

# Eignerstrategie für die Spital Lachen AG 2023+



BEZIRK MARCH



BEZIRK HÖFE

HIRSLANDEN



# INHALTSVERZEICHNIS

|   |          |
|---|----------|
| <b>PRÄAMBEL</b>                             | <b>3</b> |
| <b>I. AUSGANGSLAGE</b>                      | <b>4</b> |
| 1. Grundlagen                               | 4        |
| 2. Zweck der Eignerstrategie                | 4        |
| 3. Leistungsauftrag                         | 4        |
| <b>II. ZIELE</b>                            | <b>6</b> |
| 1. Allgemeine Ziele                         | 6        |
| 2. Corporate Governance                     | 6        |
| 3. Wirtschaftliche Ziele                    | 6        |
| 4. Qualitätsbezogene Ziele                  | 6        |
| 5. Personalpolitische Ziele                 | 6        |
| 6. Risikomanagement                         | 7        |
| 7. Immobilien und Infrastruktur             | 7        |
| 8. Kooperationen und Beteiligungen          | 7        |
| <b>III. VORGABEN ZUR UMSETZUNG</b>          | <b>8</b> |
| 1. Verwaltungsrat                           | 8        |
| 2. Strategie                                | 8        |
| 3. Finanzielle Vorgaben und Rechnungslegung | 8        |
| 4. Kommunikation                            | 9        |
| 5. Berichterstattung                        | 9        |
| <b>IV. SCHLUSSBESTIMMUNGEN</b>              | <b>9</b> |
| 1. Dauer und Überprüfung                    | 9        |
| 2. Transparenz                              | 9        |
| 3. Beschlussfassung                         | 10       |

## PRÄAMBEL

Die Spital Lachen AG (nachfolgend „SLAG“ genannt) verfügt über ein Aktienkapital von CHF 2'828'000.--, eingeteilt in 1'250 Namenaktien zu je einem Nennwert von CHF 1'000.00. Aktionäre sind die beiden Bezirke March und Höfe mit je einem Aktienanteil von 44,2 Prozent und die Hirslanden AG mit einem Aktienanteil von 11.6 Prozent.

Die Eigentümer der SLAG wollen, dass die SLAG Leistungen mit Bezug auf die spitalambulante und stationäre Grundversorgung inkl. ausgewählter Spezialgebiete für die Bevölkerung der Bezirke March und Höfe sowie angrenzender Gebiete erbringt. Die SLAG ist zudem eine wichtige Arbeitgeberin und Ausbilderin für über 800 Beschäftigte sowie eine wichtige Geschäftspartnerin für viele ortsansässige Unternehmen.

Die Spitallandschaft der Schweiz und damit auch die SLAG befinden sich in einem sich stetig verändernden Umfeld. Die vom Bund und dem Kanton vorgegebene Verlagerung von der stationär zur ambulant durchzuführenden Spitalleistung<sup>1</sup>, die Gewährleistung der Notfallversorgung, der immer stärker werdende Anspruch nach integrierter Versorgung und interprofessioneller Zusammenarbeit, die Förderung einer verstärkten Patientenkompetenz sowie die Notwendigkeit der Sicherstellung von Aus- und Weiterbildungsplätzen stellen auch für die SLAG zu beachtende Entwicklungen dar.

Zudem nähert sich die zur Verfügung stehende bauliche Infrastruktur dem Ende ihrer Nutzungsdauer. Um für die Zukunft gut aufgestellt zu bleiben, wird deshalb eine Erneuerung dieser Infrastruktur notwendig sein. Diese ist mit dem Projekt «Futura» in Arbeit.

Die vorliegende Eignerstrategie berücksichtigt diese vorgegebenen Trends im Gesundheitswesen, welche unternehmerische Herausforderungen für die SLAG darstellen, sowie die geplante bauliche Erneuerung der SLAG im Rahmen des Projektes «Futura».

---

<sup>1</sup> Regelung «ambulant vor stationär», Art. 3c der Krankenpflege-Leistungsverordnung (KLV, SR 832.II2.3I). Mit Beschluss vom 10.12.2019 hat der RR des Kantons Schwyz mit Wirkung per 01.01.2020 die Verordnung über die Einschränkung der Kostenübernahme bei elektiven Eingriffen erlassen; Liste mit den ambulant durchzuführenden Untersuchungen und Behandlungen.

