

Licht und Schatten

Die Spitäler der Schweiz befinden sich derzeit in einer äusserst schwierigen Situation. Fachkräftemangel, Teuerung, starre und unterfinanzierte Tarife sowie der zunehmende Druck auf das Zusatzversicherungsgeschäft belasten die gesamte Branche massiv. Dieses anspruchsvolle Marktumfeld mit negativen Auswirkungen spürt auch der Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden. Daneben konnten im Geschäftsjahr 2023 jedoch auch wichtige Fortschritte und Erfolge in unserer Versorgungsleistung, der Ausgestaltung von Kooperationen und der Entwicklung der Unternehmenskultur verzeichnet werden.

Das Marktumfeld für die Spitäler der Schweiz ist seit Corona und noch verstärkt in den letzten beiden Jahren ausserordentlich herausfordernd. Die Bezeichnung Ausnahmezustand ist wohl nicht übertrieben. Die Inflation hat auch die Spitalbranche voll erfasst und führt zu deutlichen Kostensteigerungen bei Energie, Materialien, Lebensmitteln, Zinsen, Baukosten etc. Hinzu kommt als absolut kritischer Faktor der Fachkräftemangel. Neben der hauptsächlichen Auswirkung, dass die Erfüllung des Versorgungsauftrags durch Bettenschliessungen, Verschiebung von Eingriffen oder erhöhte Wartezeiten beeinträchtigt werden kann, ist damit ein steigender Personalaufwand verbunden, nicht zuletzt auch durch eine erhöhte Fluktuation, Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und den vermehrten Einsatz von Fremdpersonal.

Diese Situation wird durch den Umstand verschärft, dass die Kostensteigerungen nicht durch Erlössteigerungen aufgefangen werden können. Die Tarife der obligatorischen Krankenversicherung sind starr und seit Jahren zu tief. Der spitalambulante Bereich ist gemäss Branchenverband H+ bis zu 30 % unterfinanziert, der stationäre Bereich bis zu 10 %. Zudem erfolgt keine Teuerungsanpassung. Der Branchenverband H+ hat Alarm geschlagen und fordert eine sofortige generelle Tarifierhöhung von 5 % sowie eine prospektive Anpassung an die Inflation. Auch im Zusatzversicherungsbereich sind die Tarife auf Intervention der FINMA als zuständiger Aufsichtsbehörde unter starken Druck geraten.

Durch diese Effekte auf der Erlös- und Aufwandseite ist die fragile Finanzierungsbalance branchenweit empfindlich gestört worden, was zum Teil schmerzhaft Korrekturmassnahmen auslöste. Lösungen für diese Herausforderungen müssen einerseits politisch, andererseits aber auch unternehmerisch in den einzelnen Organisationen gefunden werden.

Auch der SVAR war und ist von diesen Branchentrends stark betroffen. So belasten die gestiegenen Ausgaben für Energie, Sachkosten im medizinischen und nicht medizinischen Bereich sowie die höheren Zinsen das Jahresergebnis. Ebenso stieg der Personalaufwand 2023 auch im SVAR. Einerseits gewährten wir den Mitarbeitenden per 2023 einen Teuerungsausgleich von 2%, andererseits mussten wir vermehrt auf teures Fremdpersonal zurückgreifen. Hinzu kommen verschiedene Sondereffekte wie die Bereinigung von Altlasten.

Im Berichtsjahr gelang es uns unter diesen erschwerten Bedingungen trotz höherem Umsatz und Kostendisziplin nicht, ein positives Jahresergebnis zu erwirtschaften. Mit einem Jahresergebnis von CHF –2.9 Mio. (Vorjahr: CHF –1.3 Mio.) und einer EBITDA-Marge von 1.2% (Vorjahr: 2.6%) konnten wir den finanziellen Turnaround nicht erreichen. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit wird in den kommenden Jahren eine prioritäre und anspruchsvolle Aufgabe sein.

Auf der Positivseite ist sehr erfreulich, dass wir – vor allem auch dank des grossen Einsatzes aller Mitarbeitenden – unseren Versorgungsauftrag jederzeit und vollumfänglich erfüllen konnten. Im Gegensatz zu anderen Leistungserbringern konnten wir trotz knappem Personalbestand Bettenschliessungen vermeiden und im Spital Herisau sogar den 4. Stock wiedereröffnen.

