

Ende einer Ära – das Spital Heiden wurde per 31. Dezember 2021 geschlossen



Corona

Die Behandlung von Covid-19-Patientinnen und -Patienten stellte die Spitalangestellten vor anspruchsvolle Herausforderungen. Zu Beginn des Jahres (2. Welle) und ab August waren Betten sowohl auf der Normalstation, wie auch auf der Intensivpflegestation (IPS) mit zahlreichen Covid-19-Patientinnen und -Patienten belegt. Gesamthaft behandelte der SVAR im Spital Herisau im vergangenen Jahr 224 bestätigte Covid-19-Patientinnen und -Patienten, 33 davon auf der IPS. Die durchschnittliche Spitalaufenthaltsdauer aller Covid-19-Patientinnen und -Patienten betrug 8.12 Tage. Die Aufenthaltsdauer der 33 Patientinnen und Patienten, die intensivmedizinisch behandelt werden mussten, betrug 18.15 Tage auf der IPS. Aufgrund dieser hohen Anzahl an Covid-19-Patientinnen und -Patienten, der zusätzlichen Vielzahl von Verdachtsfällen und auch allen Non-Covid-19-Patientinnen und -Patienten gestaltete sich auch die Ressourcenplanung, insbesondere die Personal- und Bettenplanung, herausfordernd. Dem SVAR ist es dennoch gelungen, die Kapazitäten beizubehalten und jederzeit auch elektive Eingriffe durchzuführen. Die Grundversorgung blieb somit immer sichergestellt.

Der nationale Covid-19-Impfstart fand am 4. Januar 2021 statt, auch im Kanton Appenzell Ausserrhoden (AR). Für den Anfang des Impfprogramms standen dem Kanton AR alle zwei Wochen rund 800 Impfdosen zur Verfügung. Die ersten Impfungen mit dem damals noch knapp vorhandenen Impfstoff wurden allen impfbereiten Bewohnerinnen und Bewohnern von Alters- und Pflegeheimen in AR wie auch SVAR-Mitarbeitenden aus neuralgischen Abteilungen verabreicht. Auch bei der gegen Ende Jahr verfügbaren Auffrischimpfung konnte sich das SVAR-Personal bereits ab November 2021 registrieren.

Trotz erfreulich hoher Impfquote beim Personal verzeichnete der SVAR – insbesondere mit Aufkommen der Omikron-Mutation – vermehrt auch Personalausfälle. Dies allerdings in einem Rahmen, der überschaubar war und an keinem SVAR-Standort zu personellen Engpässen führte.

Bereits seit März 2021 bietet der SVAR eine ambulante Rehabilitation für Patientinnen und Patienten an, die sich nach einer Covid-Erkrankung noch nicht vollständig erholt haben oder unter Langzeitfolgen («Long-Covid») leiden. Der SVAR war somit einer der ersten Anbieter dieser inzwischen verbreiteten Therapie.

Strategische Neuausrichtung – Konzentration der Kräfte auf zwei Standorte

Geänderte Rahmenbedingungen und die hohe Versorgungsdichte durch private und öffentliche Konkurrenzanbieter waren für den SVAR in den vergangenen Jahren herausfordernd. Es wurden zahlreiche Optimierungen und Kostenreduktionen vorgenommen. Der SVAR gehört dadurch zu den Spitälern mit tiefen Fallnormkosten und kann daher als effizientes Unternehmen eingestuft werden. Dies trotz der hohen Komplexität, die sich durch das breite Angebot und die verschiedenen Standorte sowie durch die teilweise Leistungsbezugspflicht beim Kanton ergibt. Zur Führung eines akutsomatischen Spitals mit Notfallversorgung bedarf es jedoch einer bestimmten kritischen Fallzahlgrösse, damit die fix anfallenden Kosten gedeckt werden können. Die Steigerung der Fallzahlen konnte trotz verschiedenster Massnahmen in den vergangenen Jahren insbesondere am Standort Heiden nicht erreicht werden. Die Bettenbelegung und der Case-Mix-Index (CMI) waren konstant zu tief, und auch die ambulante Auslastung der Ärzteschaft entwickelte sich unter den Erwartun-



