalltrennung bis zu einem bestimmten Grad</li> <li>- Teilnahme am nationalen Gastro Benchmark alle zwei Jahre</li> <li>- Menüplanung wurde bereits optimiert</li> <li>- Radioaktive Abwässer werden in einem Auffangbecken gesammelt und erst dann abgeleitet, wenn die Strahlung weitgehend abgebaut ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine differenzierte Analyse der Abfälle</li> <li>- Kein umfassendes Gesamtabfallkonzept</li> <li>- Keine Beteiligung am System des Vereins KEIS</li> <li>- 27 % der Lebensmittel werden weggeworfen (fast 30% mehr als der Industriestandard<sup>27</sup>)</li> <li>- Keine umfassende und detaillierte Analyse der Lebensmittelverschwendung</li> <li>- Keine regelmässige Überwachung der Lebensmittelverschwendung</li> <li>- Keine Kontrolle der Abwasserverschmutzung durch Medikamente und Zytostatika</li> </ul>

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je stärker der Kunststoffverbrauch eingeschränkt wird, desto weniger Kunststoffe werden verwendet.</li> <li>- Steigende Erwartungen von Gesellschaft und Bevölkerung</li> <li>- Spitalneubau 2030: optimierte Abfalllogistik</li> <li>- Neues Verpflegungsmodell Micro-Past</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Starker Trend zur Verwendung von Einwegartikeln anstelle von Mehrwegartikeln</li> <li>- Zunehmende Kontamination des Abwassers mit Medikamenten und deren Zersetzungsprodukten</li> <li>- Möglicherweise neue Arten risikobehafteter Abwasserkontamination durch neue medizinische Produkte (z. B. Nanomaterialien)</li> </ul>

### Ziele

	Ziele	Basisjahr	Indikatoren	Zeitraum
3.1	Wir reduzieren den Verbrennungsabfall um 20%	2021	- Kg Verbrennungsabfall/Jahr	2025
3.2	Wir betreiben eine Lebensmittelproduktion, die sich an den Ernährungsbedürfnissen der Patientinnen und Patienten orientiert, Überproduktion vermeidet und Abfälle reduziert.	2021	- Kg eingekaufte Lebensmittel pro servierte Mahlzeit - Anzahl Projekte zur Optimierung des Recyclings von Lebensmittelabfällen	2025

<sup>24</sup> Kunststoff Entsorgung im Spital (keis.ch). Der Verein hat unter Beteiligung der Hersteller Recyclingmöglichkeiten für eine Reihe von Kunststoffbehältern entwickelt.

<sup>25</sup> Gastro Benchmark 2020

<sup>26</sup> Micro-Past System am Universitätsspital Basel

<sup>27</sup> Gastro Benchmark 2020





## Verantwortungsbewusster Arbeitgeber

### Hintergrund

Einerseits ist eine Beschäftigung im Gesundheitswesen attraktiv, weil die Tätigkeit sinnstiftend ist. Andererseits gelten die Arbeitsbedingungen, insbesondere in der Pflege, aufgrund der schwierigen Arbeitssituation und der im Vergleich dazu relativ niedrigen Löhne als unattraktiv.<sup>28</sup> Die Absenzenquote ist in diesem Sektor 2020 in der gesamten Schweiz von 5,2 Prozent auf 8,8 Prozent gestiegen.<sup>29</sup> Auch die Fluktuationsrate hat deutlich zugenommen.<sup>30</sup> Infolge der technischen Entwicklungen und der steigenden Anforderungen an Qualität und Effizienz sind die Anforderungen an die Arbeitnehmenden in den letzten Jahren gestiegen. Bei den Pflegefachpersonen und der Ärzteschaft herrscht ein spürbarer Mangel an qualifizierten Arbeitnehmenden. Daher müssen die Arbeitsplatzattraktivität unbedingt erhöht und die Karriereaussichten verbessert werden. Um attraktiv zu sein und die Leistungsbereitschaft seiner Angestellten zu erhöhen, muss ein Arbeitgeber faire Löhne und ein sicheres Arbeitsumfeld bieten, das dem Megatrend «New Work»<sup>31</sup> Rechnung trägt. Ausserdem muss die Arbeit sinnstiftend sein, eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden ermöglichen sowie die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und neue Arbeitsstrukturen bieten (z. B. kollaborative/selbstverantwortliche Arbeitsformen anstelle von hierarchischen Arbeitsweisen sowie Remote Work).

Im Hinblick auf die Arbeitssicherheit gibt es auch im Spitalsektor zunehmende Herausforderungen (Infektionen, Ergonomie der Pflege usw.). Das Thema (präventiver) Gesundheitsschutz, einschliesslich der psychosozialen Aspekte, hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt. In einigen grossen Spitälern wurden Systeme des betrieblichen Gesundheitsmanagements eingeführt und einige haben das Label Friendly Workspace erhalten. Dies ist ein wichtiger Aspekt für die Nachhaltigkeit des Konzepts des «gesundheitsfördernden Spitals», das wie das Konzept der «healing architecture»<sup>32</sup> in der Schweiz allmählich Beachtung findet.

Neben diesen allgemeinen Aspekten sind auch die Diversität, die Gleichbehandlung von Frauen und Männern in Bezug auf Löhne und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Integration von Menschen mit Behinderungen oder ausländischen Staatsangehörigen bedeutende Fragen.