# I. AUSGANGSLAGE

## 1. Grundlagen

<sup>1</sup> Die vorliegende Eignerstrategie wird von den Aktionären gestützt auf die kantonale (insbesondere Spitalgesetz, SpitG, vom 19. November 2014) und eidgenössische Gesetzgebung zum Gesundheits- und Spitalwesen, den Statuten der SLAG sowie die von den Aktionären abgeschlossenen Beteiligungs- und Kooperationsvereinbarung vom 1. Dezember 2021 und des Aktionärsbindungsvertrags vom 1. Dezember 2021 (ABV) erlassen.

<sup>2</sup> Die Aktionäre Bezirk March und Höfe haben darüber hinaus den je vom Stimmvolk angenommenen Spitalvertrag aus dem Jahre 2002 (Gründung AG) zu berücksichtigen. Aus diesem ergibt sich das öffentliche Interesse der Bezirke mit Bezug auf die Aufgabe, ein Regionalspital zu führen. Die Interessen der Bezirke werden je durch deren in den VR der SLAG abgeordneten Vertreter wahrgenommen (Art. 762 OR i.V.m. Statuten).

<sup>3</sup> Aus dem ABV ergibt sich sodann das Recht der Hirslanden AG, während der Dauer des ABVs mit einem von ihr nominierten Vertreter im Verwaltungsrat der Gesellschaft vertreten zu sein, welche ihre Interessen wahrnimmt.

<sup>4</sup> Die Bezirke March und Höfe sind gemäss kantonalem Gesundheitsgesetz für die Sicherstellung des strassengebundenen Notfall- und Krankentransports in ihrem Hoheitsgebiet zuständig. Sie haben diese Aufgabe gestützt auf eine Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung<sup>2</sup> an die Spital Lachen AG übertragen, welche im Auftrag der Bezirke einen Rettungsdienst führt.

## 2. Zweck der Eignerstrategie

<sup>1</sup> Die Eignerstrategie gibt der strategischen und operativen Führungsebene des Spitals Leitplanken und Ziele zur Festlegung der Unternehmensstrategie und Organisation vor.

<sup>2</sup> Die Eignerstrategie soll zudem der Bevölkerung, den Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern Sicherheit in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten.

## 3. Leistungsauftrag

<sup>1</sup> Der Kanton und die von ihm für die Spitäler im Kanton Schwyz gesetzten Rahmenbedingungen haben entscheidende Bedeutung für die langfristige Verfügbarkeit qualitativ hochstehender gesundheitlicher Versorgung der Bevölkerung der Bezirke March und Höfe und in der Folge auch auf die unternehmerische Zukunft der SLAG. Die Eigentümer setzen sich daher mit den ihnen zur Verfügung stehenden (politischen) Mitteln bei den Behörden für die von der SLAG zu erhaltenden oder zu gewinnenden Leistungsaufträge ein, um die Umsetzung der Unternehmensstrategie zu unterstützen.

---

<sup>2</sup> Leistungs- und Finanzierungsvereinbarung zwischen den beiden Bezirken March und Höfe sowie der Spital Lachen AG betreffend Rettungsdienst der Bezirke March & Höfe, letztmals aktualisiert im Jahre 2022 rückwirkend per 1. Januar 2022 in Kraft getreten.

<sup>2</sup> Die SLAG hat primär die Gewährleistung der spitalambulant und stationären erweiterten medizinischen Grund- und intensivmedizinischen Versorgung inkl. ausgewählter Spezialgebiete der Bevölkerung der Bezirke March und Höfe sowie angrenzender Gebiete zum Ziel. Dies im Hinblick auf eine integrierte regionale Gesundheitsversorgung, welche neben der spitalmedizinischen Grundversorgung mindestens einen 24-Stunden-Notfalldienst, einen Rettungsdienst und eine Intensivpflege-Station beinhaltet.

Die SLAG hat hierfür ihr Leistungsspektrum laufend den sich verändernden Bedürfnissen anzupassen und die entsprechenden Leistungsaufträge bei den zuständigen Stellen einzuholen.

