



Hôpital du Valais
Spital Wallis

Organisation des Spital Wallis / Hôpital du Valais

Zusammenfassender Bericht

Dr. Andreas Wenger
Zürich, 3. Dezember 2015

transformaconsulting

Inhalt

- Mandat und Vorgehensweise
- Ausgangslage
- Resultate der ersten Etappe: Mögliche organisatorische Modelle
- Resultat der zweiten Etappe: Vorgeschlagene und verabschiedete Organisation

Kernpunkte des externen Mandates

- **Vergleich von verschiedenen möglichen Organisationsstrukturen für das Spital Wallis**, derart dass die Führungsstufen entschlackt und klarer sowie die Prozesse vereinfacht werden.
- **Umriss möglicher, kurzfristig umsetzbarer Lösungen, die das Spital Wallis** aus seiner aktuellen institutionellen Krise führen können.
- Empfehlungen betreffend **die Rolle der Generaldirektion (GD), die Anzahl der Vollzeitäquivalente (VZÄ) und die verschiedenen darin vertretenen Funktionen**, insbesondere hinsichtlich das Personalwesen.
- Präzisierung der **Kompetenzen und Verantwortung der verschiedenen Führungsorgane** des Spital Wallis.
- Empfehlungen der PUK.

Die vorgeschlagene und umgesetzte Vorgehensweise für die Neuausrichtung der Organisation des Spital Wallis

Vorgehensweise zur Analyse und Neuausrichtung der Organisation



1 **Transparenz Ist-Organisation**
Transparente Beschreibung der aktuellen Organisation als Referenzpunkt für den Prozess, sowie Aufzeigen des Handlungsspielraumes der betroffenen Entscheidungsorgane.

2 **Präzisierung der Soll-Vorstellungen**
Konkretisierung der Soll-Vorstellungen bzgl. der zukünftigen Organisation des Spital Wallis/ Hôpital du Valais, ausgehend von den heute wahrgenommenen Schwächen und Problemen.

3 **Festlegung der Designkriterien**
Explizite Festlegung der Designkriterien, die für den Entwurf und die Beurteilung alternativer Organisationsmodelle für das Spital Wallis anzuwenden sind.

4 **Erarbeitung organisatorischer Alternativen**
Erarbeitung möglicher passender organisatorischer Alternativen (Grundprinzipien der Organisation; Rollen der Einheiten; Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der organisatorischen Ebenen).

5 **Beurteilung der Alternativen**
Beurteilung der vorher erarbeiteten organisatorischen Alternativen, Entscheid für die zukünftige Organisation und Beurteilung der vorgeschlagenen Organisation für die Reorganisation des CHVR.

6 **Vorschläge zur Umsetzung & Ergebnispräsentation**
Erarbeitung der Grundzüge des Masterplans zur Umsetzung der neuen Organisation des Spital Wallis/ Hôpital du Valais sowie Präsentation der Resultate vor dem Staatsrat.

Inhalt

- Mandat und Vorgehensweise
- Ausgangslage
- Resultate der ersten Etappe: Mögliche organisatorische Modelle
- Resultat der zweiten Etappe: Vorgeschlagene und verabschiedete Organisation

