



# **Eignerstrategie 2022–2024**

des Kantons Appenzell Ausserrhoden

für den Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden (SVAR)

Beschlossen vom Regierungsrat am 15. Februar 2022,  
gültig ab 1. März 2022.



## 1. Grundlagen

Unter dem Namen "Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden" (SVAR) besteht eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und Sitz in Herisau. Der SVAR besteht aus zwei Betrieben in Herisau: dem akutsomatischen Spital und dem Psychiatrischen Zentrum Appenzell Ausserrhoden (PZA). Alleinigere Eigentümer des Unternehmens ist der Kanton Appenzell Ausserrhoden.

Die Eignerstrategie

- legt die strategischen Ziele des Regierungsrates während der Stabilisierungsphase des SVAR in den Jahren 2022–2024 fest,
- ist ein Führungs- und Steuerungsinstrument des Regierungsrates gegenüber der selbständigen Anstalt und richtet sich an dessen Verwaltungsrat,
- definiert im Rahmen der übergeordneten gesetzlichen Bestimmungen die Leitplanken für die Unternehmensstrategie,
- ist öffentlich.

Massgeblich sind folgende gesetzliche Bestimmungen:

- Gesetz über den Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden (SVARG; bGS 812.11),
- Rahmenvertrag zwischen dem Kanton Appenzell Ausserrhoden und dem Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden (bGS 812.112).

In der Eignerstrategie legt der Regierungsrat in seiner Rolle als Eigner des SVAR Zielvorgaben fest. Die Bestimmungen der übergeordneten gesetzlichen Grundlagen werden grundsätzlich in der vorliegenden Eignerstrategie nicht wiederholt. Die Vorschriften, die das Departement Gesundheit und Soziales als Regulator in den Leistungsaufträgen für die Spitalversorgung (Spitalliste) gegenüber dem SVAR macht, gelten separat; vorbehalten bleiben auch die Vorschriften in der Eigenschaft als Aufsichtsbehörde gemäss kantonaler Gesundheitsgesetzgebung.

## 2. Strategische Zielvorgaben

### 2.1. Einleitung

Die Spitallandschaft in der Ostschweiz befindet sich in einer Phase des Umbruchs; mehrere Betriebe mit stationärem, akutsomatischem Grundversorgungsangebot haben ihre Leistungen eingestellt oder werden in naher Zukunft schliessen. Die Konsolidierung im Markt – insbesondere im akutsomatischen Bereich – ist damit noch nicht abgeschlossen; sie birgt für den SVAR sowohl Chancen als auch Risiken. Der SVAR wird sich in diesem kompetitiven Umfeld mit öffentlichen und privaten Leistungserbringern behaupten und laufend anpassen müssen, wobei weitere übergeordnete Entwicklungen auf ihn einwirken; namentlich der Trend zur Ambulantisierung und Spezialisierung, zur integrierten Versorgung, zu vermehrter interprofessioneller Zusammenarbeit sowie der zunehmenden Kompetenz der Patienten und Patientinnen.

Der SVAR war seit der Verselbständigung 2012 mit grossen Herausforderungen konfrontiert und nie aus eigener Kraft rentabel. Die Defizite der vergangenen Jahre waren teilweise sehr hoch, was einen erheblichen Abbau des Eigenkapitals zur Folge hatte. Im Zeitraum der vorliegenden Eignerstrategie 2022–2024 soll sich der SVAR stabilisieren; entsprechend sind die formulierten Ziele des Regierungsrats auf diese



Stabilisierungsphase zugeschnitten. Das akutsomatische Spital Herisau und das PZA sind in vielen Leistungsbereichen für den Kanton und darüber hinaus versorgungsrelevant. Der SVAR ist volkswirtschaftlich als Arbeitgeber, Ausbildungsstätte und Leistungserbringer im Gesundheitswesen wichtig für den Kanton und die Region. Der Bestand und die Weiterentwicklung des SVAR haben deshalb für den Regierungsrat hohe Bedeutung.