In diesem Sinne führt die SLAG gestützt auf den Leistungsauftrag mit den beiden Bezirken March und Höfe auch den Rettungsdienst und stellt damit die strassengebundene Rettung für diese sicher.

<sup>3</sup> Das Leistungsangebot ist durch Verwaltungsrat und Geschäftsleitung der SLAG in drei Kategorien zu gliedern, welche aufgrund des medizinischen Fortschritts einer periodischen Überprüfung zu unterziehen sind (mind. alle 3 Jahre):

|   |
|---|
| <b>A</b> Mindestleistungsumfang („Muss“):   |
| Dieser umfasst die notwendige und sinnvolle Grundversorgung. Eine hohe Qualität ist sicherzustellen und eine ausreichende Wirtschaftlichkeit anzustreben.                               |
| <b>B</b> Optionale Leistungen („Kann“):   |
| Solche Leistungen sind opportun, falls eine hohe Qualität und hohe Wirtschaftlichkeit gewährleistet sind. Optionale Leistungen erhöhen Reputation und Attraktivität des Spitals Lachen. |
| <b>C</b> Ausgeschlossene Leistungen („Verzichtliste“):  |
| Solche Leistungen können weder in der erforderlichen Qualität noch mit der notwendigen Wirtschaftlichkeit erbracht werden.  |

## II. ZIELE

### 1. Allgemeine Ziele

<sup>1</sup> Zur Gewährleistung ihres Leistungsauftrages arbeitet die SLAG mit vor-, gleich- und nachgelagerten anderen Versorgern im Gesundheitswesen zusammen.

<sup>2</sup> Die SLAG setzt sich den Unternehmensmöglichkeiten angemessen für Mensch und Umwelt ein und engagiert sich für eine nachhaltige Entwicklung in ihrem Unternehmen und an ihrem Standort, entlang der Wertschöpfungskette und am Markt (Corporate Social Responsibility).

### 2. Corporate Governance

Die SLAG verfügt über eine angemessene Corporate Governance Struktur, die sich an anerkannten Standards wie beispielsweise den Swiss Code of Best Practice<sup>3</sup> orientiert.

### 3. Wirtschaftliche Ziele

<sup>1</sup> Bei der Leistungserbringung ist darauf zu achten, dass neben der hochstehenden Qualität auch die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit gewährleistet werden.

<sup>2</sup> Die SLAG ist finanziell selbsttragend und erwirtschaftet ein Unternehmensergebnis, welches den Werterhalt der SLAG sicherstellt.

### 4. Qualitätsbezogene Ziele

<sup>1</sup> Die SLAG erbringt ihre Leistungen gemäss den Voraussetzungen in den einzelnen Spitalistenaufträgen<sup>4</sup> entsprechend den regulatorischen Vorgaben mit hohem Qualitätsanspruch und richtet diese auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.

<sup>2</sup> Die SLAG verfügt über ein umfassendes Qualitäts-Management; es werden regelmässig entsprechende Qualitäts-Benchmarkings aufgrund branchenüblicher Messwerte getätigt und Optimierungsinitiativen durchgeführt.

### 5. Personalpolitische Ziele

<sup>1</sup> Die SLAG ist eine faire, verlässliche und attraktive Arbeitgeberin.

<sup>2</sup> Sie legt Wert auf eine professionelle Rekrutierung und nachhaltige Personalentwicklung und fördert aktiv die Aus-, Weiter- und Fortbildung seiner Mitarbeitenden im Sinne eines Ausbildungsspitals. Dies inkludiert eine engagierte und zeitgemässe Lehrlingsausbildung.

<sup>3</sup> Die SLAG sorgt dafür, dass Chancengleichheit und Gleichberechtigung gewahrt werden.

---

<sup>3</sup> Swiss Code of Best Practice for corporate governance (SCBP) von economiesuisse.

