



DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ  
LES HÔPITAUX DE SUISSE  
GLI OSPEDALI SVIZZERI

## Strategie H+ 2025

Mission, Vision, strategische Ziele und strategische Handlungsachsen  
H+ 2025

## Mission H+

H+ ist der nationale Spitzenverband der öffentlichen und privaten Schweizer Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen. H+ setzt sich für die Interessen und Bedürfnisse der Mitglieder als Leistungserbringer und Arbeitgeber ein. Dabei orientiert H+ sein Handeln am Wohl der Bevölkerung, der Patient/innen und der Mitarbeitenden in den Spitälern, Kliniken und Pflegeinstitutionen. H+ beachtet die Bedürfnisvielfalt seiner Mitglieder und ist in seinen Handlungen und seiner Kommunikation transparent.

H+ setzt sich für folgende Anliegen ein:

- Für den Zugang aller Patient/innen zu einer ausgezeichneten, effizienten und effektiven Gesundheitsversorgung in der ganzen Schweiz;
- Für eine hohe, transparent ausgewiesene Qualität und Patientensicherheit der Leistungen in den Spitälern, Kliniken und Pflegeinstitutionen;
- Für attraktive Arbeitsbedingungen und zukunftsorientierte Ausbildungen in den Spitälern, Kliniken und Pflegeinstitutionen.
- Für liberale Rahmenbedingungen mit unternehmerischer Freiheit, unabhängiger Handlungsfähigkeit, fairem Wettbewerb, Rechtsgleichheit und Rechtssicherheit für die Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen;
- Für den Abbau von Fehlanreizen, unnötigen Regulierungen und überbordender Bürokratie;
- Für einfache, leistungsgerechte und aktuelle Tarifstrukturen, welche angemessene finanzielle Mittel für Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen sichern.

## Vision H+ 2025

1. Der Verband H+ ist **der nationale Interessenvertreter** der Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen der Schweiz.
2. H+ vertritt erfolgreich **die politischen Interessen** der Branche, damit diese für ihre Aufgaben gute Rahmenbedingungen und Rechtssicherheit vorfindet.
3. H+ vertritt erfolgreich **die langfristigen wirtschaftlichen Interessen** der Gesamtheit seiner Mitglieder, damit diese ihre qualitativ hochwertigen, sicheren und effizienten Leistungen im Dienste der Patient/innen erbringen können.
4. H+ setzt sich für den **unternehmerischen Freiraum** seiner Mitglieder ein, damit diese als attraktive Leistungserbringer, Ausbildungsbetriebe und Arbeitgeber keiner unnötigen Regulierung und Bürokratie ausgesetzt sind.
5. H+ steht für die **Qualität und Patientensicherheit**.
6. H+ ist ein unerlässlicher Partner für **gesundheitspolitische Entwicklungen und Reformen**.

## Strategische Ziele H+ 2025

Nr.	Strategisches Ziel
1.	H+ setzt in der nationalen gesundheitspolitischen Debatte Themen.
2.	Die gemeinsam definierten Interessen der Mitglieder sind im nationalen und interkantonalen Gesetzgebungs- und Regelsetzungsprozess nach der Bedeutung der Branche berücksichtigt.
3.	Die gemeinsam definierten Interessen der Mitglieder werden in kantonalen Gesetzgebungs- und Regelsetzungsprozessen, die von nationaler Bedeutung sind, berücksichtigt.
4.	H+ ist das Kompetenzzentrum für spitalrelevante ökonomische und strategische medizinische Fragestellungen.
5.	H+ prägt die spitalrelevanten nationalen Entwicklungen zur Qualitätssicherung und Patientensicherheit.
6.	H+ ist der gesuchte Bündnispartner im Gesundheitswesen. Allianzen mit H+ sind unumgänglich für gesundheitspolitische Reformen.
7.	Die Leistungen der Mitglieder zu Gunsten der Patient/innen und als Arbeitgeber sind landesweit bekannt bei politischen Entscheidungsträgern und bei der Bevölkerung.
8.	H+ ist der zentrale Partner des Bundes und der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren für den Gesetzesvollzug in Spitalfragen.
9.	H+ verbindet erfolgreich die gemeinsamen Anliegen der Mitglieder, um seine Stärke als Gesamtbranchenverband für die Interessenvertretung auch künftig sicherzustellen.
10.	H+ ist ein Dienstleistungszentrum nach den Bedürfnissen der Mitglieder.
11.	H+ ist und bleibt landesweit die bekannte Marke für Spitalfragen.