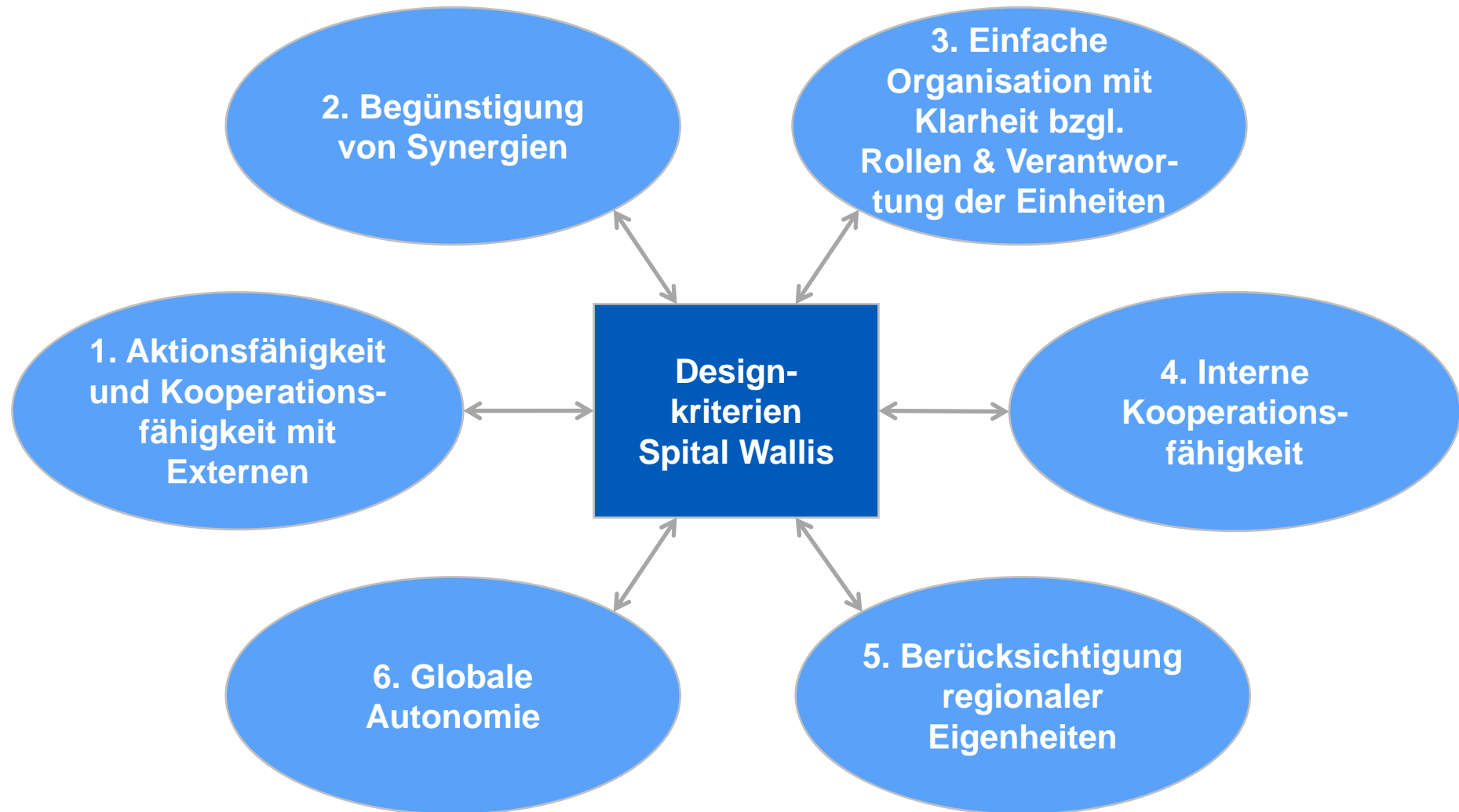
Beschreibung der wichtigsten Elemente der Ausgangssituation (externe Sicht)

- **Eine erhebliche Differenz zwischen den erwünschten Lösungen und deren Umsetzung in den beiden sprachlich/ kulturellen Regionen.**
- **Ein gewichtiger Mangel an Vertrauen auf allen involvierten Ebenen** aufgrund vieler frustrierender Erfahrungen. Folgen:
 - Geringe Bereitschaft für ein Engagement.
 - Ein Ansatz, der sehr stark auf Experten setzt, um Lösungen zu finden.
 - Grundlegende Konventionen und Leitsätze sind ersetzt durch eine starke Reglementierung, detaillierte Kontrollen, schriftliche Kommunikation...
 - Reglementierung vieler kleiner Details, nicht aber des Grundsätzlichen.
- **Eindruck, dass die Probleme nicht systematisch adressiert werden**
 - Dies aufgrund mangelnder Kontinuität in der Führung, aber
 - ...ist es aktuell wirklich attraktiv, im Spital Wallis Führung zu übernehmen?
- **Die aktuelle Aufteilung der Kompetenzen und Verantwortung zwischen Politik, Departement, VR und GD bis hin zu den Zentrumsdirektionen ist unklar und teilweise auch nicht auf der richtigen Hierarchiestufe.**
- **Sowohl die «Zentralisten» wie auch die «Dezentralisten» haben gute Argumente – keine Lösung möglich ohne Kompromiss.**

Inhalt

- Mandat und Vorgehensweise
- Ausgangslage
- Resultate der ersten Etappe: Mögliche organisatorische Modelle
- Resultat der zweiten Etappe: Vorgeschlagene und verabschiedete Organisation