<sup>4</sup> Der Kanton steuert die Spitalversorgung primär über die SpitG und die im Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG) vorgegebenen Instrumente. Er folgt bei der Versorgungsplanung dem «Zürcher Modell» und erstellt die Spitalisten im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben und der Empfehlungen der GDK sowie in Abstimmung mit den Nachbarkantonen. Soweit es im Interesse der Kantonsbevölkerung ist, kann der Kanton dabei eigene, abweichende Regelungen betreffend Qualitätsvorgaben wie z.B.: Mindestfallzahlen treffen.

## **6. Risikomanagement**

<sup>1</sup> Die SLAG hat ein Risikomanagement-System eingerichtet, welches ein internes Kontrollsystem inkludiert, und verfügt über ein Compliance Management System.

<sup>2</sup> Prozessabläufe werden periodisch hinterfragt und optimiert.

## **7. Immobilien und Infrastruktur**

<sup>1</sup> Die SLAG ist verpflichtet, ihre Immobilien und Infrastruktur werterhaltend zu pflegen und zu erneuern. Bei Teilen, die in absehbarer Zeit durch Nutzungsänderung oder Abriss aufgegeben werden, darf die Pflege und Erneuerung von Immobilien und Infrastruktur auf ein notwendiges Minimum zurückgefahren werden, um die vorgesehene Restlebensdauer wirtschaftlich optimal zu nutzen.

<sup>2</sup> Erneuerungen von Immobilien und Infrastruktur sind mit der gebotenen Sorgfalt und mit genügend finanziellen Reserven zu planen. Kostenüberschreitungen sind zu vermeiden. Insbesondere mit Bezug auf das Projekt «Futura» ist eine solide Finanzplanung und ein wirksames Controlling sicherzustellen, um die Kreditfähigkeit zu erhalten und das finanzielle Risiko zu minimieren.

## **8. Kooperationen und Beteiligungen**

<sup>1</sup> Die SLAG vernetzt sich sinnvoll mit anderen Akteuren des Gesundheitswesens. Insbesondere im Bereich des Mindestleistungsumfangs sind die Vernetzungen möglichst zu vertiefen (u.a. niedergelassene Hausärzte, ambulante und stationäre Alterspflege) mit dem Ziel, eine integrierte Versorgung zu schaffen, Schnittstellen und Synergien zu nutzen, Reibungsverluste und Doppelspurigkeit zu reduzieren sowie Qualität und Wirtschaftlichkeit zu stärken.

<sup>2</sup> Im Bereich der ausgeschlossenen Leistungen („Verzichtsliste“) wird mit geeigneten Zentrumsspitalern eine Zusammenarbeit im Sinne einer vertikalen Kooperation vereinbart.

<sup>3</sup> Zur Erreichung der unternehmensbezogenen und wirtschaftlichen Ziele kann die SLAG sich an anderen Unternehmen beteiligen oder mit solchen Kooperationsverträge abschliessen, wenn dadurch ein Mehrwert zur integrierten Versorgung geleistet werden kann.

<sup>4</sup> Kooperationen müssen auf Gegenseitigkeit beruhen und die in der Beteiligungs- und Kooperationsvereinbarung mit der Hirslanden AG getroffenen Vereinbarungen vollumfänglich berücksichtigen.

<sup>5</sup> Die SLAG orientiert die Eigentümer frühzeitig über geplante Kooperationen, Beteiligungen, Akquisitionen und Verkäufe. Vorgänge mit einem Vertragswert von über CHF 5 Mio. (inkl. übernommene Schulden und ähnliches) sind den Eigentümern zur Genehmigung vorzulegen.

### III. VORGABEN ZUR UMSETZUNG

#### 1. Verwaltungsrat

<sup>1</sup> Die Aufgaben, Kompetenzen und die Verantwortung des Verwaltungsrates ergeben sich aus den geltenden schweizerischen Rechtsgrundlagen.

<sup>2</sup> Die Besetzung des Verwaltungsrates richtet sich nach den entsprechenden Gesetzes-, Statuten- und ABV-Bestimmungen. Das Anforderungsprofil für Verwaltungsräte ergibt sich aus dem Anhang 4 dieses Dokuments, welcher integrierter Bestandteil der Eignerstrategie bildet. (Grund der Streichung: es gibt nur ein Anhang)

<sup>3</sup> Die Mitglieder des Verwaltungsrates dürfen nicht gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsleitung sein. Sodann haben sie allfällige Interessenkonflikte im Zusammenhang mit Geschäften der SLAG gegenüber dem Verwaltungsrat offenzulegen. Der Verwaltungsrat beschliesst in einem solchen Fall über das weitere Vorgehen gestützt auf Statuten und Organisationsreglement<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Die Entschädigung des Verwaltungsrates wird in einem entsprechenden Reglement geregelt, welches durch die Generalversammlung zu genehmigen ist.

