



Spitalverbund
Appenzell Ausserrhoden

2021

Geschäftsbericht

Den Bericht finden
Sie auch unter
www.svar.ch/gb21

Geschäftsbericht 2021

Inhaltsverzeichnis

4 – 5

Bericht VR-Vizepräsidentin

10 – 11

Bericht CEO a. i.

16 – 17

Rückblick 2021

20 – 21

Leistungskennzahlen 2021

22 – 23

Finanzkennzahlen 2012 – 2021

28 – 29

Ausblick 2022



Der SVAR konzentriert sich auf den Standort Herisau

Das Jahr 2021 war unter allen Prämissen ein extrem schwieriges Jahr. Der seit Jahren stärker werdende wirtschaftliche Druck auf die Spitäler in der Schweiz, speziell in der Region Ostschweiz, ging auch am SVAR nicht spurlos vorbei. Auch «Corona» war noch immer sehr präsent und forderte die Mitarbeitenden auf allen Ebenen.

Quasi on top war das Jahr von einschneidenden personellen Veränderungen geprägt. Im Sommer verliess CEO Paola Giuliani den SVAR. Der Verwaltungsrat bedauerte diesen Entscheid.

Anfang September verstarb unser Verwaltungsratspräsident Prof. Dr. med. Andreas Zollinger völlig unerwartet. Mit ihm verlor der SVAR einen brillanten Kopf. Es war ein grosses Glück und eine enorme Bereicherung, dass wir mit ihm zusammenarbeiten durften. Die Art und Weise, wie er die Dinge anpackte, seine klare und ruhige Haltung, sein systemisches Denken und sein Mut haben uns stets beeindruckt.

Nur einen Monat nach dem Einsatz von Interims-CEO PD Dr. med. Urs Müller mussten wir uns also auch auf Ebene des Verwaltungsrates neu organisieren. Es gelang den verbleibenden Verwaltungsräten schnell, alle anstehenden Geschäfte ohne Einschränkung weiterzuführen.

Mit der Schliessung des Spitals Heiden wurde ein ebenfalls einschneidender Schritt vollzogen. Die Umsetzung dieses Entscheides war eine Herkulesaufgabe für alle Beteiligten. Dabei war es uns stets wichtig, klar und offen zu kommunizieren und für die Betroffenen verträgliche Lösungen zu suchen.

Der SVAR konzentriert sich damit auf den Standort Herisau mit den beiden Häusern für Somatik und Psychiatrie.

Der Verwaltungsrat war im Berichtsjahr extrem gefordert, was sich auch in der überaus grossen Anzahl von Sitzungen widerspiegelt. Allein 17 Verwaltungsratssitzungen waren nötig, um die Fülle an Aufgaben zu bewältigen. Hinzu kamen diverse Ausschusssitzungen, weil es auch auf Kaderebene mehrere Stellen neu zu besetzen gab.

Die Kommunikation an den Schnittstellen und der offene Austausch mit den verschiedensten Anspruchsgruppen konnten im Berichtsjahr deutlich verstärkt werden. Der Verwaltungsrat beabsichtigt, die Informationsanlässe für die Politik und den Austausch mit den einweisenden Ärztinnen und Ärzten weiter zu pflegen und zu institutionalisieren, weil dieses Netzwerk eine tragende Rolle spielt.

Finanziell ist der SVAR nach wie vor mit grossen Herausforderungen konfrontiert.

Für das Jahr 2021 musste ein Gesamtdefizit von CHF 6.9 Mio. verbucht werden. Obwohl das Gesamtdefizit damit gegenüber dem Vorjahr reduziert werden konnte, wurde die finanzielle Zielvorgabe nicht erreicht.

Die Stabilisierung des Betriebes stand im Berichtsjahr im Zentrum und das wird auch in den kommenden Jahren notwendig sein, weil der Sanierungsprozess mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Auch wir müssen nach Lösungen suchen, wie wir mittel- und auch langfristig unsere wichtige Rolle als Gesundheitsversorgerin in der Region nicht nur aufrechterhalten, sondern stärken können.