Die Patientenzahlen entwickelten sich sowohl in der Psychiatrie als auch in der Akutsomatik erneut positiv, und zwar im stationären wie auch im ambulanten Bereich. Einen besonders starken Zuwachs an stationären Austritten verzeichneten die Chirurgie (+8.7 % gegenüber Vorjahr) und das Psychiatrische Zentrum AR (+16.5 %). Die Frauenklinik war vom schweizweit verzeichneten Geburtenrückgang betroffen,



allerdings fällt dieser mit -8.6% schwächer aus als im gesamtschweizerischen Durchschnitt. Die Auslastung lag sowohl im Spital Herisau als auch im Psychiatrischen Zentrum AR bei fast 100% . Dazu beigetragen hat sicher auch die erfolgreiche Weiterentwicklung verschiedener Kooperationen und der Vernetzung des SVAR. So konnten wir mit dem Kantonsspital St. Gallen Kooperationen in der Viszeralchirurgie, der Gefässchirurgie und auch der Radiologie eingehen. Zudem haben wir im Medizinischen Ambulatorium in Heiden (MAiH) unser Sprechstundenangebot erweitert. Die Zusammenarbeit mit diesen beiden Partnern hat sich erfreulich entwickelt und ist für den SVAR von hoher Bedeutung. Die Angebotserweiterungen wurden positiv aufgenommen und auch von ausserkantonale wohnhaften Patientinnen und Patienten beansprucht. Als weiteren Lichtblick betrachte ich die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den niedergelassenen Ärztinnen und Ärzten und der Appenzellischen Ärztesgesellschaft. Zusätzlich zu Dr. med. univ. Hayriye Bezirkan (seit 2022) wurde 2023 auch unser Chefarzt und Departementsleiter Chirurgie, Dr. med. Sebastian Wolf, in den Vorstand der Ärztesgesellschaft gewählt. Ein wichtiges Anliegen sind uns zudem eine transparente Kommunikation und eine gute Zusammenarbeit mit der Regierung des Kantons AR, den zuständigen Stellen in der Verwaltung, der Politik und der Öffentlichkeit.

In der internen Perspektive verläuft auch die 2023 unter dem neuen CEO Patrick Gressbach eingeleitete Entwicklung der Unternehmenskultur in Richtung einer selbstbewussten Aufbruchorientierung vielversprechend. Dies lässt sich unter anderem an den Ergebnissen der jährlich stattfindenden Mitarbeiterbefragung feststellen. Zusätzlich wurden im Projekt «Säntis» sämtliche internen Prozesse im Spital Herisau überprüft und bei Bedarf angepasst. Auch die Zusammenarbeit

zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gestaltet sich konstruktiv und vertrauensvoll.

Im Weiteren haben wir 2023 eine massvolle Modernisierung der Infrastruktur vorangetrieben. Es freut mich ausserordentlich, dass wir nach einer mehrjährigen Vorbereitungsphase mit der Renovation des Hauses 3 im Psychiatrischen Zentrum AR beginnen konnten. Für das künftige Besucher- und Therapiezentrum wurde zudem ebenfalls im Berichtsjahr die Baubewilligung erteilt. Diese beiden Bauprojekte sind für die Weiterentwicklung des Psychiatrischen Zentrums entscheidend und ermöglichen uns nach Fertigstellung nicht nur ein gesundes weiteres Wachstum, sondern auch eine wirtschaftlichere Erbringung unserer Leistungen.

Im Spital Herisau konnte der 4. Stock wiedereröffnet werden. Dieser umfasst nun eine neue chirurgische Bettenstation sowie eine neue Dialysestation. Zudem wurden verschiedene weitere Erneuerungen vorgenommen. Für das Spital Herisau ist die Planung der grundlegenden Infrastrukturentwicklung noch nicht gleich weit vorangeschritten wie für das Psychiatrische Zentrum AR. Der Trend «ambulant vor stationär» sowie weitere Entwicklungen werfen verschiedene Fragestellungen auf, mit denen wir uns in den kommenden Monaten vertieft auseinandersetzen werden, um die Voraussetzungen für eine gezielte und nachhaltige Modernisierung der Infrastruktur zu schaffen.