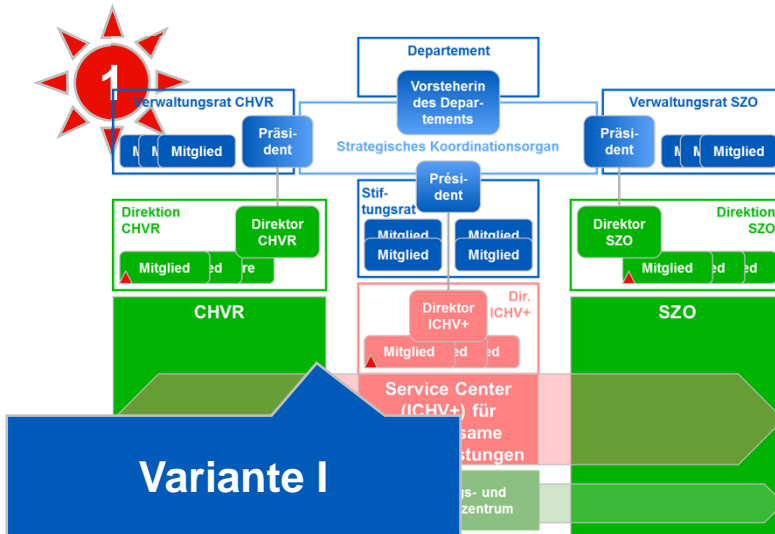
Die Arbeitsgruppe hat Designkriterien für die Neuausrichtung der Organisation des Spital Wallis festgelegt und ...



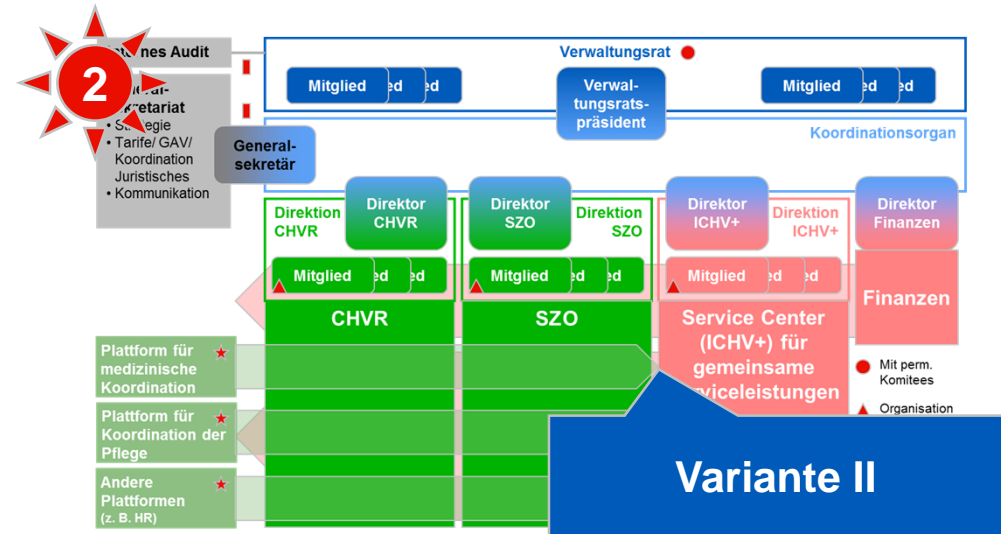
... sich darauf geeinigt, dass die Lösung zwischen einer Strategie- und einer moderat ausgestalteten Managementgruppe liegt

Finanzgruppe	Strategiegruppe	Management-Gruppe	Einheitsunternehmen
Management eines Beteiligungsportfolios im Hinblick auf eine gewünschte finanzielle Rentabilität	Management der Gruppe mit finanziellen und strategischen Zielen, Besetzung der zentralen Management- und Controlling-Positionen, Koordination der Einheiten der Gruppe	Gruppen-Management wie Strategiegruppe, zusätzlich detaillierte Vorgabe der Ziele und Strategien der Gruppen-Einheiten, Zentralisierung der wichtigsten Management-Funktionen, Ausrichtung auf das laufende Geschäft	Gruppen-Management wie Management-Gruppe, zusätzlich Zentralisierung aller Managementfunktionen, regelmässige Einbindung in das operative Geschäft, Maximierung der operativen Synergien
		Führungsintensität	
		Zentralisationsgrad	
		Anzahl Funktionen	
		Personelle Dotation	

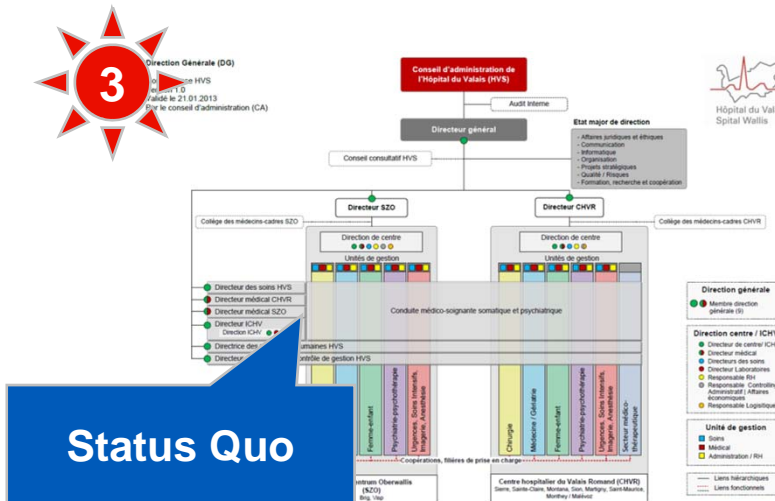
Basierend auf diesen Rahmenbedingungen wurden in der Arbeitsgruppe vier organisatorische Lösungen diskutiert