Das Augenmerk liegt dabei nicht nur auf strukturellen Aspekten und anstehenden strategischen Entscheiden, sondern insbesondere auch auf dem weiteren Auf- und Ausbau einer tragenden Unternehmenskultur.

Die strategische und die operative Führungsebene sind im Berichtsjahr weiter zusammengewachsen. Es ist unser gemeinsames Ziel, eine solide, qualitativ hochstehende Spitalgrundversorgung für die Bevölkerung von Appenzell Ausserrhoden und das weitere geografische Einzugsgebiet zu erbringen. Das bedingt einen wirtschaftlich gesunden SVAR, der aber auch offen ist für die Zusammenarbeit mit andern Leistungserbringern.

Der Verwaltungsrat bedankt sich für das enorme Engagement der Mitarbeitenden, die in den verschiedensten Bereichen und auf allen Ebenen die hohen Anforderungen erfolgreich meistern.

Die Arbeit im Gesundheitswesen ist nicht einfach ein «Job», es ist viel mehr. Patientinnen und Patienten zu betreuen und zu behandeln, hat ganz viel mit Hingabe und Leidenschaft zu tun. Es ist nicht einfach eine Arbeit, es ist eine Aufgabe, die ganz spezielle Persönlichkeiten fordert. Ihnen gilt unser Dank und Respekt.



Monica Sitaro-Hartmann

Vizepräsidentin des Verwaltungsrates





Sven Voss, Betrieblicher Leiter Rettungsdienst SVAR

**«Ein wichtiger Teil meiner Arbeit
ist die Entwicklung mit
Blick auf die Qualität und
unseren Arbeitsalltag.»**

Unter spitalverbund.ch/gb21 können Sie das
Video von Sven Voss anschauen



Jürgen Kaesler, Klinikseelsorger, Psychiatrisches Zentrum AR

«Die erste Intention
für mich
ist der Mensch.»

Unter spitalverbund.ch/gb21 können Sie das
Video von Jürgen Kaesler anschauen





Fokus auf Stärken und Chancen

Im August 2021 habe ich im SVAR meine Stelle als CEO a. i. angetreten. Parallel zur Bewältigung des Tagesgeschäftes während der Coronakrise, der anstehenden Schliessung des Spitals Heiden und einem teilweise spürbaren Misstrauen unterschiedlicher Anspruchsgruppen dem SVAR gegenüber war es für mich wichtig, den SVAR und sein Umfeld kennen- und verstehen zu lernen.



Während der ersten Tage und Wochen führte ich eine Vielzahl von Gesprächen mit Mitarbeitenden sowie Hausärztinnen und Hausärzten und auch anderen Anspruchsgruppen. Mein Fokus lag dabei bei der Identifizierung der Stärken des SVAR und der Chancen, die sich durch die Veränderung im Umfeld für unser Unternehmen eröffnen. Die Situation in der Branche ist einerseits sehr herausfordernd, andererseits wird sich die ganze Systemlandschaft neu positionieren. Das ist für den SVAR per se eine grosse Chance, die wir nutzen wollen.

Zentral ist für mich auch, Transparenz herzustellen. Eine meiner ersten Handlungen war es, die Sitzungen der Geschäftsleitung intern öffentlich zu machen. Um die Nähe zur Basis zu verbessern, bekommt jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter die Beschlüsse und Protokolle zu Gesicht.

Aufgrund der erwähnten Veränderungen durch die Schliessung des Spitals Heiden und weiterer Spitäler in unserer Region, aber auch infolge veränderter Patientenbedürfnisse haben wir im Herbst 2021 im Auftrag und in Zusammenarbeit mit dem Verwaltungsrat die Unternehmensstrategie angepasst und dabei die im April 2021 bekanntgegebene strategische Neuausrichtung mit der «Fokussierung auf zwei Standorte» weiter präzisiert. An diesem Prozess waren 30 Mitarbeitende aus unterschiedlichen Berufsgruppen und Hierarchiestufen involviert. Dabei haben wir auch unsere Vision angepasst: Der SVAR ist die erste Wahl für Patientinnen und Patienten mit akutsomatischen und psychischen Behandlungsbedürfnissen in unserem Einzugsgebiet. Die Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Betrieben und Mitarbeitenden zum Nutzen unserer Patientinnen und Patienten sowie unserer Bewohnerinnen und Bewohner macht uns einzigartig und zum Versorger erster Wahl. Zusammen mit unseren Partnern entwickeln wir eine Gesundheitsregion.