gen. Geringe Patientenzahlen sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich lassen vermuten, dass das Angebot in Heiden für die Bevölkerung im Vorderland zu wenig attraktiv oder sogar gar nicht erforderlich war. Angesichts der bereits reduzierten Bettenzahl und der mannigfaltigen Kosteneinsparungen ergab eine weitere Redimensionierung mit einer damit einhergehenden weiteren Kosten- und Bettenreduktion keinen Sinn, und eine solche liess sich unter betriebs- und finanzökonomischen Aspekten auch nicht rechtfertigen.

Es musste nüchtern festgestellt werden, dass sich eine weitere Kostenreduktion, auch alleine auf der Basis der notwendigen Vorhalteleistungen, nicht mehr bewerkstelligen liess (z. B. für die Notfallstation oder die Geburtshilfe). Auch aus qualitativer Sicht erschien eine weitere Kostenreduktion problematisch.

Der Verwaltungsrat SVAR hat unter Einbezug der Geschäftsleitung und in Diskussion mit dem Regierungsrat bereits seit Sommer 2020 eine kritische Überprüfung der Strategie vorangetrieben. Einer der Schwerpunkte der Strategiedebatte lag auf dem Standort Heiden und dessen Weiterentwicklung. Diskutiert wurden verschiedene Optionen: von der Aufhebung sowohl stationärer als auch ambulanten Leistungen bis zur radikalen Umstrukturierung des Spitals Heiden inklusive Auf- und Ausbau von Kooperationen. Im Jahr 2020 wurde der Rahmenvertrag zur Kooperation mit der Berit Klinik abgeschlossen, der auf den Ausbau der Orthopädie in Heiden abzielte. Basierend auf diesem Szenario wurden das Budget 2021 sowie die AFP 2021–2024 erstellt. Mit diesem Szenario – als eine mögliche letzte Chance für Heiden – hätte das Defizit in Heiden markant reduziert werden sollen. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Umsetzung des Projektes Orthopädie Berit nicht realisiert werden

kann. Es liessen sich keine Orthopäden finden, die bereit waren, im Spital Heiden zu arbeiten.

Eine signifikante Ergebnisverbesserung auf Basis der vorangegangenen Erläuterungen schien nicht möglich. Vielmehr war davon auszugehen, dass sich die Ergebnisse am Standort Heiden in der Zukunft auf dem bestehenden negativen Niveau bewegen würden. Berücksichtigt man zudem die sich für kleine Spitalstandorte verschlechternden Rahmenbedingungen, bestand ein erhebliches Risiko, dass die Ergebnisse in Heiden sich sogar noch weiter verschlechtert hätten. Eine Finanzierung der notwendigen anstehenden Investitionen im Millionenbereich erschien unter diesen Umständen ebenfalls illusorisch.

Parallel dazu stand die Stärkung des Standorts Herisau (Akutspital und Psychiatrie) im Fokus der Strategiedebatte, insbesondere auch die Sicherstellung der anstehenden Investitionen, die zur Verteidigung des Marktanteils und damit zum Erhalt einer notwendigen kritischen Grösse zwecks Erfüllung des Leistungsauftrags notwendig sind.

In Anbetracht dieser Ausgangslage war das Fortführen des Status quo nicht mehr finanzierbar und nicht mehr zu rechtfertigen. Am 5. März 2021 wurde vom Verwaltungsrat SVAR deshalb die Schliessung des Spitals Heiden per 31. Dezember 2021 beschlossen.