Die Anzahl gewalttätiger Vorfälle zwischen Patientinnen oder Patienten und Angestellten hat in den letzten Jahren zugenommen (insbesondere bei Demenzkranken). Auch sexuelle Belästigung (hauptsächlich durch Patientinnen oder Patienten) ist in der Pflege ein Problem.<sup>33</sup>

<sup>28</sup> Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive, Edition 2016–2017 | ZHAW digitalcollection, S. 20ff

<sup>29</sup> Absenzenquote der Vollzeitarbeitnehmenden nach Geschlecht, Nationalität und Wirtschaftsabschnitten – 2010–2020 | Tabelle | Bundesamt für Statistik (admin.ch)

<sup>30</sup> Zum Beispiel stieg sie am USZ im Jahr 2021 bei der Pflege von 13,8 auf 16,1 Prozent, Fluktuation – 2021 USZ Jahresbericht (usz-jahresbericht.ch)

<sup>31</sup> Der Megatrend New Work (zukunftsinstitut.de)

<sup>32</sup> Heilsame Architektur – Schweizer Spitäler – next floor by Schindler Aufzüge AG, Heft-Archiv – werk, bauen + wohnen (wbw.ch)

<sup>33</sup> Gewalt und sexuelle Belästigung (sbk.ch)

## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

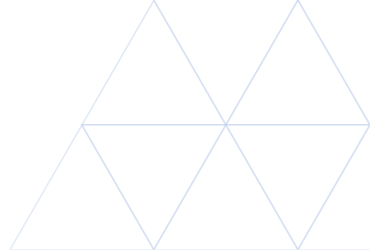
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Ausbildungsniveau der Mitarbeitenden ist hoch; die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten befinden sich auf einem guten Niveau.</li> <li>- Das durchschnittliche Lohnniveau des HFR lag 2014 um 7,9%<sup>34</sup> über dem Schweizer Marktdurchschnitt.</li> <li>- Die Lohnabelle, die durch die kantonale Lohnstruktur klar vorgegeben ist, garantiert eine formelle Lohngleichheit.</li> <li>- Der Kanton hat eine Lohnvergleichsanalyse durchgeführt (Logib), welche ein Lohngefälle von nur 1,1% ausweist.</li> <li>- Teilzeitbeschäftigung ist akzeptiert und verbreitet.</li> <li>- Alle drei bis vier Jahre führt der Kanton eine Zufriedenheitsumfrage bei den Angestellten durch.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das HFR ist kaum in die Vertretungskommissionen des Kantons eingebunden.</li> <li>- Die Unternehmenskultur ist zum Teil noch hierarchisch, wenig auf Kollaboration ausgerichtet und schwerfällig.</li> <li>- Aufgrund der Einbindung in das Anstellungssystem des Kantons ist die Flexibilität gering.</li> <li>- Es fehlt ein umfassendes Konzept für das betriebliche Gesundheitsmanagement.</li> <li>- Die Mitarbeitenden werden kaum für den Gesundheitsschutz sensibilisiert.</li> <li>- Die Absenzenquoten sind hoch: 9–10%</li> <li>- Die Infrastruktur ist teilweise veraltet, was das Arbeitsumfeld komplexer und weniger attraktiv macht.</li> <li>- Bei Politikerinnen und Politikern sowie in der breiten Öffentlichkeit ist das Image eher schlecht.</li> <li>- Psychosoziale Aspekte und Ergonomie (in der Pflege) werden nicht berücksichtigt.</li> </ul>

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheit ist ein immer wichtigeres gesellschaftliches Anliegen.</li> <li>- Gesellschaftliche Trends zur Entwicklung integrierter Gesundheitsmodelle</li> <li>- Die Arbeit im Gesundheitssektor wird im Allgemeinen als sehr sinnvoll erachtet. Beim Spitalneubau muss das Konzept der «healing architecture» mitberücksichtigt werden.</li> <li>- Neues BINOM-Modell (Integration von Medizin und Pflege)</li> <li>- Die sozialen Medien sind eine Chance, um ein positives Image zu pflegen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es besteht ein zunehmender Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, insbesondere in der Pflege und in der Ärzteschaft.</li> <li>- Finanzielle Lage des HFR</li> <li>- Unklarer Status des HFR im Verhältnis zum Kanton (je nach Thema sind die Entscheidungen des Kantons wichtig).</li> <li>- Die Ansprüche der Angestellten an ihr Arbeitsumfeld steigen. Insbesondere jüngere Mitarbeitende verlangen mehr Selbstorganisation/Verantwortung und Zusammenarbeit im Team.</li> </ul>

## Ziele

	Ziele	Basis-jahr	Indikatoren	Zeit-rahmen
4.1	Wir erhöhen die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden, indem wir attraktive und moderne Arbeitsbedingungen bieten.	2021	- % Fluktuation - % Absenzen pro Direktion - Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit	2025
4.2	Wir führen ein betriebliches Gesundheitsmanagement-System (BGM) ein.	2021	- Einführung des BGM - Absenzenquote - % Fluktuation	2026

<sup>34</sup> Antwort des Staatsrats auf Motion 2017-GC-39 Babst Markus, Wüthrich Peter