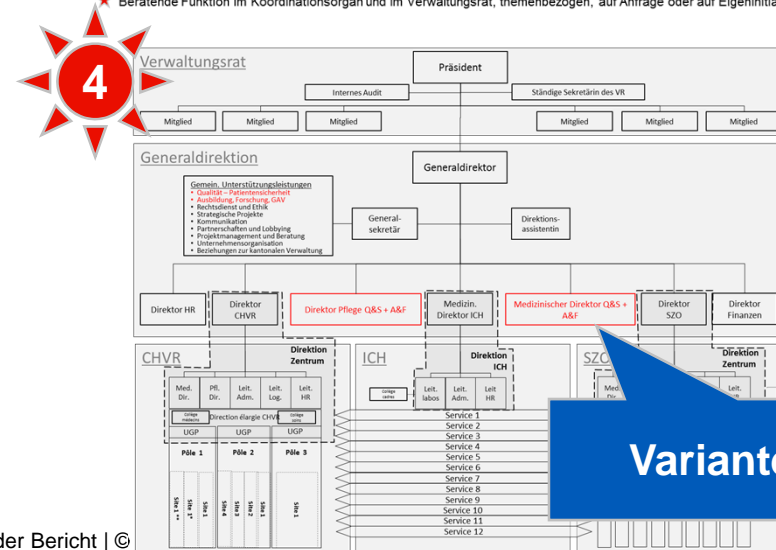
▲ Organisationsform an die Bedürfnisse des Zentrums angepasst



★ Beratende Funktion im Koordinationsorgan und im Verwaltungsrat, themenbezogen, auf Anfrage oder auf Eigeninitiative