Gezielt darauf ausgerichtet, haben wir im Berichtsjahr eine Vielzahl von Entwicklungen und Projekten angestossen, um gemeinsam diese Vision zu erreichen. Dabei gibt es betriebsinterne Projekte, die es uns ermöglichen sollen, Ressourcen und Kapazitäten optimaler zu planen und zu nutzen. Durch die Schliessung mehrerer Spitäler in der Ostschweiz fallen Kapazitäten von 15 000 Austritten und 25 000 Notfällen weg. Wir schaffen also Voraussetzungen, um davon profitieren zu können. Dazu gehört auch, dass wir unser Leistungsangebot weiter den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten und somit der Nachfrage anpassen und unseren Leistungsauftrag weiterhin erfüllen. Als Beispiele zu nennen sind die Weiterführung der ambulanten SVAR-Sprechstunden in der Gemeinde Heiden, die Zusammenarbeit mit Fachexpertinnen und Fachexperten im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin, aber auch der Aufbau von kundenorientierten Spezialsprechstunden im Psychiatrischen Zentrum AR. Es freut mich insbesondere, konnten wir im PZA in den vergangenen Monaten die vorübergehend angespannte Situation entschärfen. Es ist uns gelungen, vakante Stellen durch qualifizierte Mitarbeitende zu besetzen. Auch die vorübergehend geschlossenen Betten konnten sukzessive wieder geöffnet werden. Somit liegt der Fokus nun auch im PZA wieder stärker bei der Angebotsentwicklung.

Ein persönliches Anliegen ist mir die stetige Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Im SVAR arbeiten kompetente Mitarbeitende. Diese Stärke wollen wir nutzen. Die Teams sollen mehr selber entscheiden können, dafür erhalten sie die notwendigen Werkzeuge. Diese grössere Verantwortung stärkt die Identifikation mit dem Betrieb, davon bin ich überzeugt. Auch an den Gesprächen mit den Zuweiserinnen und Zuweisern zeigten diese sich wohlwollend dem SVAR gegenüber. Zu guter Letzt möchte ich auch die Zusammenarbeit mit der kantonalen Regierung erwähnen, die ich als unterstützend und konstruktiv wahrnehme. Diese breite Unterstützung zu erfahren, ist auch wichtig für die Mitarbeitenden. Sie gibt ihnen Wertschätzung für ihre täglich erbrachten Leistungen für die Bevölkerung in unserem Einzugsgebiet.

Als CEO a. i. werde ich den SVAR nach der Einführung der neuen CEO oder des neuen CEO wieder verlassen. Der eingeleitete Weg wird anschliessend auch von der neuen Verwaltungsratspräsidentin oder dem neuen Verwaltungsratspräsidenten sowie operativ von der neuen CEO oder dem neuen CEO fortgesetzt.

Im Namen der Geschäftsleitung bedanke ich mich bei allen Mitarbeitenden und allen anderen Stakeholdern für ihr bemerkenswertes Engagement für den SVAR und seine Patientinnen und Patienten.



PD Dr. med. Urs Müller
CEO a. i. Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden





Judith Bänziger, Sachbearbeiterin, Psychiatrisches Zentrum AR

«An der Réception
sind wir ein Knotenpunkt für
die gesamte Psychiatrie.»

Unter spitalverbund.ch/gb21 können Sie das
Video von Judith Bänziger anschauen



Samuel Neff, Fachspezialist Recruiting SVAR

«Zusammen mit meiner Mitarbeiterin habe ich den Überblick über die meisten eingehenden Bewerbungen im SVAR.»

Unter spitalverbund.ch/gb21 können Sie das Video von Samuel Neff anschauen



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.