## Verantwortung gegenüber den Patientinnen und Patienten

### Hintergrund

Im Mittelpunkt des Gesundheitssystems stehen die Patientinnen und Patienten. Ihr Wohlbefinden zu sichern ist die wichtigste Aufgabe eines Spitals. Behandlungsgrundlagen sind die Rechte der Patientinnen und Patienten, die in den kantonalen Gesetzen festgelegt sind, sowie die von den Berufsverbänden erstellten Verhaltenskodizes.<sup>35 36</sup> Die Behandlungs- und Versorgungsmöglichkeiten entwickeln sich ständig weiter und die Prozesse werden laufend optimiert. Insbesondere die digitalen Technologien (z. B. zur Diagnostik und in der Telemedizin) prägen das Gesundheitssystem zunehmend. Sie tragen dazu bei, Personalkosten zu senken und Prozesse effizienter zu gestalten. Dadurch lässt sich der derzeitige Mangel an Pflegefachpersonen und ärztlichem Personal bis zu einem gewissen Grad kompensieren. Gleichzeitig ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz und Robotik vor allem in der Pflege nicht unproblematisch, da für die Genesung viel persönliche Zuwendung und Mitgefühl notwendig sind. Insbesondere wurde nachgewiesen, dass die Aufenthaltsdauer der Patientinnen und Patienten im Spital sinkt, wenn die Pflegestunden und die Pflegekompetenz steigen.<sup>37</sup> Mit zunehmender Digitalisierung gibt es zudem Bedenken hinsichtlich der Sicherheit der sensiblen Patientendaten.



Patientinnen und Patienten werden immer anspruchsvoller und haben hohe Erwartungen an die Gesundheitsversorgung: Sie gehen davon aus, dass ihre Bedürfnisse und ihre Meinung mitberücksichtigt werden. Sie wollen Vorschläge machen können, aber auch informiert werden. In der heutigen Wohlfühlkultur wünschen sie sich zunehmend ein angenehmes und serviceorientiertes Umfeld im Spital. Die Ansprüche entwickeln sich dabei in zwei Richtungen: Zum einen soll das Gesundheitssystem eine Lebensqualität mit möglichst wenig Schmerzen gewährleisten, zum anderen entwickelt sich ein neues, ganzheitliches Gesundheitsbewusstsein, dem die geltenden spezialisierten, technisch-pharmazeutischen Behandlungsmethoden gegenüberstehen. Dies zeigt sich im wachsenden Wunsch nach ganzheitlicher Medizin und Naturheilmethoden.<sup>38</sup> Diese beiden Aussagen werden von den Konzepten des «gesundheitsfördernden Spitals»<sup>39</sup> und der «Healing Architecture»<sup>40</sup> untermauert. Weltweit wurden entsprechende Standards erarbeitet.<sup>41 42</sup>

<sup>35</sup> ICN-Ethikkodex für Pflegefachpersonen

<sup>36</sup> Medizin-ethische Richtlinien der Akademien der Wissenschaften Schweiz

<sup>37</sup> 2009\_DE\_Titelthema\_Simon\_komplett.pdf (sbk.ch)

<sup>38</sup> Megatrend Gesundheit (zukunftsinstitut.de) in Verbindung mit Megatrend Neo-Ökologie (zukunftsinstitut.de)

<sup>39</sup> «Ein Gesundheitsförderndes Krankenhaus bietet nicht nur umfassende medizinische und pflegerische Dienstleistungen hoher Qualität an, sondern auch eine Corporate Identity, die die Ziele der Gesundheitsförderung umfasst, entwickelt, sowie eine gesundheitsfördernde organisatorische Struktur und Kultur, inklusive aktiver, partizipativer Rollen für Patientinnen und Patienten und alle Mitglieder der Belegschaft. Es entwickelt sich selbst in eine gesundheitsfördernde physische Umwelt und kooperiert aktiv mit seiner Gemeinde/Ge-

meinschaft.» (Health Promotion Glossary, Genf, WHO 1998 (Dok. WHO/HPR/HEP/98.1))

<sup>40</sup> Ziel des Konzepts «Healing Architecture» ist es, eine Atmosphäre zu schaffen (Tageslicht, Farben, Natur, helle Einheiten usw.), in der sich Patientinnen und Patienten sowie Mitarbeitende wohlfühlen und die auch nachweislich zu einer schnelleren Genesung beiträgt.

<sup>41</sup> 2020 Standards for Health Promoting Hospitals and Health Services, The International Network of Health Promoting Hospitals and Health Services, Standards – HPH (hphnet.org)

<sup>42</sup> Homburger Leitlinien, Das Deutsche Netz Gesundheitsfördernder Krankenhäuser (DNGfK) auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, 25.08.99, Homburg

## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheitsversorgung ist über Regionalspitäler noch immer leicht zugänglich.</li> <li>- Weitgehende Einhaltung der Patientenrechte und des Ethikkodexes</li> <li>- Die Patientenrechte wurden veröffentlicht.</li> <li>- Mission Statement der Pflege liegt vor.</li> <li>- Ein neuer, der aktuellen Situation angepasster hippokratischer Eid wurde entwickelt und von mehreren Kliniken des HFR übernommen.</li> <li>- Mehrheitlich hohe Motivation des Ärzte- und Pflegepersonals</li> <li>- Hohe Fachkompetenz aller Mitarbeitenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine regelmässige Sensibilisierung bezüglich des ICN-Ethikkodexes für Pflegefachpersonen</li> <li>- Gesundheitsförderungskonzept noch nicht im Fokus</li> <li>- Fehlender Ansatz für eine integrative Medizin</li> <li>- Die zentralen Abteilungen sind nur bedingt mehrsprachig.</li> <li>- Multikulturalität wird nur teilweise berücksichtigt.</li> <li>- Begrenzte finanzielle Ressourcen</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deckung der wachsenden Nachfrage nach integrativer Medizin über die geplanten Gesundheitszentren</li> <li>- Partnerschaften mit privaten und anderen Akteuren des Gesundheitssektors (Psychiatrie, Spitex)</li> <li>- Der nach 2030 geplante Spitalneubau ermöglicht ein völlig neues Konzept für die Patientenversorgung und den Umweltaspekt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlust der sozialen Aspekte der Gesundheit wegen finanziellem Druck, übertriebenen Forderungen nach Effizienz und zunehmender Digitalisierung</li> <li>- Verlust des Zugangs zu Gesundheitsdienstleistungen infolge Zentralisierung</li> <li>- Schweizweit zunehmender Mangel an qualifiziertem Pflegepersonal</li> <li>- Multikulturalität und Mehrsprachigkeit sind besondere Herausforderungen, die in Zukunft noch zunehmen werden.</li> </ul>