Das Marktumfeld wird auch zukünftig sehr anspruchsvoll bleiben, mit Herausforderungen in einer Vielzahl von Handlungsfeldern. Auch 2024 gilt es, mehrere Themen gleichzeitig voranzutreiben und aufeinander abzustimmen: gesundes Wachstum über eine Stärkung, Erweiterung und Schärfung des Angebots, Ausgestaltung von Ko-

operationen und Weiterführung der Vernetzung, Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, Verbesserung der Erlössituation durch Erhöhung der Tarife, Kapazitäts- und Performance-Management, Wiederherstellung der Wirtschaftlichkeit, massvolle und strategiekonforme Modernisierung der Infrastruktur, Optimierung der Prozesse und auch gezielte technologische Innovationen.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Umsetzung der gemeinsamen Spitalplanung der Kantone AR, AI und SG, die voraussichtlich im April 2024 in Kraft tritt. Angesichts der demografischen Entwicklung soll die Altersmedizin weiterentwickelt werden. Mit Schwerpunkten in der Akutgeriatrie, der geriatrischen Traumatologie und der Psychogeriatric sowie einer Intensivstation (IPS) und einer breiten Inneren Medizin bringt der SVAR ideale Voraussetzungen für die Betreuung polymorbider geriatrischer Patienten mit. Bedeutend bleibt die Pflege aller Partner-

schaften, denn eine moderne Gesundheitsversorgung kann nur koordiniert und vernetzt erfolgen.

Im Namen des Verwaltungsrates bedanke ich mich bei allen Mitarbeitenden sehr herzlich für ihr grosses Engagement und den täglichen Einsatz zum Wohle unserer Patientinnen und Patienten sowie bei allen Zuweisenden und weiteren Partnern für ihr Vertrauen und ihre Unterstützung.



Dr. med. Andreas Roos

Präsident des Verwaltungsrates

Verwaltungsrat Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden

Der Verwaltungsrat ist als oberstes Leitungsorgan verantwortlich für die strategische Unternehmensführung und stellt die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben und die Erfüllung der Leistungsaufträge des SVAR sicher.

Innerhalb des Verwaltungsrates gab es 2023 im Rahmen der alle vier Jahre stattfindenden Gesamterneuerungswahlen Mutationen. Mit Ausnahme von Hugo Keune, der nicht mehr zu einer weiteren Amtsdauer angetreten ist, wurden alle bisherigen Verwaltungsratsmitglieder vom Regierungsrat wiedergewählt. Als Ersatz für Hugo Keune wählte der Regierungsrat Daniel Müller. Daniel Müller ist eidgenössisch diplomierter Wirtschaftsprüfer und Executive MBA. Er arbeitet als Chief Financial Officer beim GZO Spital Wetzikon und bringt damit die nötigen Kompetenzen in der Spitalfinanzierung mit. Um die unternehmerischen Kompetenzen im Verwaltungsrat zu stärken, wählte der Regierungsrat Rico Thüler als weiteren Verwaltungsrat. Rico Thüler ist diplomierter Betriebs- und Produktionsingenieur ETH. Er hat langjährige Erfahrung in leitenden Funktionen in der Privatwirtschaft. Als Vertretung des Regierungsrates nimmt zudem neu Regierungsrätin Katrin Alder anstelle von Regierungsrat Hansueli Reutegger Einsitz im Verwaltungsrat.

Mitglieder Verwaltungsrat



Dr. med. Andreas Roos
Präsident des Verwaltungsrates



Franziska Mattes
Verwaltungsrätin



Monica Sittaro-Hartmann
Vizepräsidentin des Verwaltungsrates



Katrin Alder
Verwaltungsrätin seit 1. Juni 2023



Daniel Müller
Verwaltungsrat seit 1. Juni 2023



Hansueli Reutegger
Verwaltungsrat bis 31. Mai 2023



Edith Kasper
Verwaltungsrätin



Hugo Keune
Verwaltungsrat bis 31. Mai 2023



Rico Thüler
Verwaltungsrat seit 1. Juni 2023



Thomas Blattmann
Leiter VR-Sekretariat