Die wichtigsten Leistungskennzahlen auf einen Blick

Austritte stationär	2021	2020	2019
Medizin	2 008	2 186	2 486
Chirurgie	1 988	2 074	2 267
Frauenklinik	1 300	1 368	1 430
Subtotal (exkl. Säuglinge)	5 296	5 628	6 183
Säuglinge	968	1 055	1 070
Total Spital Heiden und Spital Herisau	6 264	6 683	7 253
Akutpsychiatrie*	591	700	818
Wohnheim	6	2	4
Total Psychiatrisches Zentrum AR	597	702	822
Total SVAR	6 861	7 385	8 075

* Berechnung aufgrund Anzahl Fälle ab 2020

Pflegetage	2021	2020	2019
Medizin	10 682	12 066	13 250
Chirurgie	8 967	9 591	10 600
Frauenklinik	4 144	4 554	4 894
Subtotal (exkl. Säuglinge)	23 793	26 211	28 744
Säuglinge	2 883	3 285	3 567
Total Spital Heiden und Spital Herisau	26 676	29 496	32 311
Akutpsychiatrie	20 801	21 085	24 986
Wohnheim	14 803	15 305	15 505
Total Psychiatrisches Zentrum AR	35 604	36 390	40 491
Total SVAR	62 280	65 886	72 802

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer (in Tagen)	2021	2020	2019
Medizin	5.3	5.5	5.3
Chirurgie	4.5	4.6	4.7
Frauenklinik	3.2	3.3	3.4
Subtotal (exkl. Säuglinge)	4.5	4.7	4.6
Säuglinge	3.0	3.1	3.3
Total Spital Heiden und Spital Herisau	4.3	4.4	4.5
Total Psychiatrisches Zentrum AR	35.2	30.1	30.5

Einzugsgebiet der Patientinnen und Patienten in %	2021	2020	2019
Appenzell Ausserrhoden	51.4 %	59.1 %	57.5 %
Appenzell Innerrhoden	11.5 %	8.1 %	8.0 %
St. Gallen	31.8 %	28.3 %	29.8 %
Übrige Schweiz und Ausland	5.3 %	4.6 %	4.7 %
Total SVAR	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Rundungsdifferenz aufgrund der Darstellung im Zehntelbereich möglich
Ab 2021: Berechnung aufgrund Anzahl Austritte

Ambulante Konsultationen – Akutsomatik	2021	2020	2019
Total Akutsomatik	58 769*	45 776	47 863
Ambulante Konsultationen (TarMed) – Psychiatrie	2020	2020	2019
Total Akutpsychiatrie	9 340*	7 870	7 703