## Ziele

Ziele	Basisjahr	Indikatoren	Zeitraum
5.1 Wir erhöhen die Zufriedenheit unserer Patientinnen und Patienten, indem wir ihre Rechte und ihre Integrität respektieren und ihnen qualitativ hochwertige Gesundheitsdienstleistungen anbieten, die sich an ihren Bedürfnissen orientieren (Programm FLUX).	2022	- Zufriedenheitsumfrage - Anzahl und Gegenstand der Beschwerden	2024
5.2 Wir fördern den Einbezug der Patientinnen und Patienten in ihre Behandlung (Programm FLUX).	2022	- Anzahl und Gegenstand der Beschwerden - Austritte gegen ärztlichen Rat	2024

## Gesellschaftliche Verantwortung

### Hintergrund

Das öffentliche Gesundheitswesen ist ein wichtiger gesellschaftlicher Akteur, an den die Politik spezifische Anforderungen stellt. Insbesondere die Erwartungen an die Kantonsspitäler sind sehr umfassend. So sollen sie sich beispielsweise an der Ausbildung von Pflegepersonal und ärztlichem Personal beteiligen, um die Auswirkungen des Fachkräftemangels abzumildern. Gleichzeitig müssen sie Kapazitäten für Katastrophen, schwere Unfälle und Pandemien aufrechterhalten. Die medizinische Versorgung muss nicht nur im akuten Einzelfall gewährleistet sein, sondern die Gesundheitskompetenz und damit die Gesundheit der Bevölkerung müssen auch mittel- und langfristig positiv beeinflusst und unterstützt werden (z. B. durch Informationen zur Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention oder durch Informationen zur Nutzung des Gesundheitssystems). Als bedeutender Arbeitgeber leistet das Kantonsspital auch einen wichtigen Beitrag zur regionalen Wirtschaftsentwicklung. Darüber hinaus leisten Externe in den Spitälern in nicht unerheblichem Masse Freiwilligenarbeit (zum Beispiel durch Besuche, Unterstützung von Patientinnen und Patienten, Dolmetschen/Übersetzen in die Muttersprache). In einigen Fällen werden auch

Angestellte miteinbezogen, und es kommt auch vor, dass sie privat tätig sind (pflegende Angehörige in ihrem Umfeld). Spitäler können dieses Engagement mit Information, Sichtbarkeit, Hilfe, Zimmern, freien Tagen usw. unterstützen.

Von Spitälern wird zunehmend erwartet, dass sie sich in den Bereichen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung engagieren. Klassische Bereiche sind beispielsweise der Abbau von Ungleichheiten und die Unterstützung benachteiligter Menschen durch die Einstellung von Menschen mit einer körperlichen oder geistigen Beeinträchtigung, die Wiedereingliederung ins Berufsleben, die Unterstützung des Vereinsengagements von Mitarbeitenden oder auch das Sponsoring von sozialen oder umweltbezogenen Projekten.

In der Schweiz und im Ausland gibt es entsprechende Netzwerke (Etablissements des Soins Responsables, Global Green and Healthy Hospitals, Swiss Triple Impact), in die insbesondere Universitätskliniken involviert sind. Einzelne Spitäler haben transparente Nachhaltigkeitsberichte erstellt, um externe Stakeholder über ihre Leistung zu informieren.

## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zentrale Rolle im Freiburger Gesundheitssystem</li> <li>- Kooperation bei der Ausbildung von Ärztinnen und Ärzten (Universität Freiburg) und Pflegepersonal (Berufsbildungszentrum Pflege)</li> <li>- Bestehende Kooperation mit weiteren externen Partnern</li> <li>- Präsenz in den Regionen</li> <li>- Strategie 2030 vorhanden</li> <li>- Einer der grössten Arbeitgeber im Kanton</li> <li>- Ausgezeichneter Ruf als Lehrspital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohe Belastung für den Kanton infolge der finanziellen Verluste und daher wenig Investitionsmöglichkeiten</li> <li>- Kaum Kommunikation nach aussen zum Thema nachhaltige Entwicklung</li> <li>- In der Strategie 2030 sind keine expliziten Nachhaltigkeitsziele verankert.</li> <li>- Keine Angaben zur Sozialverantwortung (z. B. Freiwilligenarbeit, Menschen mit Behinderungen)</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestehendes Netzwerk von Freiwilligen (Besuche, Begleitungen usw.)</li> <li>- Umfassendes Know-how zur Förderung der Gesundheitskompetenz in der Bevölkerung</li> <li>- Gesundheitszentren als Mittel zum Aufbau von Partnerschaften mit anderen, auch privaten Gesundheitsdienstleistern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestimmte Aspekte (Finanzen usw.) schaden dem Image des HFR.</li> <li>- Das freiwillige Engagement in der Bevölkerung nimmt stetig ab.</li> </ul>