### 2.2. Versorgungspolitische Ziele

Der SVAR

- ist ambulanter und stationärer Grundversorger und trägt in diesem Sinne zur medizinischen Versorgung der Bevölkerung bei,
- erbringt Leistungen, die ihm durch Leistungsaufträge des Kantons im Rahmen der Spitalplanung und durch besondere Vereinbarungen (insbesondere gemeinwirtschaftliche Leistungen) zugewiesen werden,
- richtet seine Leistungen auf die Bedürfnisse der Bevölkerung aus und gewährleistet eine qualitativ hochstehende, patientenorientierte, bedarfsgerechte, wirksame und wirtschaftliche Versorgung,
- orientiert sich in seiner Ausrichtung insbesondere am Grundsatz "ambulant vor stationär",
- stellt die Versorgung in Zusammenarbeit mit namentlich den niedergelassenen Hausärzten und Hausärztinnen sowie den vor-, gleich- und nachgelagerten Versorgern sicher und strebt damit eine möglichst integrierte Versorgung an.

### 2.3. Unternehmerische Ziele

Der SVAR

- erfüllt mit einer effizienten Organisation seiner Betriebe die Leistungsaufträge,
- kann sich über seinen Grundversorgungsauftrag hinaus im Gesundheitswesen unternehmerisch frei bewegen, wobei die Tätigkeitsgebiete marktgerecht und wettbewerbsfähig gestaltet werden,
- positioniert sich als Leistungserbringer für kantonale, ausserkantonale und gegebenenfalls auch internationale Patienten und Patientinnen,
- fokussiert sich in der Stabilisierungsphase auf bestehende Angebote mit hoher Nachfrage und strebt mittelfristig in seinen strategischen Leistungsfeldern ein angemessenes Wachstum an,
- pflegt zu seinen Anspruchsgruppen eine Beziehung, die auf unternehmerischem Denken, transparenter Kommunikation, Respekt und gegenseitigem Vertrauen basiert.

### 2.4. Personalpolitische Ziele

Der SVAR

- verfolgt eine transparente und sozialverantwortliche Personalpolitik,
- bietet marktgerechte und zeitgemässe Arbeitsbedingungen an,
- schafft eine Führungskultur, die die Loyalität und das Vertrauen der Mitarbeitenden gewährleistet und erhöht damit seine Attraktivität als Arbeitgeber,
- fördert die Gleichstellung von Frau und Mann,
- engagiert sich aktiv in der Berufsbildung und stellt Ausbildungsplätze bereit,
- fördert die Weiterbildung und Entwicklung seiner Mitarbeitenden auf allen Stufen,
- ergreift umgehend Massnahmen, wenn die über das Geschäftsjahr durchschnittlich berechnete Fluktuationsquote 19 % überschreitet,



- pflegt mit den für die Spitäler relevanten Personalvertretungen einen sozialpartnerschaftlichen Austausch, der von Fairness, Transparenz und Zuverlässigkeit geprägt ist.

### 2.5. Wirtschaftliche Ziele

Grundsätzlich: Der SVAR

- erbringt seine Leistungen wirtschaftlich und effizient,
- erwirtschaftet die benötigten finanziellen Mittel selber, wobei seine Tarife im Marktumfeld attraktiv und konkurrenzfähig bleiben sollen,
- finanziert sich ohne über die ordentliche Spitalfinanzierung hinausgehende Beiträge des Kantons, wobei der Regierungsrat während der Stabilisierungsphase ausserordentliche Betriebsbeiträge zur Unterstützung von Reorganisationsprozessen vorsieht.

Während der Stabilisierungsphase 2022–2024: Der SVAR

- verhindert eine kurzfristige Überschuldungssituation, indem er die nötigen Massnahmen ergreift,
- strebt die Erreichung der Ziel- und Richtwerte an, die der Regierungsrat im Rahmen der Eignergespräche für diese Phase definiert,
- weist nach Abschluss dieser Phase einen ausgeglichenen Rechnungsabschluss auf.

Der SVAR richtet seine mittelfristige Positionierung auf folgende Vorgaben aus: Der SVAR

- erreicht einen signifikanten Anstieg der Fallzahlen und des Case Mix Index,
- erwirtschaftet ein regelmässig positives Jahresergebnis, das die Eigenkapitalbasis stärkt, die Handlungsfähigkeit vergrössert, den weiteren Abbau des Dotationskapitals verringert und damit Risiken des Eigners senkt,
- strebt eine EBITDA-Quote von mindestens 8–12 % an,
- erreicht eine stabile finanzielle Basis und erwirtschaftet längerfristig – über den Zeitraum der vorliegenden Eignerstrategie hinaus – einen ausreichenden Cash-Flow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten, wobei er über ein angemessenes Eigenkapital verfügt.