* ab 2021 nach Definition des Bundesamts für Statistik

6 264
stationäre Austritte
Spital Heiden und
Spital Herisau



Über 750
Mitarbeitende



591
stationäre Fälle
Psychiatrisches
Zentrum AR

Einzugsgebiet der
Patientinnen
und Patienten



51.4%
Appenzell
Ausserrhoden



31.8%
St. Gallen

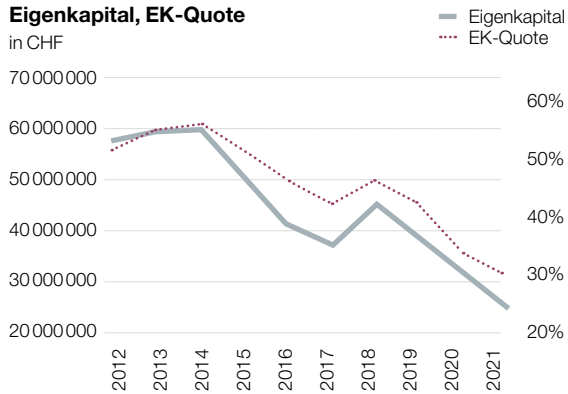


11.5%
Appenzell
Innerrhoden

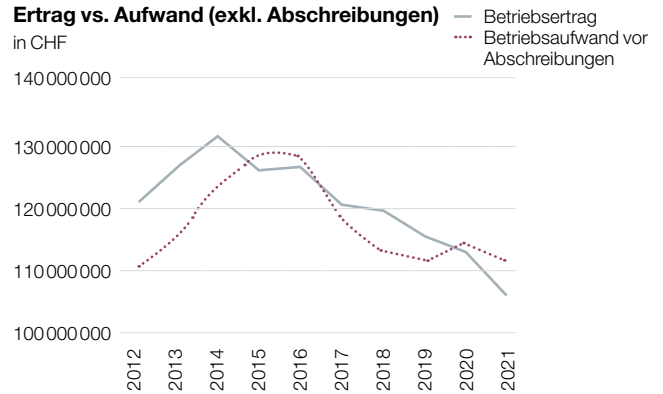


5.3%
Übrige Schweiz
und Ausland

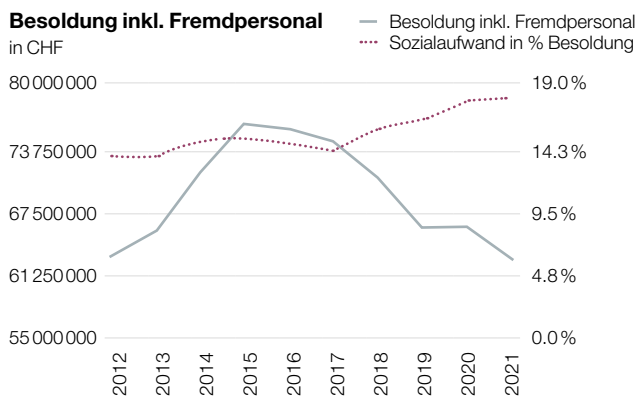
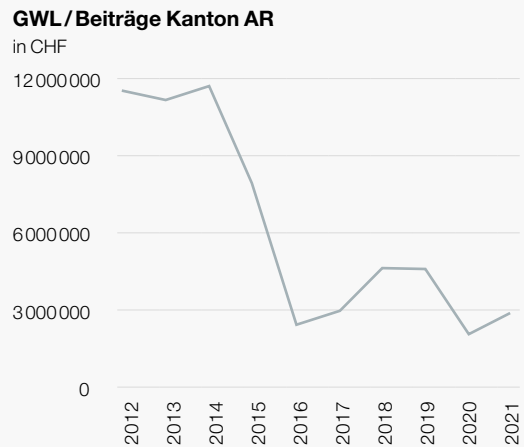
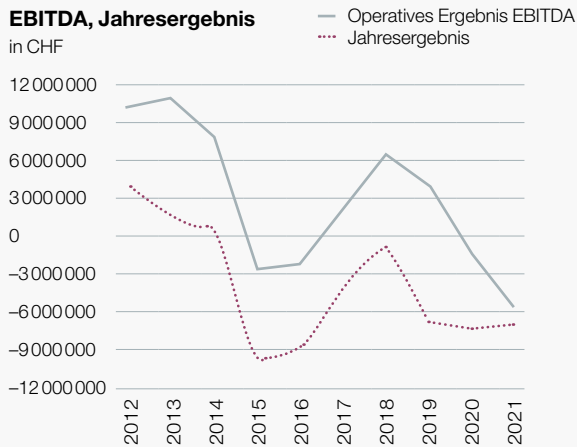
Entwicklung der Finanzzahlen seit 2012



Ergebnis 2021 reduziert das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote weiter



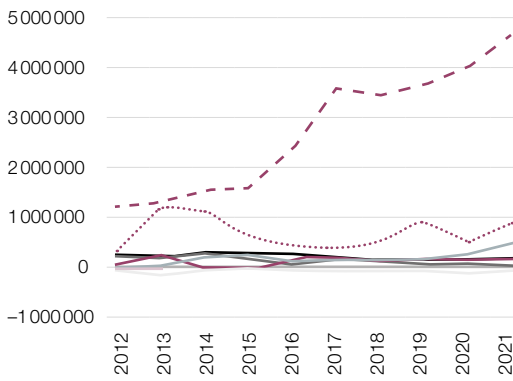
Kontinuierliche Aufwandreduktion seit 2015