## Strategische Handlungsachsen H+ 2025

Zum Zwecke der Umsetzung der Mission, der Vision und der strategischen Ziele 2025

- betreibt H+ die Interessenvertretung proaktiv, pointiert und nach Bedarf im Verbund mit politischen Partnern, um Mehrheiten für seine Anliegen zu schaffen;
- engagiert sich H+ in den relevanten Gremien;
- definiert H+ seine Positionen durch verbandsinterne Meinungsbildung;
- erarbeitet H+ laufend das für die Erfüllung der Mission nötige Wissen;
- fokussiert sich H+ auf die gemeinsamen Interessen innerhalb der Branche;
- etabliert H+ eigenverantwortliche Branchenlösungen, wo dies sinnvoll ist;
- orientiert sich H+ an nationalen und internationalen Best Practices.

# Entstehungsgeschichte, Erläuterungen und weiteres Vorgehen

## Executive Summary

Die Vision und Strategie H+ 2015 war von der Mitgliederversammlung am 4. November 2009 verabschiedet worden. Der H+ Vorstand hat im Frühjahr 2017 überprüft, wie die Verbandsstrategie umgesetzt worden ist. Er ist zum Schluss gekommen, dass der Verband die strategischen Ziele H+ 2015 grösstenteils erreicht hat.

Die Strategie hat sich bewährt und soll in den Grundzügen fortgeführt werden. Der Vorstand strebt aber für H+ eine aktivere Rolle und mehr positive Ergebnisse für die Mitglieder bei der Durchsetzung der Spitalinteressen in der Politik an. Zudem soll H+ die Anliegen der Mitglieder bei spitalrelevanten medizinischen Fragestellungen verstärkt vertreten. Entsprechend hat der Vorstand die bisherige Verbandsstrategie aktualisiert und bei den H+ Mitgliedern vernehmlasst. Die Strategie H+ 2025 umfasst folgende Neuerungen:

- Strukturierung in eine langfristige Mission und auf das Jahr 2025 ausgerichtete Vision, Strategische Ziele und Handlungsachsen;
- Liberalere Orientierung der Strategie angesichts des raschen Wandels im Gesundheitswesen und der hierfür notwendigen Handlungsfreiheit der Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen;
- Aktivitäten zu spitalrelevanten medizinischen Fragestellungen;
- Aktivitäten auch auf Ebene der kantonalen Politik, wenn diese nationale Auswirkungen hat;
- Stärkere Betonung des Nutzens von H+ für die einzelnen Mitglieder;
- Fokus auf die gemeinsamen Anliegen der Branche, um eine Zersplitterung wie bei anderen Akteuren im Gesundheitswesen zu verhindern.

## Ausgangslage

H+ hat in den Jahren 2008/2009 letztmals einen umfassenden Strategieprozess durchgeführt. Daraus entstanden ist die Vision H+ 2015. Diese strategische Leitlinie hat sich für die Arbeiten des Verbands sehr gut bewährt. Ein darauf basierendes Dreijahresprogramm wurde letztmals im 2013 für die Jahre 2014-2016 festgelegt.