### 2.6. Ziele zu Immobilien und Infrastruktur

Der SVAR

- stellt sicher, dass seine Infrastruktur effiziente und patientenorientierte Betriebsabläufe ermöglicht sowie im Rahmen der Unternehmensstrategie und im Hinblick auf die rasche medizinisch-technische Entwicklung flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
- sorgt für eine sorgfältige und nachhaltige Bewirtschaftung der Immobilien, indem er den Werterhalt sichert und die Immobilien weiterentwickelt,
- betreibt eine möglichst ökologische, umweltbewusste und nachhaltige Energieversorgung und Abfallbewirtschaftung,
- erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristige Aufschluss über die Infrastrukturbewirtschaftung und deren Finanzierung gibt,
- setzt auch bei der digitalen Infrastruktur laufend Schritte um, die im Sinne der Patienten und Patientinnen sind oder die Betriebsorganisation effizienter machen.



### 2.7. Kooperationen / Beteiligungen / Veräusserungen

Der SVAR

- kann innerhalb und ausserhalb des Kantons strategische und operative Kooperationen mit anderen Leistungserbringern und Dritten eingehen, sofern diese sowohl im unternehmerischen Interesse als auch mit den übergeordneten – insbesondere gesundheitspolitischen – Zielen des Regierungsrates konform sind,
- prüft Kooperationen aus einer ganzheitlichen unternehmerischen Sicht unter Berücksichtigung der regionalen Versorgungssituation, insbesondere im Bereich der spezialisierten Medizin,
- kann Beteiligungen an Unternehmen erwerben, wobei von Gesetzes wegen die Genehmigung des Regierungsrates vorbehalten ist,
- kann einzelne Betriebsbereiche verselbständigen oder veräussern, wobei von Gesetzes wegen die Genehmigung des Regierungsrates vorbehalten ist,
- gewährleistet eine dauernde und enge Führung und Steuerung der Beteiligungen (Beteiligungscontrolling).

### 3. Rollenverteilung zwischen Kanton und SVAR

#### 3.1. Mehrfachrolle des Kantons

Der Kanton hat mehrfache Zuständigkeiten und Rollen in Bezug auf den SVAR inne: Der Kanton ist nicht nur Eigner, sondern auch Regulator und Gewährleister, Planungsinstanz und Finanzierer. Wie innerhalb des Kantons die Zuständigkeiten zugeteilt sind und welche Behörde welche Kompetenzen einnimmt, bemisst sich nach den einschlägigen gesetzlichen Grundlagen. Die Eignerstrategie beschränkt sich auf die Rolle des Kantons als Eigner.

#### 3.2. Oberaufsicht des Kantonsrats

Die Oberaufsicht liegt beim Kantonsrat von Appenzell Ausserrhoden. Diese richtet sich nach den Bestimmungen des SVARG sowie des Kantonsratsgesetzes (bGS 141.1) und der Geschäftsordnung des Kantonsrates (bGS 141.2).

Für Anfragen der parlamentarischen Oberaufsichtskommission (Geschäftsprüfungskommission) oder weiteren parlamentarischen Kommissionen zum SVAR (etwa Fragen zur Jahresrechnung und Vorkommnissen) ist der Regierungsrat zuständig. Falls solche Anfragen beim SVAR eingehen, hat er diese dem Regierungsrat umgehend weiterzuleiten.

#### 3.3. Regierungsrat als Aufsichts- und Wahlbehörde

Der Regierungsrat von Appenzell Ausserrhoden beaufsichtigt den SVAR gemäss den Bestimmungen des SVARG und den Vorgaben der Eignerstrategie.

Der Regierungsrat wird durch den Vorsteher oder die Vorsteherin des Departements Gesundheit und Soziales vertreten (Eignervertretung). Das Departement Gesundheit und Soziales übernimmt im Rahmen seiner Rolle als Regulator und Gewährleister zusätzlich alle Aufgaben gemäss KVG und kantonaler Gesundheitsgesetzgebung. Innerhalb des Departements Gesundheit und Soziales sind die Aufgaben als Regulator dem Amt für



Gesundheit zugewiesen; die Unterstützung des Departementsvorstehers in der Eignervertretung wird durch das Departementssekretariat wahrgenommen.

Der SVAR pflegt direkte Beziehungen zur kantonalen Verwaltung; er informiert dabei die Eignervertretung mindestens im Rahmen der Eignergespräche über die wesentlichen Beziehungen und aktuellen Projekte.