#### 2. Strategie

<sup>1</sup> Das Spital Lachen verfügt über eine schriftlich formulierte Unternehmensstrategie. Diese ist jährlich zu reviewen und mindestens alle 5 Jahre zu überarbeiten.

<sup>2</sup> Die strategische Massnahmenplanung erfolgt auf Jahresbasis.

#### 3. Finanzielle Vorgaben und Rechnungslegung

<sup>1</sup> Die SLAG erreicht folgende finanziellen Ziele:

|                              |   |
|------------------------------|---|
| EBITDA-Marge                 | ≥ 8 % bis Bezug Neubau<br>≥ 10% ab Bezug Neubau |
| Liquiditätsgrad (Cash Ratio) | ≥ 170 %   |
| Eigenfinanzierungsgrad       | ≥ 60 %  |

<sup>2</sup> Es werden keine Dividenden ausgeschüttet.

<sup>3</sup> Der Rechnungslegungsstandard ist Swiss GAAP FER. Die SLAG verfügt zudem über eine Kostenträgerrechnung nach REKOLE, welche als Führungsgrundlage dient.

---

<sup>5</sup> Als Grundlage für das Organisationsreglement dient neben den gesetzlichen Vorgaben der SCBP, wobei der VR das Organisationsreglement auf die SLAG zugeschnitten erlässt, im Sinne einer analogen Anwendung des Grundsatzes „comply or explain“ (befolgen oder erklären).



## **4. Kommunikation**

<sup>1</sup> Die SLAG gewährleistet eine aktuelle, sachliche und adressatengerechte Kommunikation und verfügt über ein entsprechendes Medienkonzept.

<sup>2</sup> Die SLAG informiert die Eigentümer rechtzeitig über wichtige Entscheide, Veränderungen und Vorkommnisse, bevor sie öffentlich kommuniziert werden.

## **5. Berichterstattung**

<sup>1</sup> Die SLAG informiert die Eigentümer in der Regel 3–4-mal / Jahr im Rahmen von «Eigentümergegesprächen». Die Gespräche dienen dem periodischen Reporting und dem Gedankenaustausch. In Krisensituationen oder Bedarf ist ausserhalb dieses Gesprächsmodus ausserordentlich Bericht zu erstatten.

<sup>2</sup> Die Eigentümergegespräche haben neben dem üblichen Reporting über die Versorgungs- und Finanzziele – ausgerichtet an den Prozessen im Geschäftsjahr – insbesondere folgende Inhalte:

- Unternehmensstrategie;
- Budget, Investitionsplanung, Immobilienstrategie;
- Jahresrechnung, Jahresbericht und Revisionsbericht;
- Bericht über Beteiligungen und Kooperationen;
- Besondere Ereignisse und Entwicklungen.

<sup>3</sup> Den Eigentümern wird zudem seitens des Verwaltungsratspräsidenten (VRP) ein Monatsreporting zugestellt.

<sup>4</sup> Die Beschlüsse der GV erfordern bei den Aktionären Bezirk March und Höfe einen vorgängigen Bezirksratsbeschluss. Die erforderlichen Unterlagen sind den Räten daher zeitlich so vorzulegen, dass diese die notwendigen Beschlüsse rechtzeitig vornehmen können.

## **IV. SCHLUSSBESTIMMUNGEN**

### **1. Dauer und Überprüfung**

Die Eignerstrategie wird mindestens alle fünf Jahre durch die Eigentümer überprüft. Sie ist ebenfalls zu überprüfen bei veränderten Umständen wie beispielsweise einer neuen Versorgungsplanung.

### **2. Transparenz**

Zur Transparenz gegenüber der Bevölkerung und dem Kanton wird die Eignerstrategie in geeigneter Form veröffentlicht.