Nach der Wahl der neuen Präsidentin beschloss der H+ Vorstand im November 2016, die bestehende Vision und Strategie zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

## Vorgehen

Die Überarbeitung erfolgte im Vorstand in zwei moderierten Workshops, gefolgt von einer schriftlichen Vernehmlassung bei den Mitgliedern.

Als erstes nahm der Vorstand eine Einschätzung der Vergangenheit vor, diskutierte dann die künftige Entwicklung der Branche und des Umfelds und bewertete schliesslich die Chancen und Risiken für H+ als nationaler Verband der Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen.

Basierend auf dem Rückblick und dem Blick in die Zukunft aktualisierte der Vorstand die Vision und Strategie. Entstanden ist daraus eine neue Verbandsleitlinie mit Mission, Vision, strategischen Zielen und strategischen Handlungsachsen. Das Dokument ist ausgerichtet auf einen Zeithorizont bis 2025.

## Bewertung

### Einschätzung der Vergangenheit

Die Bewertung der Arbeiten von H+ in den vergangenen zehn Jahren erfolgte anhand der Vision H+ 2015, der Strategie und der neun strategischen Ziele H+ 2015. Die H+ Geschäftsleitung unterbreitete dazu dem Vorstand eine Aufstellung der H+ Aktivitäten und deren Bewertung aus Sicht der Geschäftsstelle sowie eine Einschätzung der mit der Vision H+ 2015 neu eingeführten Massnahmen und Projekte.

Der Vorstand schätzte die vergangene Arbeit und die aktuelle Situation des Verbands in Bezug auf die neun strategischen Ziele ein. Der Vorstand stellte fest, dass sich H+ in den letzten zehn Jahren als die bekannte Marke für Spitalfragen etablieren konnte, bei den Medien, in der Politik, bei den Behörden und bei den relevanten Akteuren im Gesundheitswesen. H+ wird von den Medien mittlerweile regelmässig angefragt, wenn es um Spitalthemen geht. Das nationale Parlament und die nationalen Behörden laden H+ konsequent zur Stellungnahme ein, wenn die Spitäler und Kliniken von Gesetzesvorlagen oder deren Umsetzung betroffen sind. Und die übrigen Akteure im Gesundheitswesen versuchen zunehmend H+ als Partner für das Erreichen von gemeinsamen Zielen zu gewinnen.

Die Bekanntheit von H+ und der aktive Einbezug bei spitalrelevanten Fragen bedeuten aber noch nicht, dass der Verband damit seine eigenen Ziele und Botschaften erfolgreich durchsetzen kann.

In Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit stellte der Vorstand fest, dass positive Aktivitäten der Branche, z.B. in Bezug auf die Qualität und die Kostentransparenz, in den Medien nur wenig Widerhall finden. Eine Stakeholderbefragung hat jedoch gezeigt, dass H+, die Spitäler und Kliniken in der Öffentlichkeit eine sehr hohe Glaubwürdigkeit besitzen.

Durchsetzungsschwierigkeiten gibt es auch in Bezug auf politische Vorlagen, behördliche Verordnungen und tarifpartnerschaftliche Aktivitäten. H+ ist zwar überall aktiv involviert, kann seine Anliegen gegen den Widerstand anderer mächtiger Organisationen aber nicht wie gewünscht durchsetzen, z.B. bei der Revision des ambulanten Tarifs TARMED. H+ konnte aber auch erfolgreich Revisionsvorhaben abblocken, z.B. das Qualitätsinstitut und eine missglückte Revision der VKL.

Bei Fachthemen setzt sich H+ hingegen durch. Die Arbeiten des Verbands werden von den Behörden, den Bundesgerichten und den übrigen Akteuren geschätzt und gut aufgenommen. Beispiele sind ITAR-K, die Vorlage für den eQualitätsbericht und das Peer Review Verfahren, die von den Partnern, Behörden oder Gerichten als nationale Branchenstandards anerkannt sind.