Starke Reduktion des Besoldungsaufwands

Verwaltungsaufwand

in CHF

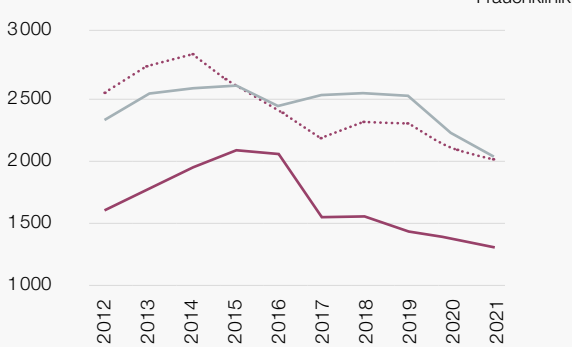


- Büromaterial / Drucksachen / Fotokopien
- Telefon / Telefax / Internet / Porti
- Aufwand für Berichterstattung, Kodierrevision und Revisionsstelle
- Diverse Auslagen
- Beratungsaufwand
- Werbeaufwand und PR
- Informatikaufwand (inkl. Lizenzen)
- Büro- und Verwaltungsaufwand Nebenbetriebe
- Übriger Büro- und Verwaltungsaufwand

Starke Zunahme des Informatikaufwands

Austritte Akutsomatik (exkl. Säuglinge)

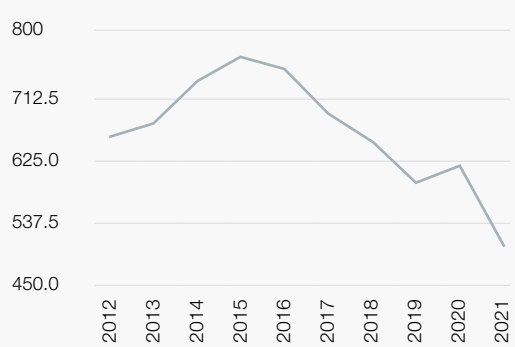
in CHF



Kontinuierliche Reduktion der Austritte

Vollzeitstellen (exkl. Lernende)

in CHF



Reduktion des Personals um 259.5 Stellen bzw. 34 % seit 2015





Alexander Holzmann, Leiter Gastronomie SVAR

**«Wir arbeiten hart im Team,
haben aber trotzdem
auch immer Zeit, etwas
Humor einzubauen.»**

Unter spitalverbund.ch/gb21 können Sie das
Video von Alexander Holzmann anschauen



Deborah Sutter, Bildungsverantwortliche, Spital Herisau

**«Wir sind als Team
für die Sicherstellung
der Ausbildungsqualität
verantwortlich.»**

Unter spitalverbund.ch/gb21 können Sie das
Video von Deborah Sutter anschauen





Die Strategieumsetzung wird vorangetrieben



Unternehmensstrategie 2022 – 2026

Nach dem Entscheid zur Fokussierung auf zwei Standorte in Herisau hat der SVAR seine Unternehmensstrategie überprüft und auf die Jahre 2022 – 2026 neu ausgerichtet. Der SVAR hat den Anspruch, im Einzugsgebiet erste Wahl für Patientinnen und Patienten mit akutso-matischen und psychischen Behandlungsbedürfnissen zu sein. Dazu will der SVAR eine einzigartige Kultur der Zusammenarbeit zwischen den Betrieben, den Mitarbeitenden und den Partnern zum Nutzen der Patientinnen und Patienten entwickeln.

Der SVAR wird seine Ressourcen in den nächsten Jahren auf sieben Kernstrategien fokussieren, die mit strategischen Massnahmen hinterlegt sind. Die Massnahmen wurden im ersten Quartal 2022 auf ihren Beitrag zur Strategieerfüllung bewertet, zeitlich ausgerichtet und in den Fachbereichen zur Umsetzung gegeben. Neue mittel- bis langfristige Vorhaben werden entlang der Kernstrategien beurteilt und in das strategische Projektportfolio aufgenommen oder abgelehnt. Die Strategieumsetzung erfolgt zusammen mit den Mitarbeitenden des SVAR und wird durch Informationen und Zielvereinbarungen in verschiedenen Kommunikationsgefässen in der Organisation ausgebreitet. Somit wird sichergestellt, dass alle am gleichen Strang ziehen und dabei auf der gleichen Seite stehen.

