



Spitalverbund
Appenzell Ausserrhoden

2020

Geschäftsbericht

Den Bericht finden
Sie auch unter
www.svar.ch/gb20

Geschäftsbericht 2020

Inhaltsverzeichnis

4 – 5

Bericht VR-Präsident

10 – 11

Bericht CEO

16 – 17

Rückblick 2020

20 – 21

Leistungskennzahlen 2020

22 – 23

Finanzkennzahlen 2012 – 2020

28 – 29

Ausblick 2021



Ein schwieriges Jahr 2020 für den stark geforderten SVAR

Das Jahr 2020 stand auch im SVAR ganz im Zeichen von SARS-CoV-2: Das neue Coronavirus hat viele Mitarbeitende über lange Monate enorm gefordert, ihnen beruflich und persönlich sehr viel abverlangt und manche stark ermüdet. Sie haben mit ihrem enormen Einsatz eine grosse Zahl an schwer, teilweise sehr schwer erkrankten Patientinnen und Patienten gepflegt und behandelt und vielen damit das Leben gerettet.

Die Mitarbeitenden verdienen unser ganz grosses Dankeschön und unseren Respekt. Der SVAR hat dadurch wie selten zuvor bewiesen, wie wichtig ein funktionierendes Spital für die Bevölkerung des Kantons Appenzell Ausserrhoden und darüber hinaus tatsächlich ist: Der SVAR ist systemrelevant und unverzichtbar.

Verlust zulasten SVAR

Im Zuge der Bewältigung dieser Pandemie sind dem SVAR aber leider enorme finanzielle Verluste entstanden: Auf Anordnung des Bundes und durch den Kanton umgesetzt durften im SVAR, wie an allen Spitälern landesweit, über viele Wochen keine Wahleingriffe stattfinden. Die Operationssäle blieben leer, Sprechstunden mussten abgesagt werden, und viele Betten waren nicht belegt – damit alle Kräfte für die Bewältigung der Pandemie hätten eingesetzt werden können, wenn es erforderlich geworden wäre. Diese behördlichen Anordnungen führten einerseits zur paradoxen Situation der Überlastung mit den Corona-Behandlungen und andererseits zu leeren Kapazitäten mit Unterbeschäftigung.

Sie führten aber vor allem zu Mehrkosten und gleichzeitig zu Mindereinnahmen im SVAR von rund CHF 9.5 Mio. Weil der Bund jegliche Beteiligung an diesen verordneten Mindererträgen und den Zusatzkosten bis heute verweigert und der Kanton dem SVAR nicht den vollen Betrag decken konnte, müssen rund CHF 3 Mio. vollständig durch den SVAR getragen werden – zulasten seiner Eigenmittel. Angesichts der ohnehin seit Jahren angespannten Finanzsituation bei allen Regionalspitälern in der Region – auch beim SVAR – führt die Pandemie damit zu einer schonungslosen Demaskierung der Strukturprobleme und in Kombination mit den ungenügenden Spitaltarifen zur beschleunigten Verschärfung finanzieller Schwierigkeiten bei zahlreichen Spitälern in der gesamten Schweiz.

Der SVAR muss zum Jahresende 2020 ein Gesamtdefizit von rund CHF –7.2 Mio. verkraften, nachdem auch nach dem Lockdown die Patientenzahlen deutlich unter den Erwartungen und unter dem Vorjahr blieben. Der Spitalverbund – obwohl systemrelevant und mit ausgezeichneten medizinisch-pflegerischen Leistungen in dieser Krise – verfehlt damit sein betriebswirtschaftliches Ziel einer ausgeglichenen Rechnung bei weitem.

Chancen wahrnehmen

Jede Krise ist auch eine Chance, und die gilt es wahrzunehmen: Die hervorragenden fachlichen Leistungen des SVAR auf der einen und die finanziellen Herausforderungen auf der anderen Seite sind für den Verwaltungsrat der Anlass, die Strategie des Spitalverbunds zu überprüfen und in einem intensiven Austausch mit der Kantonsregierung zeitnah tragfähige Lösungen für die Zukunft zu suchen. Die Bevölkerung des Kantons, der SVAR und seine engagierten Mitarbeitenden verdienen solche Lösungen!



Prof. Dr. med. Andreas Zollinger
Präsident des Verwaltungsrates





Sandro Lendi, Leiter Qualitäts- und Risikomanagement

**«Ich kümmere mich auch
um alle Vorschläge,
die von Mitarbeitenden
eingebracht werden.»**

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das
Video von Sandro Lendi anschauen



Andrin Preisig, Verantwortlicher Food & Beverage

«Heute gelten wir im
Verpflegungsmanagement
beim Systemlieferanten
als Vorzeigeobjekt.»

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das
Video von Andrin Preisig anschauen

ritzel
oni-
e.

Gemüse-
medeln

Blumenkohl
all Arrabiata

VEGI - BUFFET

meqa Plus.ch

0
1
8



Eindrückliches Engagement der Mitarbeitenden

Niemand von uns hätte Anfang Jahr wohl damit gerechnet, 2020 solch bewegte Monate zu erleben. Wenn das Thema Gesundheitsversorgung schon vorher oft Anlass zu Diskussionen gegeben hatte, wurde es mit der Herausforderung rund um Covid-19 vielerorts – auch im SVAR – zum Hauptthema.



Praktisch über Nacht waren Anfang März unsere Akutspitäler und das Psychiatrische Zentrum mit einer neuen Situation konfrontiert und mussten sich auf noch nie da gewesene Szenarien vorbereiten. Innert 48 Stunden haben wir in unseren Spitälern die verfügbaren Kapazitäten im Bereich der Intensivbehandlungen ausgebaut und an beiden Standorten vor den Gebäuden eine Stelle zur Triagierung eingerichtet. Diese professionelle Triage sorgte jederzeit dafür, dass die Menschen ohne Umwege an den richtigen Behandlungsort gelangten.

Bereits Ende Februar haben wir im SVAR den Krisenstab einberufen und die wichtigsten Gefässe und Instrumente geschaffen sowie erste Massnahmen für die Bewältigung der Covid-19-Krise beschlossen. Das Krisenmanagement seitens des Kantons und des Bundes war und ist dabei eine wertvolle Unterstützung. Entscheide konnten rasch gefällt und konsequent umgesetzt werden. Jederzeit verfolgten und verfolgen wir noch immer als oberstes Ziel den Schutz der Bevölkerung. Der Winter zeigte uns, dass wir noch länger mit dieser speziellen Herausforderung zu leben haben.