Gleiches gilt für Branchenlösungen zugunsten der H+ Mitglieder. REKOLE® und die Branchenlösung Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind anerkannte und geschätzte Produkte von H+.

H+ ist es zudem in den letzten 10 Jahren gut gelungen, politisch und fachlich Position zu beziehen, ohne den verbandsinternen Zusammenhalt der Branche zu gefährden. Gleichzeitig darf aber nicht ignoriert werden, dass sich Mitgliedergruppierungen auch ausserhalb von H+ organisieren.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass H+ heute bezüglich Bekanntheit und Stärke besser dasteht als vor der Umsetzung der Vision H+ 2015. Ziel muss es nun sein, diese Bekanntheit und Stärke zu nutzen, um die Ziele und Botschaften des Verbandes in der Öffentlichkeit noch bekannter zu machen und in der Politik besser durchzusetzen.

### **Thesen für die Zukunft**

In einem zweiten Schritt beurteilte der Vorstand die Entwicklungen der Branche und deren Umfeld seit 2006 und machte einen Ausblick auf die nächsten 5-10 Jahre. Grundlage dazu bildete eine Auslegeordnung der H+ Geschäftsleitung.

Rückblickend lässt sich feststellen, dass die medizinischen Möglichkeiten zugenommen haben und die demografische Alterung der Bevölkerung weitergegangen ist. Die wirtschaftliche Situation der Bevölkerung ist gut. Es gibt keine Anhaltspunkte dafür, dass sich diese Trends in den nächsten Jahren nicht fortsetzen.

In vielen Branchen hat ein massiver Digitalisierungsschub mit grossen Auswirkungen stattgefunden. Für das Gesundheitswesen ist zu erwarten, dass eine solche Entwicklung noch bevorsteht, z.B. in Bezug auf die Dokumentation von Informationen, das Monitoring von Patient/innen oder die Automatisierung und Robotisierung medizinischer Leistungen. Ob im Gesundheitswesen wie in den übrigen Branchen auch eine verstärkte Globalisierung der Leistungserbringung eintritt, ist für die nächsten Jahre noch kaum zu erwarten.

Das hohe Wachstum im Gesundheitswesen wird weitergehen. Die Alterung der Bevölkerung, hohe Ansprüche, die Individualisierung der Gesellschaft und insbesondere Innovationen, unter anderem bedingt durch die Digitalisierung und die personalisierte Medizin, sind die Haupttreiber hierfür.

Das Wachstum wird aber künftig zu noch mehr Finanzierungs- und Kostendiskussionen mit anspruchsvollen ethischen Fragestellungen führen.

Da das Gesundheitswesen zu grossen Teilen von den Sozialversicherungen und der öffentlichen Hand finanziert wird, ist bei anhaltendem Wachstum davon auszugehen, dass die Rolle der Politik und der Behörden sowohl auf bundes- wie auf kantonaler Ebene weiter zunimmt. Dies umso mehr, als zurzeit die Partner im Gesundheitswesen untereinander kaum in der Lage sind, gemeinsame Lösungen zu finden. Das Bundesrecht wird ausgebaut. Die Kantone behalten aber eine doppelte Vetoposition durch die föderalen Machtbeschränkungen und als Umsetzer der Bundespolitik. Die Leistungserbringer werden sich künftig mit zusätzlicher Bürokratie,

mehr Dokumentationspflichten, behördlicher Regulierung, Steuerung und Eingriffen in den Arbeitsalltag auseinandersetzen müssen.

Der Einfluss der Berufsverbände auf die Leistungserbringung und deren Regulierung wird abnehmen (zum Beispiel Ausbildung, Versorgung).