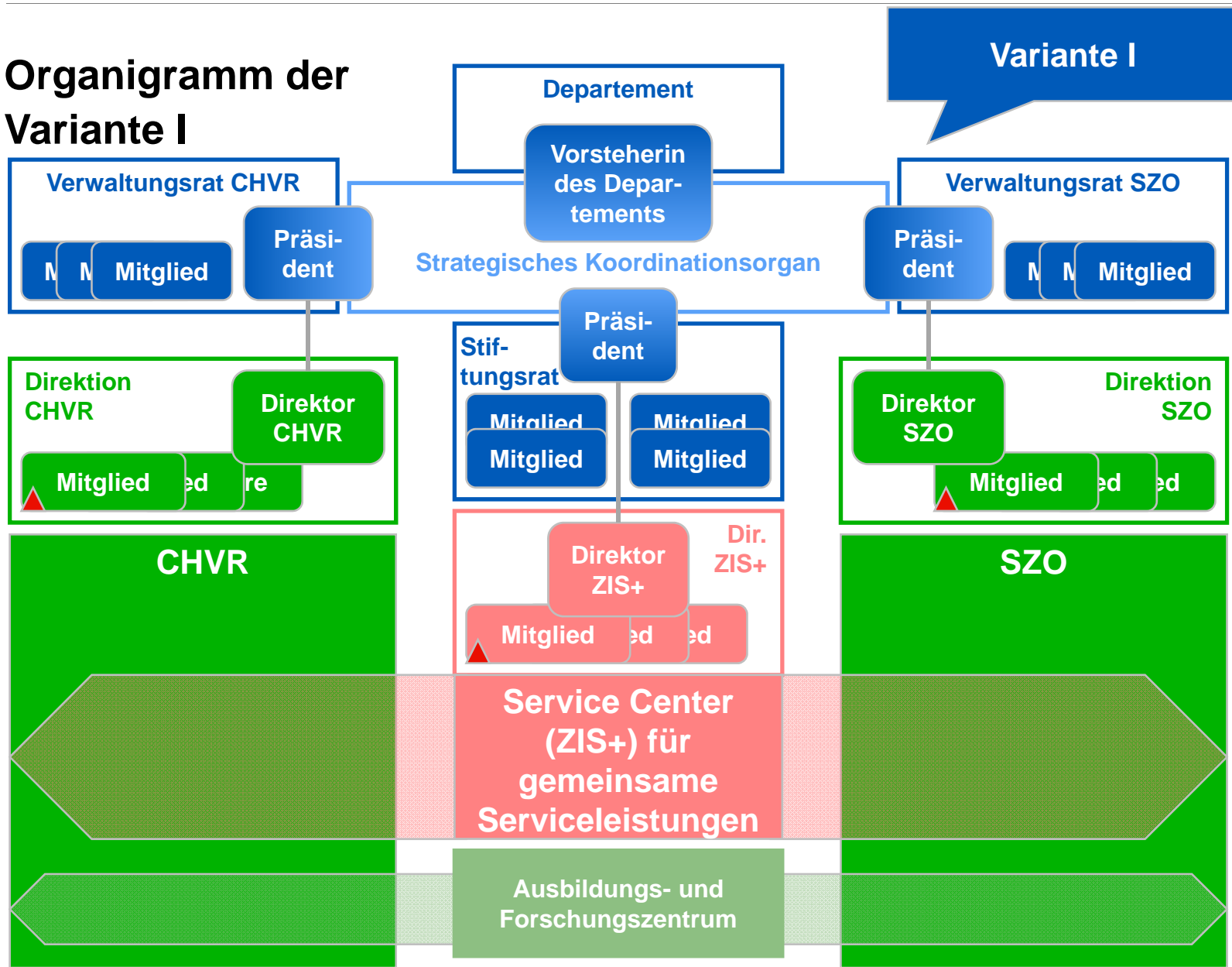


11.12.2015





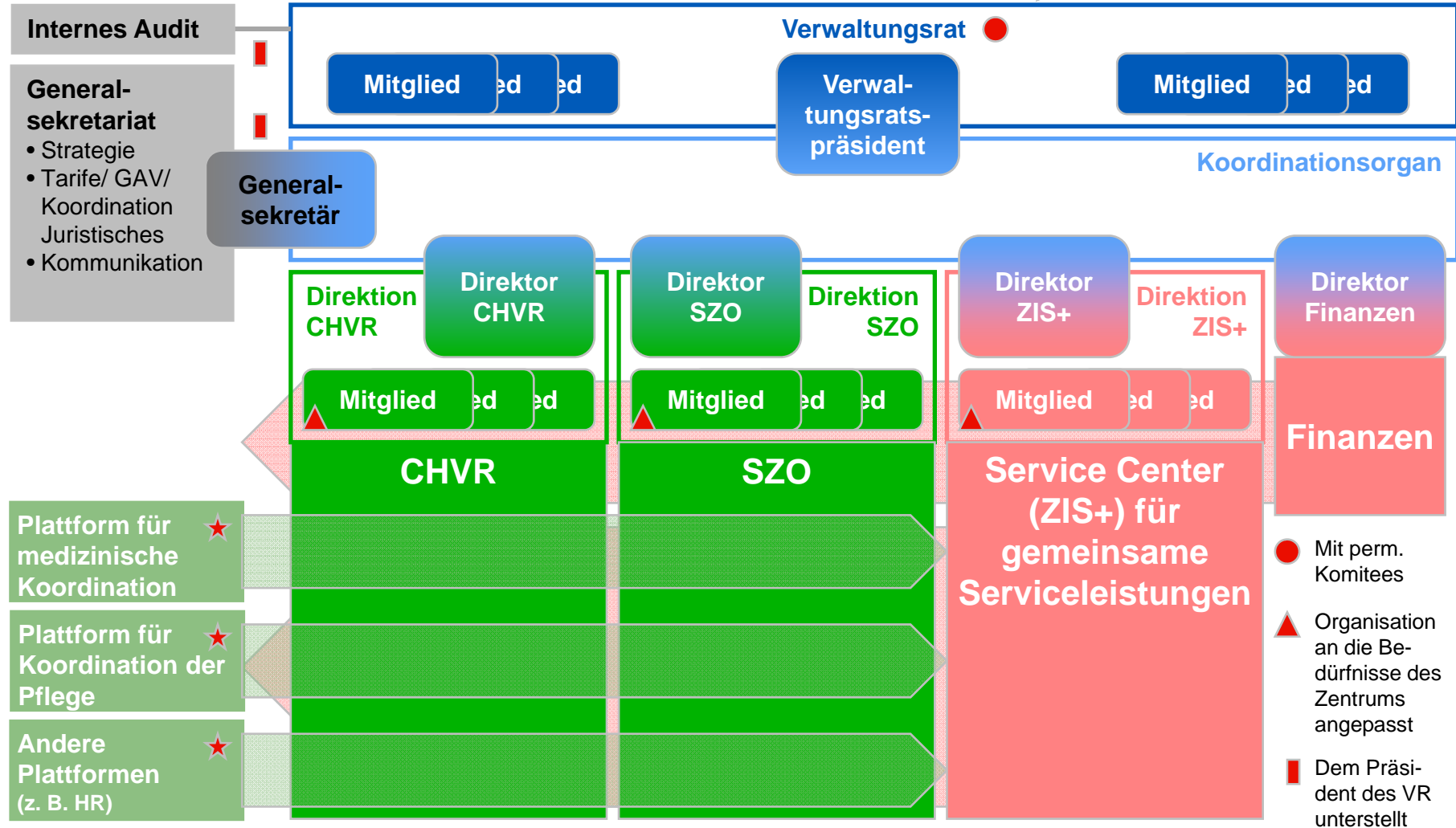
Organigramm der Variante I





Variante II

Organigramm der Variante II

