

## **Entwicklungsstrategien für das Akutspital Affoltern am Albis**

Das Akutspital Affoltern am Albis (AAA) ist ein kleines Regionalspital mit wirtschaftlichen Problemen und sinkenden Fallzahlen. Aktuell versucht die Spitalleitung und der Verwaltungsrat sich für die Zürcher Spitalliste 2023 zu qualifizieren und streben einen Spitalneubau für bis zu 100 Millionen Schweizer Franken an.

In einem ersten Schritt wurde mit der Methode des *Action Research* (AR) eine Situationsanalyse (*Diagnosing*) durchgeführt. Im Zentrum der Analyse standen das Umfeld des Spitals und das Unternehmen selbst. Erkenntnisse durch unstrukturierte Interviews mit Gesundheitsökonominnen und Spitalexperinnen unterstützten die Arbeiten. Die Umfeldanalyse (unternehmensexterne Betrachtung) zeigt, dass sich im Umkreis von 15 Kilometern um Affoltern am Albis 20 weitere Spitäler finden. Alle sind in 15 bis 40 Minuten erreichbar und bieten ein vollständiges Leistungsspektrum bis zur universitären Höchstversorgung. Viele dieser Spitäler haben in den letzten Jahren grosse (Infrastruktur-) Investitionen getätigt und entsprechen den heutigen Standards. Das AAA arbeitet mit seiner veralteten Infrastruktur tendenziell ineffizient. Der Case Mix Index (CMI) ist tief und verweist auf einfache Eingriffe. Trotzdem ist die mittlere Verweildauer überdurchschnittlich lange. Die Qualität und Patientenzufriedenheit sind knapp durchschnittlich. Viele Patienten aus dem Bezirk Affoltern bevorzugen bereits heute die Behandlung in einem der umliegenden Spitäler. Trotz der (überraschenden) Abstimmungserfolge zum Erhalt und der Reorganisation des Spitals im Mai 2019, verliert das AAA den Rückhalt in der Bevölkerung wie auch in der Politik. Die Stabilität der Führungsgremien ist latent gefährdet.

Die unternehmensinterne Analyse erforschte zuerst die allgemeinen Stärken und Schwächen des AAA. Die Schwächen der problematischen Infrastruktur, der rückläufigen Leistungszahlen, der Schwierigkeiten in der Substitution ambulant vor stationär, der hohen Personalfuktuation etc. wiegen schwer. Die Betrachtungen der Bilanzen und Erfolgsrechnungen zeigen Risiken in der Finanzierung auf. Grundlegende Finanzierungsregeln werden eingehalten, dennoch ist der Umfang der betriebsnotwendigen Darlehen markant und birgt ein grosses Risiko. Seit dem Jahr 2015 sind die veröffentlichten Zahlen analysefähig und erst seit 2019 erfüllen sie die Schweizer Buchhaltungsnormen SWISS GAP FER. Die errechneten (Finanz-) Kennzahlen beurteilen den langfristigen Betrieb des Spitals als nicht gesichert. Durchgeführte dynamische Finanzierungsmodelle raten von einem Spitalneubau ab.

Im zweiten Schritt der AR (*Action Planning*) wurden die Resultate der einzelnen Untersuchungen in einer SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) -Analyse zusammengefasst. Aus der SWOT-Matrix wurden strategische Optionen für das AAA abgeleitet. Abschliessend wurden mittels einer Nutzwertanalyse die Strategievarianten mit verschiedenen Parametern möglichst objektiv bewertet. Der am höchsten bewertete Strategievorschlag ist die Umsetzung eines Gesundheitszentrums nach der Definition des Berner Grossen Rates.