Der Regierungsrat pflegt zum SVAR eine kooperative Beziehung; dort, wo die Kompetenzen gemäss SVARG dem Regierungsrat zugeteilt sind, bezieht die Eignervertretung den SVAR nach Möglichkeit und den Verhältnissen entsprechend frühzeitig ein – im Rahmen einer Konsultation oder mindestens einer Information. Dies gilt namentlich für Ersatzwahlen in den Verwaltungsrat. Die Haltung des SVAR zu Geschäften, die im Regierungsrat oder Kantonsrat behandelt werden, macht die Eignervertretung dem Regierungsrat gegenüber transparent.

Der Regierungsrat setzt sich im Rahmen seiner strategischen Zielvorgaben dafür ein,

- dass der SVAR über den notwendigen – insbesondere unternehmerischen – Handlungs- und Entwicklungsspielraum verfügt,
- dass der SVAR gegenüber anderen stationären Leistungserbringern weder bevorzugt noch benachteiligt wird,
- dass die Anliegen des SVAR im politischen Umfeld vertreten sind.

Der Regierungsrat als Wahlbehörde des Verwaltungsrats achtet bei dessen Zusammensetzung darauf, dass folgende Kompetenzen vertreten sind und Aspekte berücksichtigt werden:

- strategische Kompetenzen für die Führung eines Spitals oder einer Psychiatrie,
- langjährige Erfahrung in der Personal- und Unternehmensführung,
- fachliche Kompetenzen, namentlich im Bereich Gesundheit (insbesondere Akutsomatik, Psychiatrie, Pflege), Betriebswirtschaft, Finanzen, Immobilienbewirtschaftung, Kommunikation,
- Bezug zu Appenzell Ausserrhoden oder zur Region,
- politische Affinität sowie Vernetzung in der Branche,
- Geschlechtervertretung.

### **3.4. Verwaltungsrat**

Der Verwaltungsrat ist gemäss SVARG das oberste Führungsorgan des SVAR. Er ist verantwortlich für die strategische Unternehmensführung und für die Aufsicht über die Geschäftsleitung im Sinne des SVARG und der Eignerstrategie. Die Kompetenzen des Verwaltungsrats und damit das Ausmass der Autonomie des SVAR regelt das SVARG abschliessend.

### **3.5. Mitglied des Regierungsrates im Verwaltungsrat**

Der Regierungsrat delegiert – grundsätzlich ohne Instruktion – ein Mitglied in den Verwaltungsrat.

Bei Interessenskonflikten hat das Mitglied des Regierungsrates im Verwaltungsrat die Interessen des Eigners zu vertreten. Zeichnen sich Interessenskonflikte ab, ist es verpflichtet, sich mit der Eignervertretung abzusprechen. Kann keine Einigung erzielt werden, erfolgt gegebenenfalls eine Instruktion durch den Regierungsrat.



#### 4. Steuerung durch den Eigner

Zwischen der Eignervertretung und einer Delegation des Verwaltungsrats finden jährlich vier ordentliche Eignerggespräche statt:

- Das erste Gespräch im Jahresverlauf findet im März statt. Schwerpunktthemen sind die definitive Rechnung des Vorjahres und der Geschäftsbericht.
- Das zweite Gespräch im Jahresverlauf findet im Mai statt. An diesem Gespräch werden die erste Hochrechnung für das laufende Jahr und Anträge für kantonale Beiträge behandelt, die in den Voranschlag des Kantons für das kommende Jahr einfließen müssten.
- Das dritte Gespräch im Jahresverlauf findet im August statt. Regierungsrat und Verwaltungsrat nehmen an diesem Gespräch in corpore teil. Neben der Hochrechnung für das laufende Jahr werden insbesondere strategische Themen behandelt.
- Das vierte Gespräch im Jahresverlauf findet im November statt. Der SVAR hat dem Eigner das Budget für das kommende Jahr, die aktualisierte Aufgaben- und Finanzplanung sowie die Hochrechnung für das laufende Jahr vorzulegen.

Die Eignervertretung lädt zu den Gesprächen ein. Dem SVAR wird jeweils die Möglichkeit gegeben, ebenfalls Traktanden einzubringen. An jedem Gespräch werden neben den Standardtraktanden auch aktuelle Themen besprochen. Die Eignervertretung kann für diese Eignerggespräche weitere Personen, namentlich den Vorsteher oder die Vorsteherin des Departements Finanzen sowie Mitarbeitende aus der Verwaltung, hinzuziehen. Dem Verwaltungsrat steht es frei, sich durch Personen aus der Geschäftsleitung begleiten zu lassen.