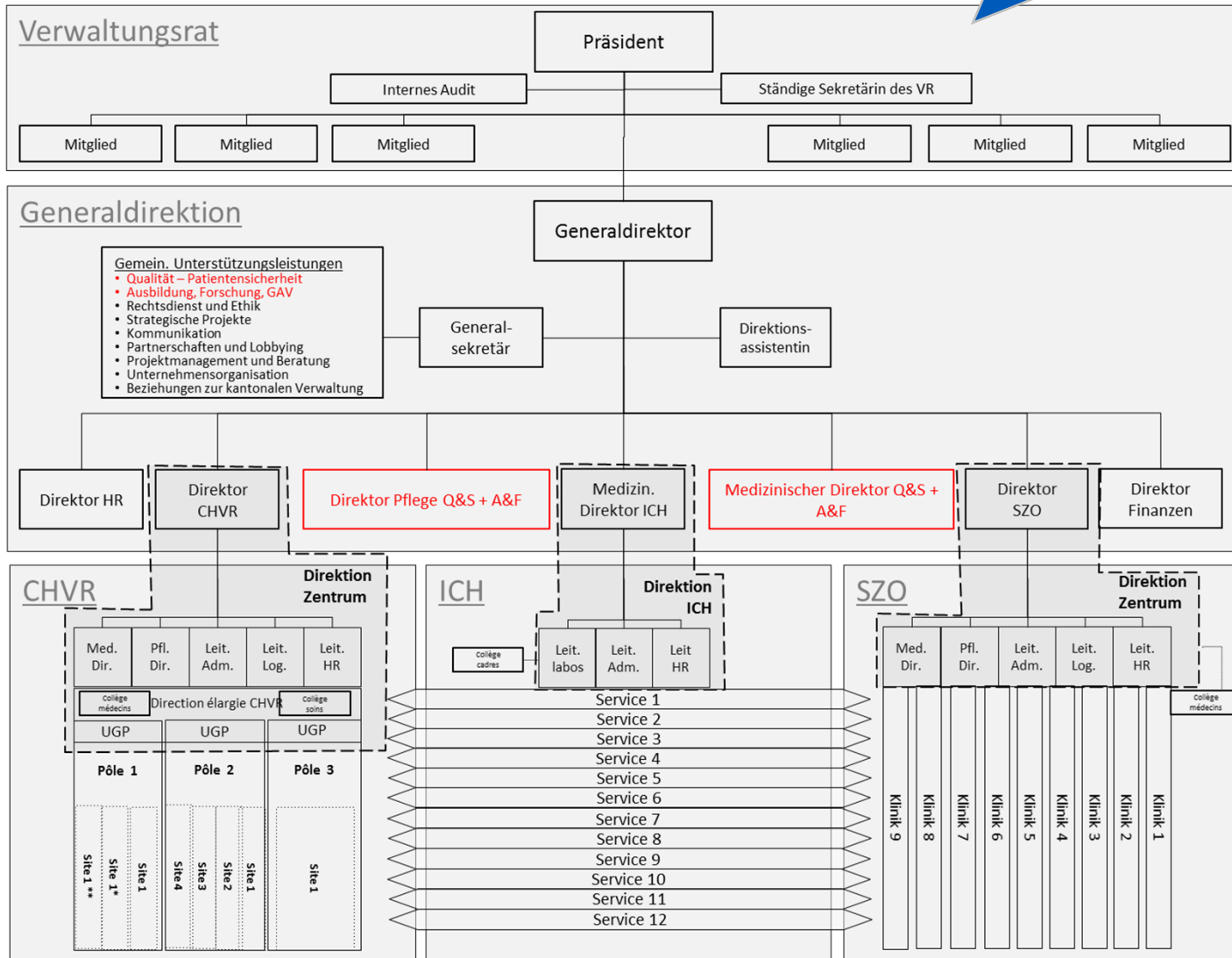


★ Beratende Funktion im Koordinationsorgan und im Verwaltungsrat, themenbezogen, auf Anfrage oder auf Eigeninitiative