Personelles

Mit der Wahl einer neuen Verwaltungsratspräsidentin oder eines neuen Verwaltungsratspräsidenten (VRP) durch den Regierungsrat AR bekommt der SVAR im Jahr 2022 eine neue strategische Führung. Auf operativer Ebene steht zudem die Wahl einer neuen CEO oder eines neuen CEO durch den Verwaltungsrat an. VRP und CEO werden die skizzierte Strategieumsetzung wesentlich vorantreiben und zusammen mit allen Mitarbeitenden die Weiterentwicklung des SVAR sicherstellen.

Standardisierung und Optimierung führen zu einer sich selbst tragenden Organisation

In allen Bereichen der Versorgung will der SVAR noch stärker standardisieren und optimieren, damit sich der SVAR in Zukunft selbst tragen kann. Die Optimierungen erfolgen dabei immer aus Sicht der Patientinnen und Patienten und der zuweisenden Ärztinnen und Ärzte. Der Fokus liegt sowohl in der Somatik als auch in der Psychiatrie auf der Sicherstellung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten erweiterten Grundversorgung und dem optimalen Ressourceneinsatz.

Sinnvolle Kooperationen und Angebotserweiterungen

Abgestimmt auf die Strategie, werden auch im Jahr 2022 sowohl in der Somatik wie auch in der Psychiatrie Kooperationen mit anderen Leistungserbringern weiter ausgebaut und neue geprüft. Die Bedeutung der Kooperationen wird in Zukunft weiter zunehmen, denn um dem Anspruch «erste Wahl für Patientinnen und Patienten» gerecht zu werden, braucht es genügend qualifiziertes Fachpersonal. Als Grundversorger baut der SVAR somit Partnerschaften sowohl auf horizontaler wie auch vertikaler Ebene aus. In den spezialisierten

Bereichen werden vermehrt Kooperationen angestrebt, denn nicht alle Spezialistinnen und Spezialisten können ausschliesslich für den SVAR tätig sein. Vielmehr ist es sinnvoll, einerseits für spezialisierte Sprechstunden und Behandlungen, andererseits aber auch für spezialisierte Eingriffe vermehrt auf Spezialistinnen und Spezialisten von Partnerorganisationen zurückzugreifen. Partner können private oder öffentliche Gesundheitsanbieter sein.

Dialog mit Anspruchsgruppen

Bei allen Vorhaben ist es dem SVAR weiterhin wichtig, Anspruchsgruppen – seien diese intern oder extern – jederzeit transparent zu informieren. In Zeiten des Wandels im Gesundheitswesen wird mit allen Anspruchsgruppen unaufgeregt und auf Augenhöhe der Dialog über Leistungen und Angebote geführt.

Baustart Besucher- und Therapiezentrum (BTZ)

Nach mehrjähriger Vorbereitungsarbeit beginnen voraussichtlich bereits im Winter 2022/2023 die Bauarbeiten für das neue Besucher- und Therapiezentrum (BTZ).

Erfüllung Leistungsauftrag

Wie die gültigen kantonalen Spitalisten Akut-somatik (seit 1. Januar 2022) und Psychiatrie (seit 1. Januar 2021) zeigen, darf die Bevölkerung weiterhin auf eine qualitativ gute, zahlbare und bedarfsorientierte Gesundheitsversorgung zählen.



Romy Stacher, Teamleiterin Pflege Intensivstation
und Präsidentin Personalkommission SVAR

**«Trotz Technik und
Spitzenmedizin steht
das Wohl des Patienten
bei meiner Arbeit
im Mittelpunkt.»**





**Spitalverbund
Appenzell Ausserrhoden**

**Spitalverbund
Appenzell Ausserrhoden**
Krombach 3
9102 Herisau
www.spitalverbund.ch

Spital Herisau
Spitalstrasse 6
9100 Herisau
T 071 353 21 11
spitalherisau@svar.ch

Psychiatrisches Zentrum AR
Krombach 3
9102 Herisau
T 071 353 81 11
psychiatrie@svar.ch

Impressum

Herausgeber: Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden, Herisau
Redaktion: Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden, Herisau
Gestaltung: Fagetti Kommunikation GmbH, St. Gallen
Fotos: Daniel Ammann
Druck: Druckerei Lutz, Speicher