Innerhalb des Gesundheitswesens ist die Spital- und Klinikbranche in den vergangenen Jahren überdurchschnittlich gewachsen, vor allem im ambulanten Bereich. Dies erfolgte trotz Konsolidierung, Vernetzung und Spezialisierung der Betriebe. Das Gewicht der Branche wird dank ihren Innovationen, den Investitionen und den starken Anbietern (Spitalgruppen mit verstärkter Vernetzung im ambulanten Bereich) hoch bleiben. Das knappe Fachpersonal wird für die einzelnen Spitäler und Kliniken ein zentraler Wettbewerbsfaktor sein für deren Erfolg.

Das Eindringen von grossen und finanzkräftigen Organisationen (z.B. Migros) in den weiterhin stark wachsenden ambulanten Markt wird in den kommenden Jahren eine schwer absehbare Dynamik auslösen. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass solche Organisationen gegenüber den heutigen Einzelpraxen und den Berufsverbänden stark an Gewicht gewinnen werden und gegenüber den stationären Institutionen stärker auftreten werden.

### **Chancen und Risiken für H+**

Schliesslich beurteilte der Vorstand im Hinblick auf die Überarbeitung der Vision und Strategie die Chancen, Risiken und Herausforderungen, die auf H+ als nationalen Verband der Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen zukommen

Der hohe Bekanntheitsgrad und die klare Positionierung von H+ in der Politik und Öffentlichkeit, die gut etablierten Branchenlösungen des Verbands für die Umsetzung gesetzlicher Anforderungen (z.B. Rechnungswesen, Qualität, Arbeitssicherheit, Tariffindung) und die grosse Flexibilität des Verbands bei der Anpassung seiner Ressourcen, wenn konkreter Bedarf besteht (z.B. Erhöhung Mitgliederbeiträge für Projekt TARMED) sind gute Voraussetzungen dafür, dass H+ auch in Zukunft eine starke Rolle für seine Mitglieder spielen kann. Auch der intensive Einbezug und Kontakt zu den Mitgliedern beim Festlegen der politischen und fachlichen Positionen hat sich sehr bewährt.

Zudem führen die Abnahme der Bedeutung der Berufsverbände, die Spannungen in anderen Verbänden und die Spaltung der Versicherungsverbände zu Chancen für H+ bei der Durchsetzung ihrer Anliegen.

Die Entwicklung des politischen Umfelds hin zu mehr Bundeskompetenzen begründet einen starken nationalen Verband. Eine Verbandskonkurrenz zu H+ würde die Branche schwächen und wird deshalb kaum aktiv gesucht. Auch das fortgesetzte Wachstum hilft, indem es dazu beitragen kann, Verteilungskämpfe und Spannungen innerhalb der Branche zu dämpfen.

Der fortgesetzte Strukturwandel und das Auftreten neuer Akteure bieten aber auch Risiken für H+. Es ist nicht auszuschliessen, dass neue Akteure (z.B. Migros) und digitale Anbieter die Versorgungslandschaft umwälzen werden und keine Branchenorganisation brauchen.

Gleiches könnte auch im Konkurrenzkampf zwischen den grossen Leistungserbringerkonzernen und Leistungsbereichen (Rehabilitation, Psychiatrie, Privatkliniken, usw.) geschehen, wenn der Konkurrenzkampf stärker würde als ein gemeinsamer Positionierungswille.

## Neue Mission, Vision, strategische Ziele und Handlungsachsen 2025

Im letzten Schritt nahm der Vorstand die Aktualisierung und Überarbeitung der Vision und der Strategie vor.

Die aktualisierte **Vision H+ 2025** beschreibt die Rolle von H+ neu in 6 Punkten und zudem etwas pointierter als die bisherige Vision.

Die elf **strategischen Ziele H+ 2025** berücksichtigen die in den letzten Jahren erreichten Meilensteine und die kommenden Herausforderungen. Sie sind deshalb zum einen in der Reihenfolge anders aufgebaut als die bisherigen Ziele. Neu steht an oberster Stelle die Zielsetzung, in der gesundheitspolitischen Agenda aktiv Themen zu setzen, während die bereits hohe Bekanntheit von H+ in der Prioritätenliste der Ziele nach hinten gerückt ist.