Variante Spital

Organigramm Variante Spital



Basierend auf diesen Varianten schien kein Konsens möglich – Notwendigkeit der Entwicklung einer einvernehmlichen Lösung

- Feststellung, dass **die Positionen sehr verschieden sind**.
- Andererseits scheinen **die diskutierten Ideen Chancen für die Findung eines Kompromisses zu eröffnen**.
- Feststellung, dass eine Lösung ohne Kompromiss **keine Erfolgsaussichten hätte**.
- Daher **Notwendigkeit, eine einvernehmliche Lösung innerhalb einer kleinen Gruppe zu finden**, die die verschiedenen Positionen und das nötige Know-how vereinigt.
- **Gruppe auf Niveau Generaldirektion (GD)** bestehend aus dem Generaldirektor, dem Direktor des Spitalzentrums Oberwallis, dem Direktor des ZIS, dem Finanzdirektor, eines Spezialisten des internen Audits und dem externen Experten.
- **Ausgangspunkt:** Durch den VR und das Departement festgelegte Rahmenbedingungen und Lösungen der ersten Etappe.
- Resultat: **Eine einvernehmliche organisatorische Lösung, welche die unterschiedlichen Positionen integriert.**

Inhalt

- Mandat und Vorgehensweise
- Ausgangslage
- Resultate der ersten Etappe: Mögliche organisatorische Modelle
- Resultat der zweiten Etappe: Vorgeschlagene und verabschiedete Organisation

Die sechs grossen Änderungen der vorgeschlagenen organisatorischen Lösung (1/2)

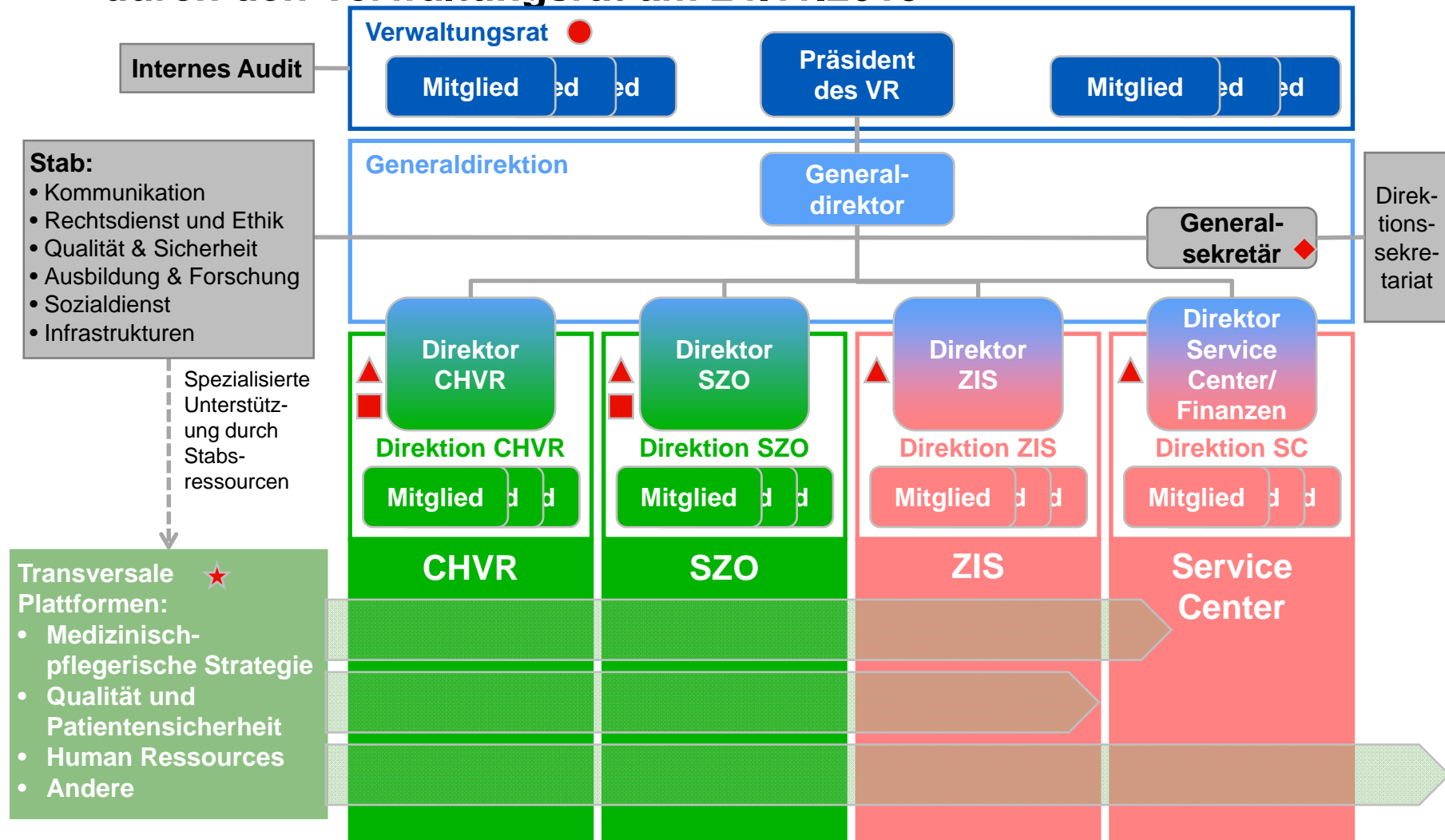
- 1 Schaffung eines neuen Service Centers** für die gemeinsam genutzten administrativen Dienstleistungen (Finanzen, Lohnbuchhaltung, Informatik), ausgerichtet auf die Schaffung von Mehrwert für die Spitalzentren CHVR und SZO, für die GD und das ICH. **Transfer der entsprechenden Ressourcen der GD** (Finanzen, Lohnbuchhaltung) **und des ZIS** (Informatik) **in das Service Center** (100 VZÄ). Das Service Center ist dem Finanzdirektor unterstellt.
- 2 Übertragung der restlichen Ressourcen, die aktuell in der GD dem Finanzbereich zugeordnet sind, in die Verantwortung der Spitalzentren** (79.4 VZÄ, hauptsächlich die Patientenaufnahmen, ein Teil der Kodierungs- und Fakturierungsfunktionen).
- 3 Neuausrichtung des Stabes** (21.6 VZÄ), der direkt dem Generaldirektor zugeordnet ist, **hin zu sehr spezialisierten Dienstleistungen mit hohem Mehrwert** für alle Organe und Einheiten des Spital Wallis.