Gemäss Art. 12 Abs. 1 lit.i) des Gesetzes über den Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden (Spitalverbundgesetz; SVARG) entscheidet der Regierungsrat auf Antrag des SVAR-Verwaltungsrates über die Schliessung bestehender Betriebe, die der stationären medizinischen Versorgung dienen. Gestützt auf die vorerwähnte Bestimmung unterbreitete der SVAR-Verwaltungsrat am 5. März 2021 dem Regierungsrat Appenzell Ausserrhoden die Schliessung des Spitals Heiden per spätestens Ende 2021. Der Regierungsrat teilte die Einschätzung des Verwaltungsrates und hat unter Berücksichtigung sämtlicher Interessen dem Antrag am 20. April 2021 zugestimmt. Mitarbeitende und die Öffentlichkeit wurden daraufhin am 26. April 2021 über den Beschluss informiert.

Für die betroffenen Mitarbeitenden hat die Geschäftsleitung SVAR ein umfassendes Massnahmenpaket geschmürt. 66 Mitarbeitende erhielten vom SVAR ein Angebot für einen internen Stellenwechsel. Die restlichen Mitarbeitenden erhielten umfassende Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Anstellung ausserhalb des SVAR. Bei den 71 Kündigungen seitens Arbeitnehmenden wurde diesen wenn immer möglich ein nahtloser Stellenwechsel ermöglicht. Der SVAR musste schliesslich 39 Mitarbeitenden kündigen. Bei 15 Mitarbeitenden kam der mit den Sozialpartnern verhandelte und vom Regierungsrat genehmigte Sozialplan zur Anwendung.

Durch diese dynamische Personalsituation konnte der SVAR seine stationären Leistungen im Spital Heiden bis Ende Juli 2021 aufrechterhalten. Bis zum Jahresende und der definitiven Spitalschliessung konnte der SVAR die Notfallstation am Standort Heiden betreiben und auch ambulante Sprechstunden anbieten. Dieses Sprechstundenangebot wurde auch über den Jahreswechsel hinaus aufrechterhalten.

Von der Spitalschliessung nicht betroffen war der Rettungsdienst SVAR. Der Rettungsdienst-Stützpunkt in Heiden bleibt auch zukünftig bestehen. Damit wird sichergestellt, dass die Notfallversorgung im Vorderland gewährleistet bleibt.

Durch die Spitalschliessung in Heiden wird der SVAR seine Leistungen ab 2022 auf das Spital Herisau und das Psychiatrische Zentrum AR konzentrieren. Die beiden Standorte sind für den Kanton und darüber hinaus versorgungsrelevant.

Personelles und Organisatorisches

Am 8. September 2021 ist Verwaltungsratspräsident Prof. Dr. med. Andreas Zollinger überraschend zu Hause verstorben. Der Verlust greift schwer. Andreas Zollinger hatte in seiner Amtszeit eine tragende Rolle im SVAR eingenommen. Er führte das Gremium des Verwaltungsrates mit Umsicht und Klarheit. Dank seiner Erfahrung und seinem strategischen Geschick konnte er den Fortbestand des SVAR – unter nicht einfachen Bedingungen – sicherstellen und den Spitalverbund konstruktiv und vorausschauend weiterentwickeln. Mit unermüdlichem Einsatz und grossem persönlichem Engagement setzte sich Andreas Zollinger für den SVAR ein. Seit dem Hinschied von Prof. Zollinger führt Monica Sittaro-Hartmann in ihrer Rolle als Vizepräsidentin das Gremium des Verwaltungsrates interimistisch.

Auf Stufe Geschäftsleitung gab es im Jahr 2021 zwei personelle Veränderungen:

- Paola Giuliani CEO, hat den SVAR aus privaten und persönlichen Gründen im Sommer 2021 verlassen. Mit PD Dr. med. Urs Müller konnte der Verwaltungsrat nahtlos einen CEO a. i. einstellen, der das operative Geschäft des SVAR seit August und bis zum Stellenantritt einer oder eines neuen CEO führt.
- Nachdem Dr. med. Christine Poppe den SVAR verlassen hat, musste zudem die Stelle der Klinikleitung PZA und Chefarztstelle KPP neu besetzt werden. Mit Mirjana Vidakovic, Dr. med. (HR), konnte der SVAR für diese zentrale Funktion die bisherige Chefärztin a. i. gewinnen.