# Anhang zur Eigenerstrategie für die Spital Lachen AG 2023+

## Anforderungsprofil Verwaltungsrat SLAG

### 1. Anforderungen an das Gesamtgremium

Der Verwaltungsrat als Gesamtgremium muss interdisziplinär zusammengesetzt sein, d.h. Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen in allen Bereichen ausweisen, die eine Gesamtschau ermöglichen und zur strategischen Führung der SLAG erforderlich sind:

#### Zwingend:

- profunde Kenntnisse der Branche „Sicht Medizin“
- profunde Kenntnisse Sicht „Spitalführung“
- Fachwissen in den Bereichen Ökonomie und Recht
- unternehmerisches Handeln, strategisches Denken
- politische Erfahrung oder Kenntnisse, insbesondere in kantonaler und nationaler Gesundheitspolitik
- Vernetzung zu relevanten Entscheidungsträgern
- Finanzen, insbesondere auch bezüglich der relevanten Vergütungssysteme

#### Wünschenswert:

- Vertretung der niedergelassenen Ärzte
- Personalwesen
- Marketing und Kommunikation, Management der Anspruchsgruppen
- Bau- und Immobilienmanagement
- Spitalinformatik

### 2. Anforderungen an das einzelne Verwaltungsratsmitglied

#### Zwingend:

- Bereitschaft, sich vertiefte Kenntnisse in den relevanten Branchen anzueignen und diese à-jour zu halten
- gute Reputation, einwandfreier Charakter, Sozialkompetenz, Organisationsfähigkeit, Flexibilität, Offenheit, Integrität, Konsensfähigkeit
- ausreichende zeitliche Verfügbarkeit, keine Interessenkonflikte

#### Jedes einzelne Mitglied muss über mehrere der folgenden Qualifikationen verfügen:

- allgemeines sowie praxiserprobtes betriebswirtschaftliches Wissen und Können
- Führungs- und Managementfähigkeit
- strategische Unternehmensplanung und -führung
- Kenntnis, Verständnis und Leistungsausweis in der Entwicklung, Beurteilung und Durchsetzung von Unternehmensstrategien sowie in Aufgaben des Managements im öffentlichen Bereich und/oder in der Privatwirtschaft,
- ausgewiesene Kenntnisse im Gesundheits- und Sozialwesen im weiteren Sinn (z.B. KVG, Versicherungsbranche, Langzeitpflege, Rehabilitation, Spitex usw.),
- Fähigkeit zur situativen Übernahme relevanter Teamrollen wie Förderer, Controller, Berater, Organisator, Inspirator usw.
- politisches Gespür

### 3. Beschlussfassung

Die vorliegende Eignerstrategie wurde von den Eigentümern folgendermassen verabschiedet:

- Bezirksratsbeschluss March vom **20.12.2022**
- Bezirksratsbeschluss Höfe vom **16.12.2022**
- Beschluss Hirslanden vom

Sie ersetzt die bestehende Eignerstrategie aus dem Jahr 2016 und tritt am 01.01.2023 in Kraft.

Anhang:

- Anforderungsprofil Verwaltungsrat

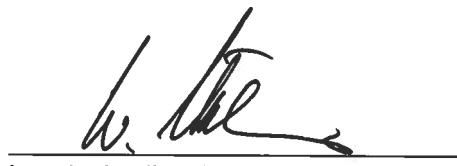
#### Bezirk March

Lachen, den **20.12.22**



---

Bezirksammann Paul Baumann

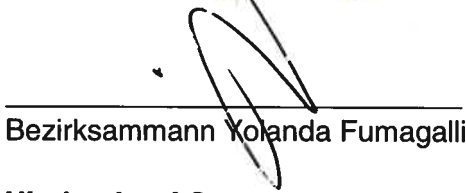


---

Landschreiber Walter Kälin

#### Bezirk Höfe

Wollerau, den **13.12.2022**



---

Bezirksammann Yolanda Fumagalli



---

Ratschreiberin Claudia von Euw

#### Hirslanden AG

**Dr. Daniel Liedtke**, den **30.01.2023**



---

Dr. Daniel Liedtke



---

Dr. Stephan Pahls