Schlüsselstellen besetzt

Für gute, funktionierende Gesundheitsbetriebe zu sorgen, ist unsere tägliche Aufgabe und unser Auftrag – mit und ohne Epidemiebekämpfung. Die Erstellung einer neuen Notfallstation in Herisau beispielsweise ist Ausdruck dieser Aufgabe. Die Inbetriebnahme der neuen Notfallstation am 16. März 2020 war für den SVAR ein wichtiger Meilenstein. Wir sind stolz, der Bevölkerung mit einer modernen Station zur Verfügung stehen zu können, die unter der ärztlichen Leitung von Christian Maschmann, Facharzt für Anästhesiologie und Intensivmedizin, und dem Pflege team um Stationsleiter Arben Maliqaj auch personell hervorragend besetzt ist.

Besonders freut uns, dass wir dieses Jahr auch in anderen Bereichen weitere ausgewiesene Fachkräfte für Schlüsselstellen gewinnen konnten. Auf Stufe Departementsleitung hat im Sommer Ute Heinrich als Departementsleiterin Pflege und Mitglied der Geschäftsleitung im SVAR begonnen. Auch im Psychiatrischen Zentrum AR konnten wir die Pflegeleitung mit Michel Bamert durch einen erfahrenen Fachmann neu besetzen. Bereits abgeschlossen ist zudem die Rekrutierung des neuen Departementsleiters und Chefarztes Chirurgie. Diese Funktion tritt Dr. med. Gérald Gubler am 1. Mai 2021 an. Dr. Gubler arbeitet als Leitender Arzt bereits seit Mai 2018 im SVAR und löst Dr. med. René Fuhrmann ab, der im Frühling in Pension gehen wird. Stabilität und Kontinuität zu erlangen, ist im ausgesprochen schnelllebigen Gesundheitswesen nicht einfach. Entsprechend sind wir froh, diesem Ziel schrittweise näher zu kommen.

Unterstützung der Mitarbeitenden

Zur Förderung dieser Kulturentwicklung und zur Unterstützung der Mitarbeitenden wurden auch im Jahr 2020 zuvor eingeführte Angebote und Instrumente weiter etabliert und teilweise neu geschaffen. So bieten wir seit dem 1. Januar 2020 zusammen mit der Firma Movis eine zusätzliche Dienstleistung an, die allen Mitarbeitenden offensteht: SVAR Mitarbeitende können sich jederzeit an Movis wenden, wenn sie eine kompetente und vertrauliche Beratung und somit

fachkundige Unterstützung zur Klärung einer persönlichen oder beruflichen Situation beanspruchen wollen. Als Arbeitgeber übernimmt der Spitalverbund die Kosten von bis zu drei Beratungsgesprächen.

Zusammen mit allen Führungspersonen haben wir im vergangenen Jahr zudem Führungsgrundsätze erarbeitet, welche 2021 verbindlich eingeführt werden. Diese und weitere Massnahmen tragen zur Unterstützung eines gemeinsamen Führungsrollenverständnisses und der Entwicklung einer tragfähigen und in die Zukunft gerichteten Unternehmenskultur bei.

Tragfähige und finanzierbare Versorgung

Die Mitarbeitenden haben im vergangenen, von der Pandemie geprägten Jahr mit einem eindrücklichen Engagement und hervorragenden Leistungen zum Wohl aller Patientinnen und Patienten Enormes vollbracht. Sie setzten und setzen sich unter teilweise schwierigen Umständen mit grossem Einsatz ein für eine qualitativ hochstehende und menschliche Versorgung der Bevölkerung im Kanton Appenzell Ausserrhoden und darüber hinaus. Dass aufgrund der Umstände nun ein derartiges Betriebsdefizit 2020 resultiert, ist für alle sehr belastend und nicht einfach zu verdauen. Unser Blick bleibt jedoch vorwärtsgerichtet, und unsere Aufgabe ist es, langfristig eine tragfähige und finanzierbare Versorgung in der Region sicherzustellen. Die Entwicklungen im Gesundheitswesen und der finanzielle Druck sind nicht neu und wurden durch die Auswirkungen der Pandemie lediglich akzentuiert und beschleunigt. Unter Einbezug der Geschäftsleitung und auch in Diskussion mit dem Regierungsrat überprüft der Verwaltungsrat die Auswirkungen dieser anspruchsvollen Ausgangslage auf die SVAR Strategie kritisch. Damit der SVAR auch künftig die erforderliche Versorgung im Kanton sicherstellen kann, werden notwendige strategische Anpassungen unumgänglich sein. Dies bedingt, dass unsere Leistungen den sich ändernden Bedürfnissen entsprechen und diese auch kostendeckend erbracht werden können. Leistungen, welche erbracht werden müssen und nicht kostendeckend erbracht werden können, müssen entsprechend finanziert werden.

Im Namen der Geschäftsleitung bedanke ich mich bei allen Mitarbeitenden und allen anderen Stakeholdern für ihren persönlichen Beitrag, damit wir den Menschen in unserem Einzugsgebiet auch weiterhin eine hochwertige medizinische Grundversorgung bieten können.



Paola Giuliani
CEO Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden





Veronika Fleischer, Teamleiterin Pflege, Privatstation

«Ab hier bitte lächeln.»

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das Video von Veronika Fleischer anschauen



Michel Bamert, Leiter Pflegedienst Psychiatrisches Zentrum AR

**«Unsere Klinik ist genug gross,
um auch über die Ostschweiz
hinaus wichtig zu sein.»**

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das
Video von Michel Bamert anschauen



Das Aufkommen der Covid-19-Pandemie und deren Bewältigung standen 2020 im Fokus



Corona

Sehr schnell musste sich der SVAR im vergangenen Jahr auf die Behandlung von Covid-19-Patientinnen und -Patienten einstellen, eine für alle Spitalangestellten ungewöhnliche Herausforderung. Der Krisenstab wurde im Februar einberufen. Innert kurzer Zeit musste der SVAR für genügend Ressourcen sorgen, um eine grosse Anzahl an Covid-19-Patientinnen und -Patienten behandeln zu können, namentlich Isolationszimmer und zusätzliche Plätze auf der zertifizierten Intensivstation (IPS) mit Beatmungsgeräten und Überwachungsmonitoren bereitstellen. Am schwierigsten war es zu Beginn, genügend spezialisiertes Personal zur Verfügung zu haben. Fachkräfte aus anderen Spitälern und interne Mitarbeitende mussten im Frühling intensiv geschult werden, damit sie erfolgreich in anderen Bereichen eingesetzt werden konnten. Bemerkenswert waren die spürbare Motivation und Solidarität untereinander und die konstruktive Zusammenarbeit mit den anderen Spitälern und auch mit dem Kanton. Mit Unterstützung durch Anästhesieärztinnen und -ärzte und Pflegefachpersonal der Tagesklinik, Endoskopie und Anästhesie konnte das Personal der Inneren Medizin eine optimale

Versorgung aller Covid-19-Patientinnen und -Patienten garantieren. Spezielle Herausforderungen waren die Beatmung und die rigorosen Sicherheitsmassnahmen im Umgang mit infizierten Patientinnen und Patienten.