Auf Stufe erweiterte Geschäftsleitung gab es im Jahr 2021 zwei weitere personelle Veränderungen:

- Dr. med. René Fuhrmann ist in den geplanten Ruhestand getreten. Als Nachfolger wurde Dr. med. Gérald Gubler zum Chefarzt und Departementsleiter Chirurgie sowie Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung gewählt.
- Chefarzt und Departementsleiter Anästhesiologie PD. Dr. med. Stephan Blumenthal hat den SVAR in Richtung Stadtspital Zürich verlassen. Mit Dr. med. Reinfried Brei konnte der SVAR einen langjährigen Leitenden Arzt zum neuen Chefarzt Anästhesiologie und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung befördern.

Verstärkt wurde auch die Ärzteschaft. Mit Dr. med. Mert Batur (Innere Medizin), Roxana Böhm Palea, Dr. med. (RO) (Innere Medizin), Dr. med. Jennifer Celeiro (Chirurgie), Dr. med. Mathias Kaspar (Innere Medizin), Dr. med. Peter Krombach (Anästhesiologie) und

Dr. med. Wanda Lakner (Innere Medizin) hat der SVAR im Berichtsjahr sechs neue Kaderärztinnen und Kaderärzte eingestellt. Zudem wurde Dr. med. univ. Hayriye Bezirkan (PZA) zur Leitenden Ärztin befördert.

Organisatorisch ist die Wiedereinführung der dualen Führung im PZA hervorzuheben. Die Pflegeleitung PZA ist seit Frühling 2021 nicht mehr der ärztlichen Leitung PZA unterstellt, sondern wurde auf gleiche hierarchische Ebene gehoben. So ist Ute Heinrich, Departementsleiterin Pflege, nun auch für die Pflege PZA zuständig. Dank dieser dualen Führung ist das PZA inzwischen zweifach in der Geschäftsleitung SVAR vertreten.

Kooperationen

Der SVAR ist und bleibt ein Grundversorger – jedoch mit einzelnen Spezialleistungen, die für die Patientinnen und Patienten in der Region wichtig sind. Es ist somit das Ziel, der kantonalen Bevölkerung und in der Einzugsregion auch über die Kantonsgrenzen hinaus eine qualitativ hochstehende, moderne medizinische Diagnostik und Behandlung zu bieten. Auch spezielle Probleme sollen vor Ort in Herisau diagnostiziert und wenn möglich behandelt werden können. Dafür sind Kooperationen notwendig – für alle Spitäler. Braucht es die Leistungen von Spezialistinnen und Spezialisten eines Zentrumsspitals, soll der direkte Zugang – ohne Umweg zum Zentrumsspital – möglich sein. Und der Patient und sein Hausarzt sollen die Gewissheit haben, dass die Nachbehandlungen so bald wie möglich wieder «zu Hause» erfolgen können. Unter dieser Prämisse ist auch die 2021 gestartete Zusammenarbeit mit Spezialistinnen und Spezialisten des Zürcher Stadtspitals in den spezialisierten und hochspezialisierten Bereichen Herzchirurgie, Kardiologie und Viszeralchirurgie zustande gekommen. Die Zürcher Fachärztinnen und Fachärzte bieten spezialisierte Sprechstunden, Voruntersuchungen und Nachbehandlungen vor Ort bei uns im Spital Herisau durch. Bei Notwendigkeit unterstützen die Spezialistinnen und Spezialisten des Stadtspitals bei spezialisierten ambulanten und stationären Eingriffen und operieren bei Bedarf auch selber.