Zum ändern wurden aufgrund der neuen Herausforderungen Ziele neu definiert. So will H+ auch bei kantonalen Vorlagen mit nationaler Ausstrahlung verstärkt Position beziehen. Neu will H+ auch bei spitalrelevanten medizinischen Fragestellungen mehr Einfluss wahrnehmen. Die Positionen von H+ sollen zudem pointierter werden, ohne dabei aber die wichtige Kohäsion der verschiedenen Mitgliedergruppierungen zu gefährden. Diesem Aspekt, der Pflege der gemeinsamen Anliegen innerhalb der Branche, wurde denn auch neu ein eigenes strategisches Ziel gewidmet.

Die strategischen Ziele wurden ergänzt um **strategische Handlungsachsen H+ 2025**, worin die Kernaktivitäten des Verbands summarisch beschrieben sind.

Schliesslich hat der Vorstand die Vision und Strategie ergänzt um eine **Mission H+**. Neben der eigentlichen Mission formuliert H+ darin neu auch die gesundheitspolitische Orientierung sowie die massgeblichen Werte, welche die Basis bilden für das Handeln des nationalen Spitzenverbands der Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen im schweizerischen Gesundheitswesen. Die Aussagen, die darin gemacht werden, orientieren sich inhaltlich an den bisherigen Positionen von H+.

## Ergebnisse der Mitgliederbefragung

Die neue Strategie wurde den Mitgliedern anlässlich der Regionalen Meetings im April und Mai sowie im Rahmen einer schriftlichen Mitgliederumfrage von Anfang Mai bis Mitte Juli unterbreitet. Insgesamt beteiligten sich 39 Aktivmitglieder und 2 Kantonalverbände an der schriftlichen Umfrage. Die Aktivmitglieder teilten sich in folgende Mitgliedergruppierungen auf: 2 Universitätsspitäler, 19 Spitäler der Akutsomatik (8 Zentrumsversorgung, 9 Grundversorgung, 2 Privatkliniken), 5 Rehabilitationskliniken und 13 Psychiatriekliniken.



Die **Mission** wurde von 40 der 41 Antwortenden unterstützt. Ein Mitglied antwortete nicht. Von 8 Mitgliedern kamen unterschiedliche Anregungen zur Anpassung. Aufgrund der eingegangenen Rückmeldungen belies der Vorstand die Mission unverändert.

Auch die **Vision** wurde von 40 der 41 Antwortenden unterstützt, mit einer Enthaltung. 14 Mitglieder schlugen verschiedene Ergänzungen oder redaktionelle Anpassungen zur Vision vor, wobei der Punkt **«Engagement für Tarife»** mehrfach erwähnt wurde. Der Vorstand ist sich der ausserordentlichen Bedeutung dieses Themas für den Verband und seine Mitglieder bewusst. Er verzichtete aber auf eine zusätzliche Erwähnung in der Vision, da das Thema bereits in der übergeordneten Mission ausdrücklich aufgeführt ist. Zudem ist das Anliegen in der Vision mit Punkt 3 (**langfristige wirtschaftliche Interessen**) auch enthalten.

38 der 41 Antwortenden unterstützten die **strategischen Ziele**, 1 Mitglied lehnte diese ab und 2 Mitglieder antworteten nicht. Die **strategischen Handlungsachsen** wurden von 39 der 41 Antwortenden unterstützt, bei 2 Enthaltungen.

9 Mitglieder schlugen diverse Ergänzungen, Anpassungen oder Streichungen vor. Mehrfach erwähnt wurde, dass H+ neben den Gesamtbrancheninteressen auch die **Anliegen der einzelnen Mitgliedergruppierungen** vertritt. Der Vorstand nahm dieses Anliegen in der Formulierung der strategischen Handlungsachsen auf, wo neu die **«gemeinsamen innerhalb der Branche»** statt die **«Gesamtbrancheninteressen»** erwähnt sind. Der Vorstand bringt mit dieser Formulierung zum Ausdruck, dass H+ auch die spezifischen Bedürfnisse von Mitgliedergruppierungen vertritt, diese aber den gemeinsamen Interessen aller Mitglieder nicht widersprechen dürfen.