Der Fokus auf die Behandlung von Corona-Patientinnen und -Patienten hat im Frühling zu einer paradoxen Situation geführt. Zum einen war eine gute Gesundheitsversorgung so wichtig wie lange nicht, zum anderen durften geplante Sprechstunden und Operationen auf Weisung des Bundes vorübergehend nicht mehr durchgeführt werden. Das bedeutete, dass im März und im April einerseits aufgrund der Pandemie und andererseits aufgrund des Operationsverbots zahlreiche Betten leer blieben und die Fallzahlentwicklung schlecht war. Während die einen Mitarbeitenden intensiv arbeiteten, mussten andere Berufsgruppen aufgrund fehlender Einsatzmöglichkeiten zu Hause bleiben. Mit der Aufhebung des vom Bund verfügten Leistungsverbots durfte der SVAR ab dem 27. April sein Angebot schrittweise wieder hochfahren. Die Frequenzen in den Sprechstunden und den Operationssälen sowie die Anzahl stationärer Fälle haben wieder zugenommen.

Ein Aufholeffekt, wie dies in Privatkliniken meist der Fall war, hat sich jedoch nicht eingestellt. Viele potenzielle Patientinnen und Patienten gingen verloren, es ist ein Vermeiden von Arztbesuchen und Hospitalisationen seit dem Ausbruch der Pandemie stark spürbar. Dies führt zu einem dazu, dass die Patientenzahl tief blieb. Zum anderen nehmen Patientinnen und Patienten teilweise erst sehr spät notwendige Behandlungen in Anspruch, was zu schwereren Verläufen oder Folgeschäden führen kann.

Bereits seit Sommer 2020 hat sich der SVAR vorausschauend mit der damals anstehenden zweiten Welle auseinandergesetzt und den Krisenstab nach kurzer Sistierung wieder aktiviert. Dies zu Recht: Seit Mitte Oktober sind in Herisau und in Heiden täglich zwischen 18 und 28 Covid-19-Patientinnen und -Patienten hospitalisiert. Die Kapazitäten – insbesondere auf der Intensivstation – sind dauerhaft beinahe ausgeschöpft. Seit Herbst sieht sich der SVAR gezwungen, erneut einen Teil der geplanten, nicht dringlichen Eingriffe (OP und Interventionen) zu verschieben. Reduziert wurden vorübergehend auch Leistungen, die nicht unmittelbar zum medizinischen Kerngebiet gehören. Die Grundversorgung blieb dabei immer sichergestellt. Öffentliche Veranstaltungen, Ärztefortbildungen und Kurse wurden teils abgesagt und teils online durchgeführt, die Restaurants für externe Gäste geschlossen und die Besuchseinschränkungen weiter verschärft.

Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise sind für die Spitäler gewaltig. Das Defizit, das der SVAR 2020 ausweist, geht beim Eigenkapital weg, obwohl ein grosser Teil des Defizits auf Basis der Anordnung des Bundes und des Kantons entstanden ist. Ein Teil der Mehrkosten, die zwischen dem 17. März 2020 und dem 26. April 2020 aufgrund der Aufträge des Kantons effektiv angefallen sind und nicht durch die obligatorische Krankenpflegeversicherung oder über den stationären Tarif abgegolten sind, finanziert der Kanton mit einem Betrag von CHF 611 528. Für die Finanzierung eines Teils der Ertragsausfälle hat der Kantonsrat in der Februarsession 2021 für den SVAR einen Nachtragskredit in der Höhe von CHF 5 902 811 gesprochen. Trotz dieser Teilrückerstattungen der angefallenen Mehrkosten und Ertragsausfälle war es dem SVAR unmöglich, eine positive Rechnung zu erwirtschaften. Umso wichtiger wird es im Jahr 2021 sein, die heutigen Strukturen zu überprüfen.

Personelles und Organisatorisches

Organisatorisch stand 2020 die Etablierung und Weiterentwicklung der 2017 begonnenen und 2019 abgeschlossenen Departementalisierung im Fokus. Auf Stufe Geschäftsleitung gab es im Jahr 2020 die vakante Stelle der Departementsleitung Pflege neu zu besetzen. Mit Ute Heinrich konnte der SVAR für diese zentrale Funktion eine vielseitig erfahrene Führungskraft gewinnen, die das Departement Pflege modernisiert und weiter professionalisiert.

Ebenfalls neu besetzt ist mit Michel Bamert die Pflegedienstleitung im Psychiatrischen Zentrum AR. Psychiatriepflegeschefmann Bamert bringt ebenfalls viel Führungs- und Projekterfahrung mit. Verstärkung erhielt auch die Ärzteschaft:

- Die ärztliche Leitung der Notfallstationen Heiden und Herisau hat Christian Maschmann, Facharzt für Notfallmedizin und für Anästhesiologie und Intensivmedizin, übernommen. Die Notfallstationen des SVAR werden dadurch noch interdisziplinärer ausgerichtet. Die zentrale Rolle, die Christian Maschmann bei der Triagierung der Notfallpatientinnen und -patienten einnimmt, ermöglicht eine vollumfängliche, kontinuierliche Behandlung. Interdisziplinär bedeutet in diesem Fall eine ganzheitliche Beurteilung des Gesundheitszustandes unabhängig von der medizinischen Fachrichtung.
- Mit Simon Wespi, Facharzt für Innere Medizin und für Pneumologie, konnte der SVAR das Angebot der wichtigen und wachsenden Disziplin Pneumologie weiter ausbauen. Zusammen mit der leitenden Ärztin Dr. med. Rebekka Kleiner ist Simon Wespi für die Betreuung der pneumologischen Patientinnen und Patienten und für die Weiterentwicklung dieser wichtigen und wachsenden Disziplin der Inneren Medizin verantwortlich.
- Als weiterer Kaderarzt in der Kardiologie konnte der SVAR Dr. med. Christoph Hottkowitz, Facharzt für Allgemeine Innere Medizin und für Kardiologie, für sich gewinnen. Dr. Hottkowitz deckt das gesamte Spektrum der nichtinvasiven Kardiologie ab und bringt Fachkompetenzen auch im Bereich der Herzschrittmacher mit.
- Auch im Departement Anästhesiologie konnte mit Dr. med. Konstantinos Kalimeris und Dr. med. Barbara Rupnik ein zusätzlicher Kaderarzt und eine weitere Kaderärztin rekrutiert werden.
- Als Nachfolgerin von Dr. med. Markus Schmidli arbeitet neu Dr. med. Irene Koneth, Fachärztin für Innere Medizin und Nephrologie, im SVAR. Zusammen mit Dr. med. Tanja Staub verantwortet Dr. Koneth den Bereich Nephrologie inkl. Hämodialyse im SVAR.