Ausgeweitet auf den Standort Herisau wurde 2021 zudem die seit Jahren bestehende Kooperation mit dem Tumor- und Brustzentrum ZeTuP AG. Prof. Dr. med. Florian Otto und sein ZeTuP-Team führen alle onkologischen Therapien und die Betreuung von Tumor-Patientinnen und -Patienten des Spitals Herisau durch. Nicht zustande gekommen ist die angedachte Zusammenarbeit mit der Berit Klinik im Bereich der Orthopädie. Trotz grösster Anstrengungen liessen sich keine Orthopäden finden, die bereit waren, im Spital Heiden zu arbeiten.

Sanierung PZA – Gesamtarealstrategie

Im Jahr 2020 wurde die Gesamtarealstrategie für das Psychiatrische Zentrum AR (PZA) verfeinert und ergänzt. Der SVAR will auf dem Areal Krombach in Herisau die psychiatrischen Fachtherapien und die Empfangszone in einem Neubau konzentrieren. Dazu ist ein Besucher- und Therapiezentrum (BTZ) geplant, das die Tagesklinik, die

Fach- und Bewegungstherapie sowie den zentralen Empfang für Besucher, Patienten und Gäste zusammenfasst. Im Oktober 2021 konnte ein Gesamtleistungswettbewerb im selektiven Verfahren für den Neubau erfolgreich abgeschlossen werden. Ziel war es, hinsichtlich Architektur, Städtebau, Betrieb, Ökonomie und Ökologie ein optimiertes Projekt zu erlangen, das das gesetzte Kostenziel einhält und im vorgegebenen Zeitraum realisiert werden kann. Das BTZ wird die Positionierung des PZA im Markt stark unterstützen. Auch ist davon auszugehen, dass mit diesen Infrastrukturmassnahmen die Attraktivität des PZA im Arbeitsmarkt bzw. für potenzielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigern wird. Baubeginn wird voraussichtlich bereits im Winter 2022/2023 sein.

Nach einer längeren Planungs- und Umbauphase wurden am Spital Herisau im Frühling 2021 die renovierten Räumlichkeiten der Gastroenterologie / Medizinischen Diagnostik in Betrieb genommen. Das Spital kommt damit auch einer gestiegenen Nachfrage nach Vorsorgeuntersuchungen und qualitativ hochstehender medizinischer Diagnostik entgegen. Das Gastroenterologie-Team der Inneren Medizin bietet ein breites Spektrum moderner diagnostischer und therapeutischer Verfahren im Bereich der Gastroenterologie an. Die neugestalteten Räumlichkeiten mit den modernen Gerätschaften unterstützen diese Verfahren, die nun unter besten infrastrukturellen Bedingungen durchgeführt werden können.

Mitarbeiterbefragung

Die im November 2021 durchgeführte Mitarbeiterbefragung legte den Fokus auf die Bereiche «Mitarbeiterzufriedenheit und Zusammenarbeit», dies bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz, die Teamzusammenarbeit, die Zusammenarbeit mit der vorgesetzten Stelle usw. Ziel war es, Handlungsbedarf zu erkennen, um anschliessend Massnahmen festzulegen, um das Miteinander im SVAR zu stärken und zu kräftigen. Die Mitarbeiterbefragung wird im Jahr 2022 wiederholt. In der Zeit dazwischen werden in den Teams Massnahmen definiert und umgesetzt, um das gesetzte Ziel zu erreichen.

Arbeitgeber SVAR

Ein weiterer Fokus lag 2021 in der Positionierung des SVAR als attraktiver Arbeitgeber. Im Hinblick auf die Konzentration auf zwei Standorte und den verbreiteten Fachkräftemangel genossen die Mitarbeitergewinnung und die Mitarbeiterbindung einen hohen Stellenwert. So hat der SVAR im Frühling 2021 beispielsweise unter www.svar.ch/jobs ein neues, kundenorientiertes Stellenportal aufgeschaltet. Bereits etablierte Dialoggefässe und andere Partizipationsmöglichkeiten für Mitarbeitende wurden beibehalten und weiter ausgebaut. Dazu gehört auch das kostenlose Beratungsangebot der Firma Movis, das weiterhin allen Mitarbeitenden offensteht.