Bei der Befragung zu den einzelnen **Themenbereichen** zeigte sich, dass die Gesundheitspolitik, die Tarife sowie die Öffentlichkeitsarbeit und das Lobbying die höchste Priorität geniessen. Dies ist im Einklang mit früheren H+ Umfragen. In der Bewertung eher abgefallen ist einzig das Thema Ökologie und Nachhaltigkeit.

Neue Themen waren in den Rückmeldungen nicht enthalten. Bei den Tarifen wurde aber gegenüber früher das Thema **Tarife an der Schnittstelle stationär-ambulant** vermehrt erwähnt, was angesichts der aktuellen politischen Diskussionen nicht erstaunt.

Im Einzelnen wurden die abgefragten Themenbereiche von den antwortenden Mitgliedern wie folgt bewertet und mit wichtigen Inhalten versehen:

- a) **Gesundheitspolitik:** Hohe Priorität  
Wichtigste Themen: Spitalplanung, Aufbau von Versorgungsregionen, Verminderung überflüssiger Leistungen, Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen.
- b) **Bildungspolitik:** Mittlere bis hohe Priorität  
Wichtigstes Thema: Sicherstellung des Nachwuchses beim Fachpersonal (Ärzte, Pflege).
- c) **Arbeitsrecht:** Mittlere Priorität  
Wichtigstes Thema: Möglichst flexibler arbeitsrechtlicher Rahmen.
- d) **Qualität und Patientensicherheit:** Mittlere bis hohe Priorität  
Wichtigste Themen: möglichst wenig Aufwand für die Qualitätsmessungen, Transparenz und Weiterentwicklungen, bessere Darstellung der Unterschiede der Gruppierungen im H+ Spitalmonitor.
- e) **Tarifstrukturen und Tarife:** Hohe Priorität  
Wichtigste Themen: Überarbeitung TARMED, Tarife an der Schnittstelle stationär-Tagesklinien-ambulant, Weiterentwicklung der stationären Tarife SwissDRG und TARPSY mit besonderem Fokus auf neue Leistungen.
- f) **Betriebswirtschaft:** Hohe Priorität

Wichtigste Themen: Bedeutung des finanziellen Erfolgs der Spitäler, Abbau von Bürokratie (Dokumentation, Statistiken).

g) **Medizin:** Mittlere Priorität

Einzelbemerkungen.

h) **Ökologie und Nachhaltigkeit:** Geringe bis mittlere Priorität

Einzelbemerkungen.

i) **Interne Kommunikation:** Mittlere Priorität

Fachwissen zu Psychiatrie verbessern.

j) **Öffentlichkeitsarbeit und Lobbying:** Hohe Priorität


Wichtigste Themen: stärkeres und pointierteres Auftreten von H+, mehr Medienkampagnen, Hervorheben des Nutzens und der Erfolge der Spitäler und Kliniken, Entstigmatisierung psychischer Erkrankungen.

Die Rückmeldungen zu den Themenbereichen werden in den Jahresprogrammen des Verbands berücksichtigt.

## Weiteres Vorgehen

An seiner Vorstandssitzung vom 14.09.2017 hat der Vorstand die bereinigte Strategie zuhanden der Generalversammlung verabschiedet. Die Strategie H+ 2025 wird den Mitgliedern an der Generalversammlung vom 7.11.2017 zum Beschluss vorgelegt.

Bern, den 14.09.2017

  
Isabelle Moret  
Präsidentin H+

  
Dr. Bernhard Wegmüller  
Direktor H+