Verwaltungsrat SVAR

Als oberstes Leitungsorgan des Spitalverbundes Appenzell Auser rhoden ist der Verwaltungsrat für die strategische Unternehmensführung und für Überwachungsaufgaben zuständig und stellt die Erfüllung der Leistungsaufträge sicher. Wie schon im Jahr 2019 bekanntgegeben, schied Ende Mai 2020 Verwaltungsratspräsidentin Dr. med. Christiane Roth sowie Verwaltungsrat Dr. med. Othmar Kehl aus dem Verwaltungsrat aus. Die Nachfolge im Präsidium bestimmte der Regierungsrat am 5. März 2019 im Rahmen der Gesamterneuerungswahlen für die Amtsperiode 2019–2023.

Der bisherige Vize-Verwaltungsratspräsident Prof. Dr. med. Andreas Zollinger präsidiert demnach das Gremium seit dem 1. Juni 2020. Als neues Mitglied im Verwaltungsrat wählte der Regierungsrat Edith Kasper. Damit wurde die Anzahl Mitglieder von bisher sieben auf neu sechs reduziert.

Kooperationen

Die Überprüfung bestehender Kooperationen und der Abschluss neuer Kooperationen gewannen im Jahr 2020 weiter an Bedeutung. Das – nicht nur pandemiebedingt – herausfordernde Marktumfeld bedingt es, dass auch ein Grundversorger wie der SVAR nicht alles alleine anbietet, sondern in einzelnen Bereichen gezielt Partnerschaften eingeht. Durch diesen Zugang zu Spezialistinnen und Spezialisten kann der SVAR auch in spezialisierten Bereichen eine hohe Qualität gewährleisten. So wurde im vergangenen Jahr die bestehende Kooperation mit dem Tumor- und Brustzentrum ZeTuP AG ausgebaut. Prof. Dr. med. Florian Otto und sein ZeTuP-Team führen bereits seit Jahren alle onkologischen Therapien und die Betreuung von Tumor-Patientinnen und -Patienten des Spitals Heiden durch. Im März 2021 wurde diese erfolgreiche Zusammenarbeit auch auf den Spitalstandort Herisau ausgeweitet.

Im stark nachgefragten Bereich der Orthopädie beabsichtigen der SVAR und die Berit Klinik, eine in der Ostschweiz erstmalige Public Private Partnership (PPP) aufzubauen. Können dazu von der Berit Klinik genügend Orthopädie-Spezialistinnen und -Spezialisten rekrutiert werden, wird zukünftig eine gemeinsame orthopädische Abteilung aufgebaut und betrieben.

Trotz grösster Anstrengungen konnte der SVAR in der Inneren Medizin für das Spital Appenzell nicht genügend Spezialistinnen und Spezialisten rekrutieren. Nach einer genauen Überprüfung der Situation hat sich der SVAR deshalb entschieden, die seit 2014 bestehende und auf Januar 2020 ausgeweitete Kooperation mit dem Spital Appenzell zu kündigen. Eine langfristige Verpflichtung einzugehen, wäre aus Sicht des SVAR verantwortungslos gewesen. Die Kooperation wird somit per 30. Juni 2021 beendet.

Projekt PatientPlus

Mit dem mehrjährigen Projekt PatientPlus will der SVAR auf aktuelle Herausforderungen (wie «ambulant vor stationär») reagieren und seine Prozesse und seine Organisation so gestalten, dass unnötige administrative Arbeit eliminiert wird, dies zugunsten der Arbeiten an den Patientinnen und Patienten. Von der Kontaktaufnahme bis zu Folgeleistungen nach dem Austritt wird der gesamte Prozess noch besser auf die Patientinnen und Patienten ausgerichtet. Dabei sollen Flexibilität, Patientennähe und Herzlichkeit des SVAR beibehalten werden. Das Gesamtprojekt unterteilt sich in verschiedene Teilprojekte. Aufgrund der Restriktionen und der personellen Ressourcen rund um Covid-19 mussten wichtige Projektetappen verschoben werden. Dennoch konnte die Umsetzung der aufeinander abgestimmten Projektvorhaben nun für das 1. Quartal 2021 vorgesehen werden. Schritt für Schritt werden einzelne Massnahmen umgesetzt. Das Projekt beinhaltet auch bauliche Aktivitäten im Spital Herisau, wie beispielsweise die Vergrösserung der heutigen Tagesklinik von heute 6 auf künftig 12 bis 14 Plätze und die Vergrösserung der Hämodialyse. Diese Umbauten sind für das Jahr 2021/2022 geplant. Weitere bauliche Anpassungen sind hinsichtlich der Entflechtung der ambulanten und stationären Prozesse ab 2022 geplant.

Projekt PZA – Psychiatrie Zukunft aktiv gestalten

Die Organisation und die Struktur des Psychiatrischen Zentrums AR (PZA) sind organisch über die Jahre hinweg gewachsen. Im Projekt PZA, das 2020 gestartet wurde, werden Prozesse überprüft und optimiert und ein umfassendes Prozessmanagement etabliert. Ziel dabei ist es, auch langfristig qualitativ hochstehende Patientenarbeit zu leisten. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Ausrichtung auf ein modernes und fokussiertes Behandlungsangebot, das die Konkurrenzfähigkeit des PZA am Markt sicherstellt.