## Ziele

Ziele	Basisjahr	Indikatoren	Zeitraum
6.1 Wir tragen dazu bei, die Gesundheitskompetenz der Bevölkerung des Kantons Freiburg zu fördern.	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl öffentlicher Auftritte, Beiträge zu Veranstaltungen</li> <li>- Anzahl Publikationen</li> <li>- Anzahl Informationsnetzwerke</li> <li>- Anzahl Beratungen</li> </ul>	2025
6.2 Wir fördern die Freiwilligenarbeit und erhöhen die Sichtbarkeit und Anerkennung des Engagements von Freiwilligen am HFR.	2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl Freiwilliger</li> <li>- Anzahl Freiwilligenprojekte</li> <li>- Anzahl Publikationen/Artikel zum Thema Freiwilligenarbeit</li> </ul>	2025



## Effizienter Umgang mit finanziellen Ressourcen

### Hintergrund

In der Rangliste der Gesundheitsausgaben belegt die Schweiz in Europa den zweiten Platz. Weltweit gesehen gehören die Gesundheitskosten in der Schweiz zu den höchsten, sowohl in absoluten Zahlen als auch im Verhältnis zum BIP<sup>43</sup> Zurückzuführen sind sie auf die alternde Bevölkerung, eine mangelnde Koordination, den medizinischen und technologischen Fortschritt, höhere Anforderungen, eine hohe Versorgungsdichte und medizinisch nicht gerechtfertigte Überbehandlungen sowie auf die Unfähigkeit, das Effizienzpotenzial der Digitalisierung zu nutzen. Die Gesundheitsausgaben sind in den letzten 20 Jahren um fast 80 Prozent gestiegen und haben damit fast doppelt so stark zugenommen wie das BIP. Weitere erhebliche Steigerungen sind absehbar (Verdoppelung bis 2040).<sup>44 45</sup>

Die Verabschiedung der Revision des Bundesgesetzes über die Krankenversicherung (KVG) im Jahr 2007 führte zu einem Paradigmenwechsel in der Spitalfinanzierung: Gleichbehandlung von öffentlichen und privaten Spitälern, Vereinheitlichung der Tarifstruktur, Verstärkung des Wettbewerbs zwischen den Spitälern. Die neue Spitalfinanzierung beruht auf folgenden Grundsätzen:<sup>46</sup>

- Einkauf von Leistungen: Jede medizinische Leistung ist in eine Tarifstruktur eingebunden, die Fallpauschalen definiert, welche für die gesamte Schweiz gelten. Die Spitäler stellen ihre Leistungen in Rechnung, der Krankenversicherer der Patientin bzw. des Patienten übernimmt 45 Prozent der Kosten, die restlichen 55 Prozent bezahlt der Wohnkanton. Im ambulanten Bereich übernehmen die Versicherungen 100 Prozent der Kosten.<sup>47</sup>
- Gemeinwirtschaftliche Leistungen: Die Kosten für gemeinwirtschaftliche Leistungen werden ausschliesslich von den Kantonen getragen. Diese Leistungen umfassen beispielsweise die Aufrechterhaltung von Spitalkapazitäten aus regionalpolitischen Gründen, die Forschung und die universitäre Lehre, punktuelle Massnahmen zur Verhinderung eines Personalmangels, die Seelsorge und die Vorbereitung und Prävention für den Fall ausserordentlicher Lagen im Gesundheitsbereich.

Obwohl die Aufenthaltsdauer in Schweizer Spitälern in den vergangenen 20 Jahren um 37 Prozent gesunken ist, ist sie im Vergleich zum weltweiten Durchschnitt von 8,2 Tagen immer noch hoch.<sup>48</sup> Die Anzahl ambulanter Behandlungen steigt stetig an und bleibt hoch.<sup>49</sup>

<sup>43</sup> Jährliche Gesundheitsausgaben pro Kopf in ausgewählten OECD-Ländern 2019 | Statista, Liste der Länder nach Gesundheitsausgaben – Wikipedia  
<sup>44</sup> die-zukunft-des-schweizer-gesundheitssystems.pdf (bcg.com)  
<sup>45</sup> Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive, Edition 2016–2017 | ZHAW digitalcollection  
<sup>46</sup> Antwort des Staatsrats auf Motion Bapst Markus/Wüthrich Peter 2017-GC-39 zur Revision des Gesetzes über das freiburger Spital (HFRG)  
<sup>47</sup> Präsentation der Direktion, Dez. 2021  
<sup>48</sup> die-zukunft-des-schweizer-gesundheitssystems.pdf (bcg.com), S. 13  
<sup>49</sup> Der ambulante Spitalbereich in der Schweiz legt zu – Statistiken der Gesundheitsversorgung in den Spitälern 2016 | Medienmitteilung | Bundesamt für Statistik (admin.ch)  
<sup>50</sup> 2021 finanzielle Ausgangslage HFR (Dokument DFIN)



## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Kanton sichert den Fortbestand des Spitals und seiner Dienstleistungen.</li> <li>- Übergangsförderung durch den Kanton. Diese Garantie deckt einen Teil der Kosten, die nicht durch den Tarif abgesichert sind, wie Lohnmehrkosten und öffentliche und/oder andere Dienstleistungen. Sie deckt zudem übermässige Kosten, die durch ein effizientes Betriebsmanagement gesenkt werden können.</li> <li>- Die medizinischen Leistungen des Spitals sind für das Gesundheitssystem des Kantons von entscheidender Bedeutung.</li> <li>- Die Finanzkennzahlen sind verfügbar.</li> <li>- Detaillierte Analyse der Situation und möglicher Massnahmen durch KPMG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die kumulierten Verluste (55 Millionen Franken seit 2013) und die bestehenden substanziellen Darlehen (185 Millionen Franken vom Kanton)<sup>50</sup> bedeuten eine geringe Investitionsfähigkeit.</li> <li>- Die Aufenthaltsdauer der Patientinnen und Patienten ist länger als der Schweizer Durchschnitt.</li> <li>- Bei Entscheidungen starke Abhängigkeit vom Kanton</li> <li>- Kennzahlen werden nicht ausreichend als Entscheidungsgrundlage genutzt.</li> <li>- Mangel an kohärenten Zielen; kein Management-by-objective</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im gesellschaftlichen Umfeld steigt der Druck, die Kosten durch strukturelle Massnahmen zu senken.</li> <li>- Die KPMG-Analyse liefert neue, von internen und politischen Strukturen unabhängige Informationen.</li> <li>- Der Spitalneubau nach 2030 ermöglicht eine umfassende Restrukturierung.</li> <li>- Medizinische Weiterentwicklungen bieten neue Ansätze (Telemedizin, ambulante Medizin).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kosten des Gesundheitswesens in der Schweiz sind im weltweiten Vergleich sehr hoch und werden tendenziell weiter steigen.</li> <li>- Innovationen bei Diagnose und Therapie wirken kostentreibend.</li> <li>- Weitere Senkung der Behandlungstarife</li> <li>- Private Leistungserbringer könnten zu aktiven Konkurrenten im Kanton werden.</li> <li>- Behandlungen, bei denen die notwendige Qualität und Effizienz fehlen, müssen identifiziert und optimiert oder abgeschafft werden.</li> <li>- Aufgrund der aktuellen geopolitischen Lage ist mit Kostensteigerungen zu rechnen.</li> <li>- Zusätzlicher Finanzierungsbedarf von 1 Milliarde Franken über die nächsten zehn Jahre</li> </ul>

## Ziele

Ziele	Basisjahr	Indikatoren	Zeitraum
7.1 Wir streben ein Rechnungsergebnis an, das die Finanzierung des laufenden Unterhalts und der Investitionen sicherstellt und die finanzielle Unabhängigkeit stärkt.	2020	- EBITDA/Jahr (über 8%)	2029
7.2 Dank berufsübergreifender Zusammenarbeit versorgen wir unsere Patientinnen und Patienten effizient.	2021	- Aufenthaltstage pro Patient/in und Jahr (stationäre Patientinnen und Patienten) - Erhöhung der Patientenzufriedenheit - Rehospitalisierungsrate	2024

# Organisationale Resilienz

## Hintergrund

Resilienz ist eine der wichtigsten Zukunftskompetenzen. Sie steht für eine dynamische Kombination aus Stabilität (Identität, Sicherheit, Verlässlichkeit) und Flexibilität (Agilität, Offenheit, Kreativität), um sich gegen Unvorhergesehenes zu wappnen.<sup>51</sup> Organisationale Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, sich positiv an schwierige Ereignisse anzupassen und in Krisen und Veränderungsprozessen lebendig, effektiv und bewusst zu handeln und ihnen nach Möglichkeit proaktiv zu begegnen.<sup>52</sup>

Die Covid-19-Krise hat verschiedene Schwachstellen offengelegt. Die plötzliche, hohe Nachfrage nach medizinischen Hilfsgütern (Masken, Desinfektionsmittel) war nur schwer zu bewältigen. Eine Reihe von globalen Transport- und Lieferwegen wurde zudem aufgrund von staatlichen Quarantänevorschriften oder Rohstoffknappheit unterbrochen. So hat die Krise gezeigt, dass in Zukunft kein Land darum herumkommen wird, sein eigenes lokal-globales Gesundheitssystem und zumindest ein rudimentäres Mass an Unabhängigkeit aufrechtzuerhalten. Neben den gesundheitlichen Bedrohungen durch Pandemien oder Katastrophen, die viele Menschen betreffen, sind auch andere Bedrohungsszenarien aktuell wie zunehmende Unsicherheit oder plötzlicher Zusammenbruch der Stromversorgung, Unterbrechung der Gas- und Ölversorgung sowie Zusammenbruch oder Hacking von Informationssystemen.

Um eine gute Resilienz zu wahren oder zu erreichen, muss ein Spital die folgenden Eigenschaften aufweisen:<sup>53</sup>

- Die eigenen Schwachstellen kennen
- Anpassungsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil nutzen
- Arbeitsabläufe vereinfachen
- Eine offene Kommunikationskultur pflegen, insbesondere für Informationen
- Ressourcen sinnvoll zuteilen
- Den Mitgliedern der Organisation eine gewisse Autonomie zugestehen
- In ständigem Dialog mit den Anspruchsgruppen stehen

<sup>51</sup> Resilienz für Mensch, Wirtschaft, Gesellschaft und Planet (zukunfts-institut.de)

<sup>52</sup> Innerhalb einer Organisation umfasst die Resilienz drei Dimensionen: Die kognitive Dimension bedeutet eine positive und konstruktive Einstellung. Die Verhaltensdimension umfasst Kreativität und Initiative: Man nutzt die erlernten Agilitäts-Ressourcen und verwendet dabei die unternehmensinternen Gewohnheiten und Routinen. Die kontext-bezogene Dimension: Sie umfasst nebst einer sicheren Umgebung auch ein umfangreiches soziales Kapital und Ressourcennetzwerk. Resilienz im Krankenhaus, S. 10+11