Folgende Unterlagen sind der Eignervertretung in der Regel mindestens zehn Tage vor der Besprechung zuzustellen:

- Geschäftsbericht und Jahresrechnung inklusive Bericht der Revisionsstelle,
- Bericht über die Einhaltung der Vorgaben und Erreichung der Ziele des Eigners (namentlich auch über die Fluktuationsquote) sowie die strategische Planung,
- Budget sowie Aufgaben- und Finanzplan,
- Anträge für den Voranschlag und allenfalls Kredite des Kantons.

Namentlich bei den finanziellen Darstellungen hat der SVAR darauf zu achten, dass diese unverändert bleiben, um die Vergleichbarkeit über mehrere Jahre hinweg sicherzustellen.

Der SVAR reicht die notwendigen Unterlagen – insbesondere Hochrechnungen, Budget sowie Aufgaben- und Finanzplan – unaufgefordert und mindestens zehn Tage vor dem Eignerggespräch ein. Er legt gegenüber der Eignervertretung offen und transparent Rechenschaft über seine Tätigkeit sowie über die Leistung und Zielerreichung ab. Er informiert die Eignervertretung frühzeitig und proaktiv über geplante strategische Kooperationen.

Die Eignervertretung informiert den Verwaltungsrat über relevante Themen des Kantons und dessen Rahmenbedingungen (etwa anstehende, den SVAR betreffende Gesetzesänderungen oder parlamentarische Vorstösse).



## 5. Weitere Steuerungsvorgaben

### 5.1. Finanzielles

Der SVAR legt seine Rechnung nach den "Swiss Generally Accepted Accounting Principles" (Swiss GAAP FER) ab. Das betriebliche Rechnungswesen hat den Richtlinien von REKOLE zu entsprechen. Für die konsolidierte Rechnung des Kantons sind die Bestimmungen des Finanzhaushaltsgesetzes (bGS 612.0) massgebend.

Bei der Beschaffung von Fremdkapital klärt der SVAR ab, ob über das Departement Finanzen bessere Konditionen möglich sind.

### 5.2. Qualitäts- und Risikomanagement

Der SVAR

- unterhält ein anerkanntes Qualitätsmanagement-System für den medizinischen Bereich als auch für die Betriebsführung,
- stellt ein systematisches, zweckmässiges und funktionierendes Risikomanagement sicher,
- schützt insbesondere die Daten der Patienten und Patientinnen wirksam vor missbräuchlichem Zugriff,
- implementiert und betreibt ein geeignetes internes Kontrollsystem (IKS), welches der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens entspricht,
- lässt das Risikomanagement und das IKS jährlich durch die Revisionsstelle überprüfen.

Die Revisionsstelle

- wird jährlich vom Regierungsrat gewählt, wobei eine Wiederwahl für maximal sieben weitere Jahre möglich und nach acht Jahren zwingend ein Wechsel der Revisionsstelle vorzunehmen ist,
- führt eine ordentliche Revision im Sinne der einschlägigen Gesetzgebung durch.

### 5.3. Informationsrechte des Eigners

Der Verwaltungsrat

- informiert die Eignervertretung über wichtige Entscheide, Veränderungen und besondere Vorkommnisse, bevor sie öffentlich kommuniziert werden,
- konsultiert die Eignervertretung in Fällen, bei denen die Interessen des SVAR mit den politischen Interessen des Regierungsrates in Konflikt geraten könnten oder in denen die Durchsetzung der Interessen des SVAR zu politischen Reaktionen führen könnte,
- leitet der Eignervertretung Anfragen von parlamentarischen Kommissionen umgehend weiter.

Berichte und Informationen an die Eignervertretung sind vertraulich, mit Ausnahme des Geschäftsberichtes, der Jahresrechnung und des Revisionsberichtes.

### 5.4. Öffentliche Kommunikation

Soweit einerseits Interessen des Kantons oder andererseits Interessen des SVAR massgeblich betroffen sind, erfolgt eine vorgängige gegenseitige Abstimmung der Öffentlichkeitsarbeit.





Eigner und SVAR sind bemüht, strittige Punkte und unterschiedliche Standpunkte nicht öffentlich auszutragen, sondern möglichst geeint aufzutreten und Meinungsverschiedenheiten in gemeinsamen Gesprächen zu lösen.

## **6. Schlussbestimmungen**

Die vorliegende Eignerstrategie tritt per 1. März 2022 in Kraft und ist bis zum 31. Dezember 2024 befristet. Sie ersetzt die Eignerstrategie vom 22. November 2016.