Sanierung PZA – Gesamtarealstrategie

Im Berichtsjahr wurde die Gesamtarealstrategie für das PZA nochmals verfeinert und ergänzt durch das aktualisierte Betriebskonzept, vom Verwaltungsrat genehmigt. Ziel der Gesamtarealstrategie ist es einerseits, verschiedene Angebote zusammenzufassen und in dedizierten Bauten zu konzentrieren sowie gleichzeitig eine Entflechtung verschiedener Tätigkeiten zu erreichen. Andererseits führt die definierte Arealstrategie zu einer klaren, nachvollziehbaren Infrastrukturnutzung im PZA. Die geplanten Infrastrukturanpassungen werden die Positionierung des PZA im Markt stark unterstützen. Auch ist davon auszugehen, dass mit diesen Infrastrukturmassnahmen die Attraktivität des PZA im Arbeitsmarkt und damit für potenzielle neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigen wird.

Die Gesamtarealstrategie soll die Entwicklung einer zeitgemässen und finanzierbaren Infrastruktur, welche die klinischen Bedürfnisse unterstützt, ermöglichen. Der Regierungsrat hat die Gesamtarealstrategie PZA im Dezember 2020 zur Kenntnis genommen, sodass die Bauprojekte vorangetrieben werden können.

Eröffnung neue Notfallstation

Seit März 2020 ist die neue Notfallstation am Spital Herisau in Betrieb. Sie ist besser zugänglich für die Bevölkerung und erleichtert auch das Arbeiten für das medizinische und pflegerische Personal. Schon die Lage der neuen Notfallstation im Erdgeschoss mit eigenem Zugang für ambulante Patientinnen und Patienten wie auch solche, die mit dem Rettungsdienst eingeliefert werden, bedeutet eine Optimierung, da diese Patientinnen und Patienten weder Treppen noch Aufzüge benutzen müssen. Die breiten und hellen Gänge sowie die grosszügigen Behandlungskojen bieten gute Arbeitsverhältnisse für das Personal und ausreichend Platz für die dazugehörige moderne technische Ausstattung. Die Kojen sind durch Wände getrennt statt wie bisher durch Vorhänge. Das erhöht die Privatsphäre und erleichtert es, Patientengespräche und -untersuchungen durchzuführen. Nebst den grosszügig ausgelegten Behandlungskojen gibt es in der Notfallstation neu auch einen Schockraum. Aufgrund seiner Grösse und Ausstattung können darin instabile Patientinnen und Patienten unter optimalen räumlichen und technischen Rahmenbedingungen behandelt werden.

Auch der kantonale hausärztliche Notfalldienst (ANOS) verfügt in der neuen Notfallstation über zwei Untersuchungsräume. Diese sind flexibel ausgestattet, weitestgehend auf den Bedarf der Hausärztinnen und Hausärzte ausgerichtet und bieten ihnen bestmögliche Arbeitsbedingungen.

Opiniooon – Erhebung der Patientenzufriedenheit

Seit 2020 erfolgt die Erhebung der Patientenzufriedenheit mittels digitaler Abfrage über Tablets. Hierzu hat der SVAR mit einem gemeinsamen Projekt mit der FH St. Gallen ein Frageset entwickelt. Die Software Opiniooon führt die Patientinnen und Patienten intuitiv durch den Frageprozess. Bereits während des Spitalaufenthalts und auch beim Austritt kann anonym oder mit Hinterlassen der Personalien Feedback zur wahrgenommenen Qualität im SVAR abgegeben werden. Die bisher gemachten Erfahrungen mit Opiniooon sind sehr gut. Positives Feedback motiviert, negatives Feedback zeigt Handlungsbedarf auf, woraufhin besser und rascher Massnahmen definiert werden können. Die Rückmeldungen können in Echtzeit ausgewertet und so Dienstleistungen an den Patientinnen und Patienten laufend weiter optimiert werden. Die Gesamtzufriedenheit über alle Bewertungen lag Ende Jahr bei 91.6 %.

Mitarbeiterbefragung

Nachdem die Geschäftsleitung im Dezember 2019 entschieden hatte, eine Befragung mit Fokus auf die psychische Gesundheit durchzuführen, wurde die Swica Gesundheitsorganisation in Zusammenarbeit mit Gesundheitsförderung Schweiz von der Geschäftsleitung des SVAR beauftragt, eine entsprechende Mitarbeiterbefragung bei den SVAR Mitarbeitenden durchzuführen. Die Umfrage wurde im Spätherbst 2020 durchgeführt.

Die Fragen drehten sich um Ressourcen und Belastungen am Arbeitsplatz und erfassten Aspekte des persönlichen Befindens aller Mitarbeitenden. Die Ergebnisse der Befragung fliessen in das Konzept des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ein. Erste Massnahmen zur weiteren Verbesserung des Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden werden im Frühling 2021 festgelegt und umgesetzt.

Movis und Corona-Stress-Hotline

Sowohl im Arbeitsalltag wie auch privat treffen Menschen auf Situationen, die sie verunsichern und beschäftigen und die sie mit der Zeit auch beeinträchtigen können. Dabei kann es sich um einen Prozess handeln, bei dem die persönliche Belastung schleichend zunimmt. Als Arbeitgeber fühlt sich der SVAR einerseits in der Pflicht, solchen Entwicklungen entgegenzuwirken. Andererseits sieht der SVAR seine Verantwortung auch darin, betroffenen Mitarbeitenden so weit wie möglich und in dem Umfang, wie es sich diese wünschen, beizustehen und sie zu unterstützen. Seit dem 1. Januar 2020 ermöglicht der SVAR deshalb seinen Mitarbeitenden in Zusammenarbeit mit der Firma Movis kostenlose Beratungsgespräche. SVAR Mitarbeitende können sich jederzeit an Movis wenden, wenn sie eine kompetente und vertrauliche Beratung und somit fachkundige Unterstützung zur Klärung einer persönlichen Situation beanspruchen wollen.

Aktuell ist auch die Covid-19-Situation zu erwähnen, die viele Menschen zusätzlich belastet und vor neue Herausforderungen stellt. Diesbezüglich hat der SVAR für seine Mitarbeitenden bereits im Frühling 2020 mit der «Corona-Stress-Hotline» eine weitere kostenlose Beratungsmöglichkeit geschaffen.

Ein erfahrenes Care-Team aus Psychiatern, Psychotherapeuten, Seelsorgern und Pflegefachpersonen bietet Mitarbeitenden kurzfristig Beratung und Unterstützung an. Ziel dieser Corona-Stress-Hotline ist es, die akute Stressbelastung so zu verringern, dass Mitarbeitende ihre Funktionsfähigkeit aufrechterhalten bzw. wieder erlangen können.