<sup>53</sup> Resilienz im Krankenhaus, S. 11



## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionierende Krisenorganisation (GRAV-Plan)</li> <li>- Gute Zusammenarbeit mit dem Kanton und dem Sanitätsdienstlichen Führungsorgan (SFO)<sup>54</sup></li> <li>- Umgang mit bestehenden Risiken</li> <li>- Weitgehende Unabhängigkeit des Heizsystems von Gas und Öl dank Anschluss an Fernwärmenetze</li> <li>- Funktionale Interaktion im Rahmen des Schweizer Spitalnetzwerks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplexes System mit einer Reihe potenzieller Schwachstellen</li> <li>- Mängel bei der Entscheidungsfindung und Umsetzung (Schnelligkeit, Autonomie)</li> <li>- Es müssen zahlreiche Interessengruppen einbezogen werden (Politik, Gewerkschaften, Regionen usw.).</li> <li>- Gewisse medizinische Systeme und Geräte sind hochspezialisiert.</li> <li>- Begrenzte Ressourcen in Bezug auf Räumlichkeiten, Fachpersonal usw.</li> <li>- Begrenzte Selbstständigkeit bei der Energieversorgung</li> <li>- Finanzmittel für Investitionen sind nur begrenzt verfügbar.</li> <li>- Unterschiedliche und wenig aufeinander abgestimmte IT-Systeme (Insellösungen, Schnittstellen usw.)</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Pandemie hat Schwächen aufgezeigt und die soziale Akzeptanz und Sensibilität für resiliente Strukturen im Kanton und in der Gesellschaft erhöht.</li> <li>- Neues Spital, um neue Prozesse, Systeme, Infrastrukturen grundlegend neu zu organisieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilweise hohe Abhängigkeit von bestimmten Lieferanten und Produkten</li> <li>- Probleme mit der Verfügbarkeit von Waren bei Störungen der globalen Lieferketten</li> <li>- Zunehmende Unsicherheit bei der Energieversorgung</li> <li>- Höhere Krisenanfälligkeit aufgrund des Einsatzes digitaler Technologien und damit des Risikos von Cyberangriffen</li> </ul>

## Ziele

Ziele	Basis-jahr	Indikatoren	Zeit-rahmen
8.1 Wir integrieren und optimieren das Risikomanagement am HFR.		- Anzahl Risiken des HFR in Rot - Präventive und reaktive Massnahmen für strategische Szenarien definiert	2025
8.2 Wir etablieren eine Kultur des Lernens und der kontinuierlichen Verbesserung.		- Anonyme Registrierungsstelle eingerichtet - Anzahl geschulter Personen pro Jahr - Anzahl gemeldeter CIRS-Ereignisse - Anzahl umgesetzter Projekte	2025

<sup>54</sup> SGF 821.0.1 – Gesundheitsgesetz – Staat Freiburg – Gesetzessammlung, Art. 17a Sanitätsdienstliches Führungsorgan

## Moderne und innovative Organisation

### Hintergrund

Moderne Organisationen sind kunden-, prozess- und leistungsorientiert. Sie haben ihre internen Verfahren und Prozesse geklärt, definiert und elektronisch dokumentiert. Auf der Grundlage des Demingkreises wurde ein allgemeines Managementsystem eingeführt<sup>55</sup>, in das verschiedene Themen wie Finanzen, Qualität, Arbeitssicherheit, Umwelt usw. integriert sind und mit dem diese Themen aktiv gesteuert werden. Für wichtige Themen gibt es klare und quantifizierte Ziele (SMART). Ein geeignetes Cockpit-System mit Basisindikatoren wurde definiert und den Zielen entsprechend umgesetzt. Anhand dieser Grundlage werden die Ziele im Rahmen eines Monitorings, interner Audits und einer jährlichen Überprüfung regelmässig auf ihre Erreichung hin überprüft. Ein leicht zugängliches, digitales, gut strukturiertes und intuitiv bedienbares Dokumentenmanagement-System sowie IT-Tools mit Bedienoberflächen, die der Komplexität und den verfügbaren Ressourcen entsprechen, sorgen für einen reibungslosen Betrieb in den verschiedenen Bereichen. Sie ermöglichen einen unkomplizierten Zugriff auf aktuelle Dokumente und den Austausch zwischen den verschiedenen Bereichen und Abteilungen. Die Fachkräfte sind gut ausgebildet und können die Dokumente und die erforderliche Ablagestruktur weitgehend selbst verwalten und gestalten. Wichtige Stakeholder werden identifiziert. Die bedeutendsten unter ihnen, beispielsweise Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Geldgeber usw. werden regelmässig befragt oder konsultiert. Teile des integrierten Managementsystems sind nach ISO 9001, ISO 14001 oder anderen Normen zertifiziert. Periodische externe Audits unterstützen die kontinuierliche Wartung und Weiterentwicklung des Managementsystems. Bei der konkreten Anwendung moderner Organisationsprinzipien wird häufig die sogenannte LEAN-Management-Philosophie<sup>56</sup> angewandt, die in erster Linie auf der effizienten Gestaltung von Prozessen und den dazugehörigen Werkzeugen aufbaut.