Zu beachten: Die Reorganisation hat keine Auswirkungen auf die gesamten VZÄ.
Die existierenden VZÄ werden transferiert oder reorientiert.

Die sechs grossen Änderungen der vorgeschlagenen organisatorischen Lösung (2/2)

- 4** **Reduktion der Anzahl Personen in der Generaldirektion** (von 9 auf 5 Personen mit Stimmrecht + ein Generalsekretär mit beratender Stimme) und **eine neue Zusammensetzung der GD: Generaldirektor und Leiter der vier Zentren** (CHVR, SZO, ZIS, Service Center), zusätzlich der Generalsekretär.
- 5** **Regelmässige Präsenz der medizinischen Direktoren und der Pflegedirektoren des CHVR und des SZO in der GD** (beispielsweise eine Sitzung pro Monat) damit das medizinisch-pflegerische Know-how in der GD weiterhin vertreten ist. Die medizinischen Direktoren und Pflegedirektoren des CHVR und des SZO nehmen mit beratender Stimme an den Diskussionen der GD teil.
- 6** **Schaffung Transversaler Plattformen/ (Commissions thématiques consultatives), welche die GD in ihren strategischen und organisatorischen Entscheidungen unterstützt** (medizinisch-pflegerische Strategie, Qualität und Patientensicherheit, Human Ressourcen etc.). Zusammengesetzt aus Experten und Vertretern der verschiedenen Fachrichtungen, mit Personen aus allen Zentren. Rolle in der Vorbereitung thematischer Dossiers, in der Beratung der Entscheidungsgremien wie auch im Stellen von Anträgen an dieselben. Zusätzlich Rolle in der Beurteilung und Durchführung von Massnahmen wie auch spezifischer Projekte. Basierend auf dem Prinzip der Selbstorganisation, aber mit regelmässiger Berichterstattung an die GD.

Organigramm der einvernehmlichen Lösung, verabschiedet durch den Verwaltungsrat am 24.11.2015





transformaconsulting

Transforma AG
Hottingerstrasse 17
CH-8032 Zürich
Schweiz

www.organisationsdesign.ch

Telefon: +41 43 222 58 48

Repräsentationsbüro:
Boulevard Georges-Favon 18
CH-1204 Genf
Schweiz

Telefon: +41 22 700 86 68

Dr. Andreas Wenger
Direkt: +41 43 222 58 40
Mobil: +41 78 635 88 84

andreas.wenger@transforma.ch