Absenzenmanagement mit Carema

Die seit 2020 im SVAR im Einsatz stehende Software Carema unterstützt den Prozess rund um die Mitarbeiterbetreuung mit einem Modul für Beobachtung und Absenzenmanagement. Carema bildet somit die optimale technische Grundlage für ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM). Systematisch werden im SVAR nun stufenbasierte Mitarbeiter-Begleitungen durch Vorgesetzte und HR-Spezialisten ermöglicht und durchgeführt. Der SVAR verfolgt mit seinem Absenzenmanagement und weiteren BGM-Massnahmen eine Philosophie der Wertschätzung gegenüber seinen Mitarbeitenden. Durch präventive und begleitende Massnahmen sollen die Anzahl und die Dauer von Krankheits- und Unfallmassnahmen reduziert werden.

Easylearn

Mit Easylearn wurde im vergangenen Jahr eine bewährte ICT-Applikation eingeführt, die das Management der Fort- und Weiterbildung im SVAR unterstützt. Fort- und Weiterbildungsinhalte im SVAR werden dadurch für alle Mitarbeitenden neu kombiniert als Präsenzschulung und E-Learning angeboten. Überarbeitet wurde in diesem Zusammenhang auch das Reglement Personalentwicklung. Mit dem überarbeiteten Reglement und der neuen ICT-Applikation wird erreicht, dass alle Personalentwicklungsaktivitäten strategisch ausgerichtet, systematisch abgestimmt, einfach zugänglich und erfolgskontrolliert sind. Vorgesetzten und Mitarbeitenden wird damit ermöglicht, die gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen nicht nur zu erfüllen, sondern aktiv zu gestalten.

Die wichtigsten Leistungskennzahlen auf einen Blick

Austritte stationär	2020	2019	2018
Medizin	2 186	2 486	2 504
Chirurgie	2 074	2 267	2 282
Frauenklinik	1 368	1 430	1 544
Subtotal (exkl. Säuglinge)	5 628	6 183	6 330
Säuglinge	1 055	1 070	1 145
Total Spital Heiden und Spital Herisau	6 683	7 253	7 475
Akutspsychiatrie	700	818	806
Wohn- und Pflegezentrum	0	0	53
Wohnheim	2	4	6
Total Psychiatrisches Zentrum AR	702	822	865
Total SVAR	7 385	8 075	8 340

Pflegetage	2020	2019	2018
Medizin	12 066	13 250	12 691
Chirurgie	9 591	10 600	10 633
Frauenklinik	4 554	4 894	5 422
Subtotal (exkl. Säuglinge)	26 211	28 744	28 746
Säuglinge	3 285	3 567	3 848
Total Spital Heiden und Spital Herisau	29 496	32 311	32 594
Akutspsychiatrie	21 085	24 986	25 517
Wohn- und Pflegezentrum	0	0	9 162
Wohnheim	15 305	15 505	15 570
Total Psychiatrisches Zentrum AR	36 390	40 491	50 249
Total SVAR	65 886	72 802	82 843

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer (in Tagen)	2020	2019	2018
Medizin	5.5	5.3	5.1
Chirurgie	4.6	4.7	4.7
Frauenklinik	3.3	3.4	3.5
Subtotal (exkl. Säuglinge)	4.7	4.6	4.5
Säuglinge	3.1	3.3	3.4
Total Spital Heiden und Spital Herisau	4.4	4.5	4.4
Total Psychiatrisches Zentrum AR	30.1	30.5	31.7

Einzugsgebiet der Patientinnen und Patienten in %	2020	2019	2018
Appenzell Ausserrhoden	59.1 %	57.5 %	56.9 %
Appenzell Innerrhoden	8.1 %	8.0 %	9.2 %
St. Gallen	28.3 %	29.8 %	27.5 %
Übrige Schweiz und Ausland	4.6 %	4.7 %	6.3 %
Total SVAR	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Rundungsdifferenz aufgrund der Darstellung im Zehntelbereich möglich

Ambulante Konsultationen – Akutsomatik	2020	2019	2018
Total Akutsomatik	45 776	47 863	49 340
Ambulante Konsultationen (TarMed) – Psychiatrie	2020	2019	2018
Total Akutpsychiatrie	7 870	7 703	9 598