<sup>55</sup> Der Demingkreis umfasst die vier Phasen PLAN, DO, CHECK und ACT. Diese werden in der neuen High Level Structure der ISO-Management-systemnormen auf folgende Elemente ausgeweitet: Kontext, Führung, Planung (PLAN), Unterstützung/Betrieb (DO), Leistungsbewertung (CHECK) und Verbesserung (ACT).

<sup>56</sup> Lean Management – Wikipedia



## Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Direktion begleitet die Modernisierung.</li> <li>- Veränderungen werden laufend initiiert.</li> <li>- Verschiedene detaillierte Lösungen, z. B. QM des Labors</li> <li>- Verschiedene digitale Informationssysteme verfügbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein einheitliches, übergreifendes Management-System</li> <li>- Kein durchgängiges Verständnis der Prozesse, Prozesse werden oft nicht umgesetzt.</li> <li>- Kein einheitliches, strukturiertes Dokumentenmanagement-System</li> <li>- Verschiedene Kennzahlen-Cockpits, nicht harmonisiert, nur teilweise genutzt</li> <li>- Mangel an kohärenten Zielen und deren Überwachung</li> <li>- Keine definierte und dokumentierte Stakeholder-Analyse und -Management</li> <li>- Keine externe Nachhaltigkeitskommunikation</li> <li>- Nahezu keine interne Nachhaltigkeitskommunikation</li> <li>- Das HFR als Ganzes zeigt eine eher begrenzte Veränderungsbereitschaft und -kultur</li> <li>- Fehlendes Change Management, um neue Prozesse umfassend und konsequent umzusetzen</li> </ul>
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch systematisches Engagement für die Nachhaltigkeit kann sich das Spital profilieren.</li> <li>- Anpassungen des Krankenversicherungsgesetzes erfordern interne Anpassungen.</li> <li>- Der geplante Spitalneubau nach 2030 ermöglicht eine Restrukturierung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplexität des HFR</li> <li>- Sehr knappe finanzielle Mittel schränken die Investitionen für Innovationen und Entwicklung ein.</li> <li>- Die Einführung von Digitalisierung und IT-Tools ohne grundsätzliche Überlegungen zu den Prozessen kann zu unerwünschten Entwicklungen führen.</li> </ul>

## Ziele

	Ziele	Basis-jahr	Indikatoren	Zeit-rahmen
9.1	Wir nehmen die Nachhaltigkeit in unser Qualitätsmanagement-System auf.		- Integriertes Management-System implementiert	2025
9.2	Wir fördern eine partizipative und kollaborative Arbeitskultur.		- Kollaborationstool eingeführt - Anzahl geschulter Mitarbeitender - Anzahl Nutzende	2025

## Aufbau des neuen HFR

Um das HFR zu einer zukunftsorientierten und nachhaltigen Organisation zu machen, sind tiefgreifende Veränderungen in der Struktur, den Prozessen und der Kultur notwendig. Damit das HFR zu einem neuen Spital werden kann, müssen diese in allen neun oben genannten Aktionsfeldern stattfinden. Ein neues Hauptgebäude wird aus technischen, infrastrukturellen und wirtschaftlichen Gründen notwendig sein. Die komplette Neugestaltung der zentralen Gebäudeinfrastruktur, die für die 2030er-Jahre geplant ist, bietet eine hervorragende Gelegenheit für eine organisatorische Neugestaltung. Dieses Projekt ermöglicht es auch, proaktiv und in Bezug auf die verschiedenen gesellschaftlichen Anforderungen und vorhersehbaren Trends zu agieren. Daraus ergeben sich die folgenden Eckpfeiler der Vision:

- Das neue Spital und seine Umgebung müssen als System betrachtet und entsprechend optimiert werden.
- Das neue Spital soll von Anfang an KLIMANEUTRAL sein, und die kantonalen Energie- und Nachhaltigkeitsstrategien sind vollumfänglich zu berücksichtigen. Die Energieversorgung sollte vollständig auf erneuerbaren Energien beruhen.
- Die gesamte Struktur soll im Sinne einer HEALING ARCHITECTURE<sup>57</sup> so gestaltet werden, dass sie die Gesundheit und das Wohlbefinden der Angestellten sowie der Patientinnen und Patienten fördert. Insbesondere sollen Natur und Umwelt auf solidarische und vernetzte Weise miteinbezogen werden. Es sollen möglichst natürliche und gesundheitsfördernde Materialien verwendet werden.
- Prozessabfolgen und interne Personen- und Warenströme sollen nach LEAN-Prinzipien<sup>58</sup> optimiert werden, damit die Wege kurz sind und Personen- und Warenströme möglichst voneinander getrennt verlaufen. Auch der externe Verkehr und die Mobilität von Personen sind im Rahmen eines regionalen und nachhaltigen Gesamtkonzepts zu optimieren.

<sup>57</sup> Der Begriff «Healing Architecture» bezeichnet einen Trend, der die Architektur nicht mehr nur an funktionale Aspekte bindet, sondern vielmehr die psychologischen und emotionalen Qualitäten des materiellen Raums in den Vordergrund stellt. Die räumliche Umgebung wird somit zu einem Instrument der Gesundheitsvorsorge und spielt eine wichtige Rolle bei der Kompensation von Unruhe, Stress und ungesunden Umwelteinflüssen. (Der Megatrend Urbanisierung [zukunftsinstitut.de]), Heilende Gebäude statt Krankenhäuser [zukunftsinstitut.de])

<sup>58</sup> Lean Management – Wikipedia