Im September 2021 startet zudem der Lehrgang CAS Health Care Leadership & Management, den der SVAR seinem Füh-

rungspersonal zur Verfügung stellt. Der Lehrgang stiess auf hohe Nachfrage und wird sowohl für die teilnehmenden Mitarbeitenden als auch für den SVAR einen grossen Mehrwert generieren.

Auf die veränderten Bedürfnisse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bezüglich flexibler Arbeitszeitmodelle hat der SVAR im Berichtsjahr mit der Einführung des «Flexipool» reagiert. Flexipool funktioniert wie ein «Marktplatz», auf dem der SVAR den Bedarf an Diensten bekanntgibt und Mitarbeitende ihre Verfügbarkeiten eintragen. Bedarf und Verfügbarkeit können so schneller, flexibler und besser aufeinander abgestimmt werden. Flexipool gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, selber über das jeweils passende Arbeitsmodell mitzubestimmen. Flexipool ermöglicht somit angepasste Arbeitszeitmodelle, flexible Arbeitspläne und eine koordinierte Einsatzplanung. Mit diesem neuartigen Online-Dienstplan bekommen Mitarbeitende – auf freiwilliger Basis – die Möglichkeit, ihren Arbeits-einsatz selber mitzugestalten und so auf ihre persönlichen Arbeits- und Lebenssituationen angemessener und flexibler reagieren zu können. Der SVAR seinerseits profitiert von einer besseren Einsatzqualität und einem effektiveren Ressourceneinsatz. Zusätzlich zum Flexipool hat der SVAR mit dem Abschluss des Projektes «PEP21» den Prozess der gesamten Personalressourcenplanung vereinheitlicht und für die Planerinnen und Planer vereinfacht.

Zuweiserportal

Für die Zuweiserinnen und Zuweiser hat der SVAR unter www.svar.ch/zuweisungen eine neue, zusätzliche Möglichkeit der Patientenüberweisung entwickelt und aufgeschaltet. Diese ermöglicht es den Hausärztinnen und Hausärzten, ihre Patientinnen und Patienten dem SVAR unkompliziert und ohne Formvorgaben zuzuweisen.

Zertifizierungen

Seit November 2009 ist das Qualitätsmanagement SVAR nach den Vorgaben und Kriterien der unabhängigen Stiftung SanaCERT Suisse zertifiziert. Dabei handelt es sich um die schweizerische Stiftung für die Zertifizierung der Qualitätssicherung im Gesundheitswesen mit dem Zweck, Leistungserbringer auf die Erfüllung von Qualitätsstandards zu überprüfen und bei Erreichen der Anforderungen anerkannte Atteste (Zertifikate) auszustellen. Der Fokus liegt auf den Patientinnen und Patienten und den Mitarbeitenden. Beim letztjährigen RE-Zertifizierungsaudit wurde das Spital Herisau nach den Kriterien von SanaCERT Suisse bewertet. Das Audit wurde ein weiteres Mal erfolgreich bestanden. Es bescheinigt, dass das Spital Herisau weiterhin über ein sehr gut funktionierendes Qualitätsmanagement verfügt.

Ebenfalls erfolgreich fallen die Ergebnisse des ordentlichen ISO-9001:2015-Überwachungsaudits im PZA aus. Damit bestätigt die Zertifizierungsgesellschaft SGS im Dezember 2021 erneut, dass das PZA über ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem auf hohem Niveau verfügt. Das PZA ist seit dem Jahr 2017 nach ISO 9001:2015 zertifiziert.