6 683 Austritte
Spital Heiden und
Spital Herisau



Über 910
Mitarbeitende



3 Standorte
Spital Heiden,
Spital Herisau,
Psychiatrisches
Zentrum AR

Einzugsgebiet der
Patientinnen
und Patienten



59.1 %
Appenzell
Ausserrhoden



28.3 %
St. Gallen

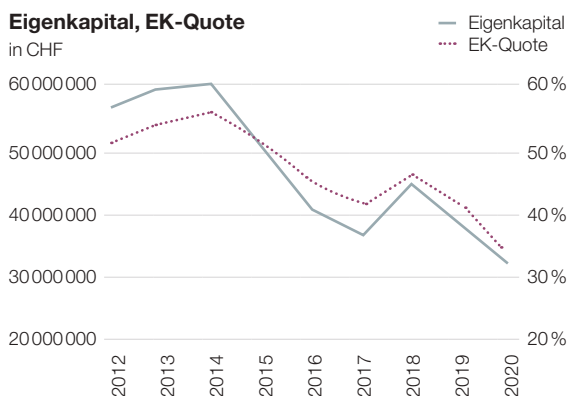


8.1 %
Appenzell
Innerrhoden

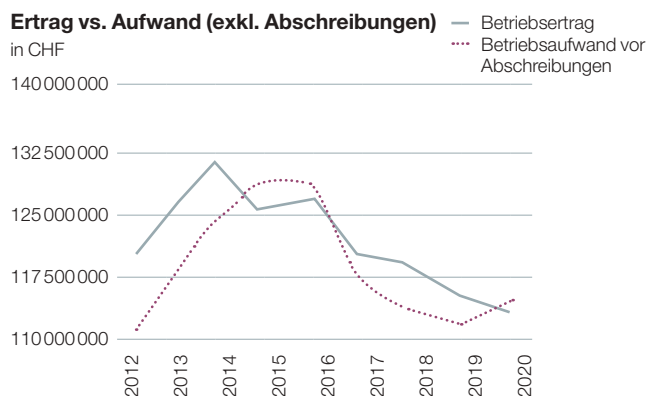


4.6 %
Übrige Schweiz
und Ausland

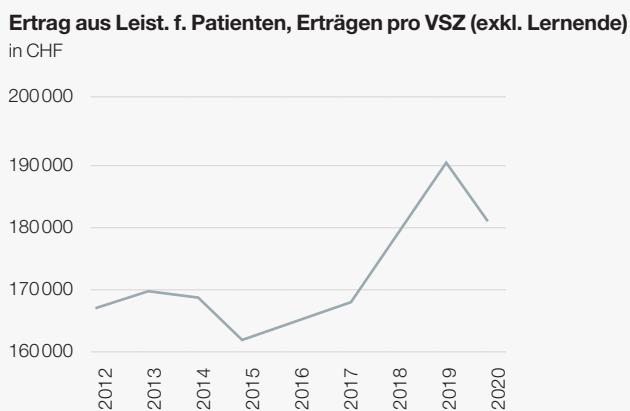
Entwicklung der Finanzzahlen seit 2012



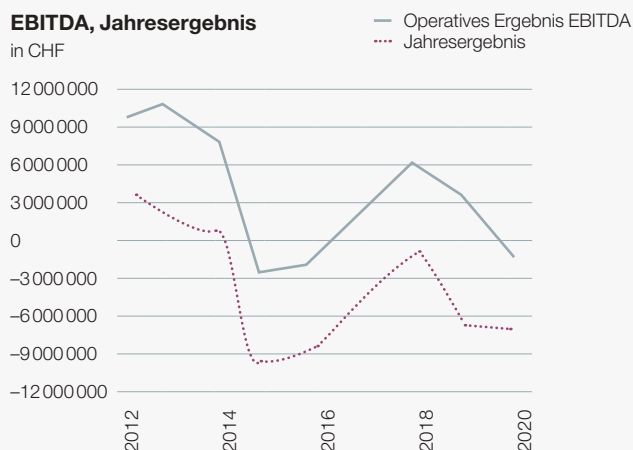
Ergebnis 2020 reduziert das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote weiter



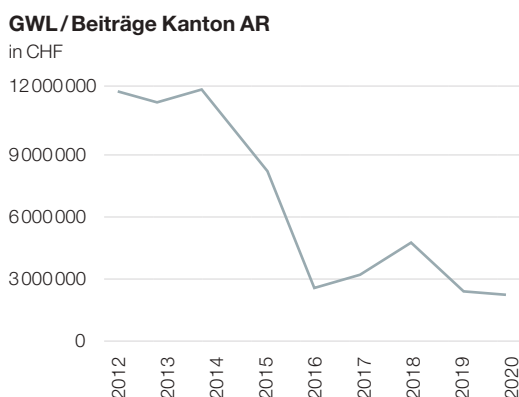
Kontinuierliche Aufwandreduktion seit 2015



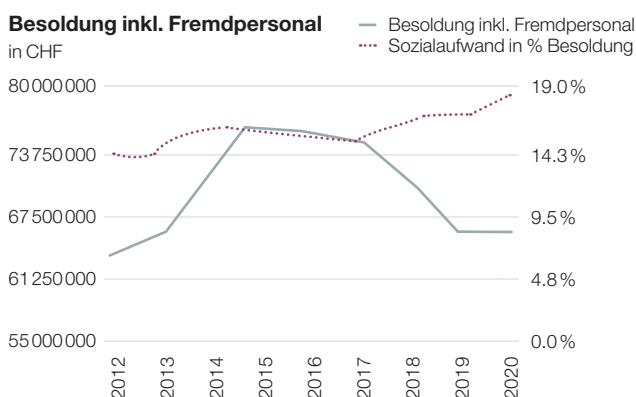
Ertrag pro Vollzeitstelle kontinuierlich gesteigert



Rückschlag in der positiven Entwicklung des operativen Ergebnisses 2020



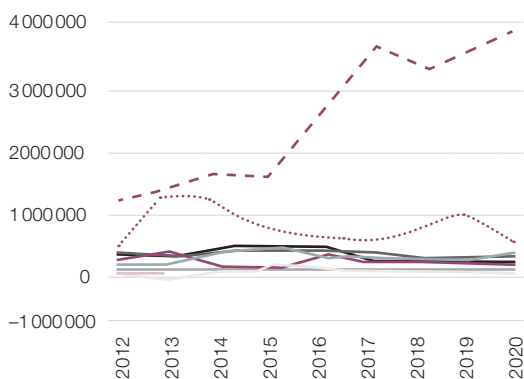
Massive Abnahme der Kantonsbeiträge. Innerhalb von 8 Jahren Reduktion um CHF 9.5 Mio. bzw. 81 %.



Starke Reduktion des Besoldungsaufwands

Verwaltungsaufwand

in CHF



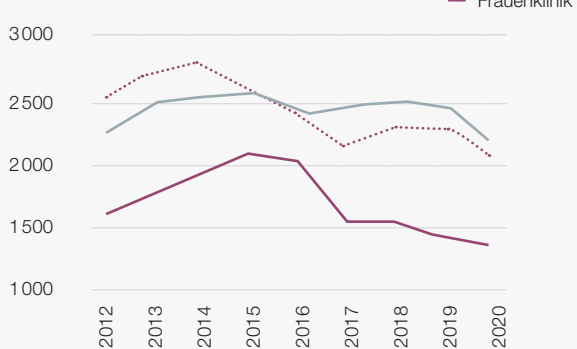
- Büromaterial / Drucksachen / Fotokopien
- Telefon / Telefax / Internet / Porti
- Aufwand für Berichterstattung, Kodierrevision und Revisionsstelle
- Diverse Auslagen
- ... Beratungsaufwand
- Werbeaufwand und PR
- - Informatikaufwand (inkl. Lizenzen)
- Büro- und Verwaltungsaufwand Nebenbetriebe
- Übriger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

Starke Zunahme des IT-Aufwands durch die Dienstleistungserstellung AR Informatik AG ab 2016.

22 - 23

Austritte Akutsomatik (exkl. Säuglinge)

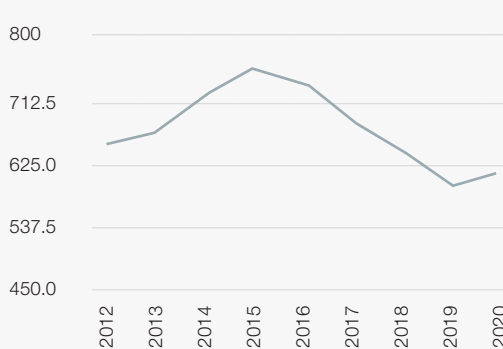
in CHF



Kontinuierliche Reduktion der Austritte in der Chirurgie und der Frauenklinik

Vollzeitstellen (exkl. Lernende)

in CHF



Reduktion des Personals um 149.1 Stellen bzw. 19.5% seit 2015.





Samuel Gantenbein, Standortleiter Pflege

**«Mir ist der Kontakt zu
Menschen sehr wichtig.»**

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das
Video von Samuel Gantenbein anschauen



Dr. med. Thomas Knecht, Leitender Arzt /
Zertifizierter Forensischer Psychiater, Psychiatrisches Zentrum AR

**«Wenn die Beziehungsarbeit
gelingt, ist das ein erhebendes
und befriedigendes Gefühl.»**

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das
Video von Thomas Knecht anschauen



Fokus liegt auf Sicherstellung der erweiterten Grundversorgung

Die vom VR überarbeitete Strategie wird ein Schwerpunkt im Jahr 2021 bilden und den Weg aufzeigen, wie der SVAR aus betrieblicher und medizinischer Sicht seinen Auftrag auch zukünftig erfüllen kann.



Weiterentwicklung

Das Marktumfeld, Branchenentwicklungen und Trends haben die Ausgangslage für den SVAR – zuletzt beschleunigt durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie – verändert. Der finanzielle Druck hat sich nochmals massiv verschärft. Eine Vielzahl an Massnahmen hat sich in den vergangenen Jahren zwar deutlich positiv auf der Kostenseite ausgewirkt, mit den heutigen Strukturen im SVAR, den Rahmenbedingungen und den laufenden Veränderungen im Gesundheitswesen ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sich die finanzielle Situation mittel- oder langfristig entspannen wird. Eine positive Rechnung zu erreichen, ist mit dieser Ausgangslage nicht möglich.

Der Verwaltungsrat nutzte die vergangenen Monate, die bestehende Unternehmensstrategie kritisch zu prüfen. Im Dialog mit dem Regierungsrat wurde zudem die angestrebte kantonale Gesundheitsversorgung diskutiert. Die vom VR überarbeitete Strategie wird ein Schwerpunkt im Jahr 2021 bilden und den Weg aufzeigen, wie der SVAR aus betrieblicher und medizinischer Sicht seinen Auftrag auch zukünftig erfüllen kann. Zielbild des SVAR ist weiterhin, ein Spital- und Klinikbetrieb zu sein, der sehr nah an der Bevölkerung ist und alles, was er macht, in sehr guter Qualität tut – Medizin, Verwaltung, Therapie. Ambulante Medizin wird ein noch viel grösseres Gewicht erhalten. Die Verschiebung von stationären zu ambulanten Behandlungen schreitet kontinuierlich voran, was sich im stetigen Rückgang der stationären Belegung deutlich manifestiert. Der SVAR hat bereits durch die Bettenreduktion in Heiden im Jahr 2017 und in Herisau 2019 auf diese Entwicklung reagiert. Die geplante Verdoppelung der Plätze in der Tagesklinik Herisau und die laufenden Projekte zur Entflechtung der Behandlungssettings (ambulant / tagesklinisch / stationär) sind Teil der Massnahmen, um diesen Entwicklungen zu begegnen.

In allen Bereichen der Versorgung will der SVAR noch stärker standardisieren und optimieren. Und das nicht aus rein betriebswirtschaftlicher, sondern auch aus Sicht der Patientinnen und Patienten und der zuweisenden Ärzte. Der Fokus liegt sowohl in der Somatik als auch in der Psychiatrie auf der Sicherstellung einer bedarfs- und bedürfnisorientierten erweiterten Grundversorgung. Diese muss kontinuierlich weiterentwickelt und neuen Anforderungen angepasst werden. Die Umsetzung der beiden relevanten Projekte PatientPlus (Somatik) und PZA (Psychiatrie) bleibt somit im Fokus.

Sinnvolle Kooperationen und Angebotserweiterungen

Abgestimmt auf die Strategie werden auch im Jahr 2021 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 das Zielbild zu erreichen, braucht es genügend qualifiziertes Fachpersonal. Als Grundversorger baut der SVAR somit Partnerschaften sowohl auf horizontaler als auch auf 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 macht es Sinn, einerseits für spezialisierte Sprechstunden und Behandlungen, andererseits aber auch für spezialisierte Eingriffe, vermehrt auf Partnerorganisationen zurückzugreifen. Partner können private oder öffentliche Gesundheitsanbieter sein.

Mitarbeiterbefähigung

Eine weitere Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Strategieumsetzung sind Mitarbeitende, die sowohl für ihre Funktion hervorragend qualifiziert sind wie auch die unternehmerischen Werte mittragen und leben. Bewusst liegt deshalb ein weiterer Fokus in der Positionierung des SVAR als attraktiver Arbeitgeber. Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung bekommen 2021 einen noch höheren Stellenwert. Dazu gehört ein neues Stellenportal genauso wie die Einführung der erarbeiteten Führungsgrundsätze, Weiterentwicklungen im Bereich Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und das Weiterführen von bereits etablierten Dialoggefässen und anderen Partizipationsmöglichkeiten. Die im vergangenen Jahr gemeinsam mit dem Führungskader entwickelten Führungsgrundsätze werden verbindlich eingeführt. Ab September 2021 bietet der SVAR seinem Führungspersonal zudem ein CAS Health Care Leadership & Management an. Dieses wird sowohl für die teilnehmenden Mitarbeitenden als auch für den SVAR einen grossen Mehrwert generieren.

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 unaufgeregt über Leistungen und Angebote mit allen Anspruchsgruppen der Dialog geführt.

Erfüllung Leistungsauftrag

Wie die seit dem 1. Januar 2020 unbefristet gültige kantonale Spitalliste zeigt, darf die Bevölkerung weiterhin auf eine qualitativ gute Gesundheitsversorgung zählen. Wir setzen alles daran, diesen Leistungsauftrag auch im Jahr 2021 zu vollster Zufriedenheit zu erfüllen.



Arben Maliqaj, Teamleiter Pflege, Notfallstationen

**«Unser Fokus ist, Patientinnen
und Patienten eine
gute Betreuung anzubieten.»**

Unter spitalverbund.ch/gb20 können Sie das
Video von Arben Maliqaj anschauen



**Spitalverbund
Appenzell Ausserrhoden**

Krombach 3
9102 Herisau
www.spitalverbund.ch

Spital Heiden

Werdstrasse 1 A
9410 Heiden
T 071 898 61 11
spitalheiden@svar.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,
Fagetti Kommunikation GmbH, St. Gallen
Gestaltung: Fagetti Kommunikation GmbH, St. Gallen
Fotos: Ladina Bischof, Daniel Ammann
Druck: Druckerei Lutz, Speicher