



Eignerstrategie für den Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden (SVAR)

Herisau, 22. November 2016



1 Allgemeine Bestimmungen/Präambel

Unter dem Namen „Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden“ (SVAR) besteht eine selbstständige öffentlichrechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und Sitz in Herisau. Träger des Unternehmens ist der Kanton Appenzell Ausserrhoden.

Grundlagen für die Eignerstrategie sind:

- das Gesetz über den Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden 19. September 2011 (SVARG, bGS 812.11),
- das Gesundheitsgesetz des Kantons Appenzell Ausserrhoden vom 25. November 2007 (bGS 811.1),
- der Rahmenvertrag zwischen dem Kanton Appenzell Ausserrhoden und dem Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden vom 20. Dezember 2011 (Rahmenvertrag, bGS 812.112) und
- Die Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrates des Spitalverbundes Appenzell Ausserrhoden vom 26. November 2013 (bGS 812.111.3).

Die Eignerstrategie

- ist ein Führungsinstrument des Regierungsrates,
- richtet sich an den Verwaltungsrat des SVAR,
- legt im Rahmen der Gesetzgebung zum SVAR die Leitplanken für die Unternehmensstrategie des Verwaltungsrates des SVAR fest und
- legt die mittelfristigen, auf 4-5 Jahre ausgerichteten Ziele des Regierungsrates für seinen Umgang mit der Beteiligung am SVAR fest.

Die Eignerstrategie betrifft Vorgaben, die der Regierungsrat in seiner Rolle als Eigner formuliert hat. Die Vorgaben, die das Departement Gesundheit und Soziales als Regulator gegenüber den Spitälern aufgrund bundesrechtlicher Grundlagen (Bundesgesetz über die Krankenversicherung vom 18. März 1994 [KVG, SR 832.10]) in den Leistungsaufträgen für die Spitalversorgung (Spitalliste) und in den Leistungsvereinbarungen zu den Leistungsaufträgen für die Spitalversorgung macht, gelten separat. Vorbehalten bleiben auch jene Vorgaben, die das Departement Gesundheit und Soziales in seiner Eigenschaft als Aufsichtsbehörde in Umsetzung der kantonalen Gesundheitsgesetzgebung macht.

2 Übergeordnete Ziele des Eigners

2.1 Allgemeines

Der SVAR erfüllt die Aufgaben medizinischer Versorgung sowie zusätzliche, insbesondere auch gemeinwirtschaftliche Leistungen nach Massgabe von Gesundheitsgesetz und Leistungsaufträgen. Darüber hinaus kann sich der SVAR im Gesundheitswesen unternehmerisch frei bewegen.

Zu diesem Zweck legt der Regierungsrat als Eigner die übergeordneten Ziele fest. Der Verwaltungsrat richtet seine Unternehmensstrategie auf diese Ziele aus.



2.2 Grundsatz der Leistungserbringung

Der SVAR pflegt zu seinen Anspruchsgruppen eine Beziehung, die auf Respekt, Vertrauen, transparenter Kommunikation und unternehmerischem Denken fusst.

2.3 Kantonale Gesundheitsversorgung

Der SVAR stellt ein adäquates medizinisches Angebot für die kantonale Gesundheitsversorgung im Rahmen der Leistungsaufträge gemäss dem KVG zur Verfügung.

Der SVAR sorgt für eine effiziente Betriebsorganisation.

2.4 Ausserkantonale Patientinnen und Patienten

Der SVAR bietet auch Angebote für ausserkantonale Patientinnen und Patienten an.

2.5 Kooperationen

Der SVAR pflegt innerhalb und ausserhalb des Kantons Appenzell Ausserrhoden Partnerschaften bzw. Kooperationen mit anderen Leistungserbringern und Dritten.

2.6 Gesunde finanzielle Basis

Der SVAR prüft laufend betriebswirtschaftliche Optimierungen, um eine gesunde finanzielle Basis sicherzustellen.

Dabei erwirtschaftet er längerfristig einen ausreichenden Cash-Flow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten und verfügt über ein angemessenes Eigenkapital.

2.7 Regionalpolitische Überlegung

Der Regierungsrat erwartet, dass der SVAR aus regionalpolitischen Überlegungen in Herisau und in Heiden ein medizinisches Angebot aufrechterhält. Im Gegenzug prüft er die Gewährung von Beiträgen.



3 Politische Vorgaben

3.1 Unternehmerische Aspekte

Der SVAR

- erfüllt als Basisziel die Leistungsaufträge für die Spitalversorgung bzw. die Leistungsvereinbarungen zum Leistungsauftrag für die Spitalversorgung sowie die gemeinwirtschaftlichen Leistungen,
- positioniert sich auch als Leistungserbringer für ausserkantonale und internationale Patienten und Patientinnen,
- setzt inhaltliche Schwerpunkte in der Betriebsorganisation und
- strebt in seinen strategischen Leistungsfeldern ein angemessenes Wachstum an.

3.2 Ziele zur Leistungserbringung

Der SVAR

- erbringt eine patientenorientierte medizinische Behandlung und pflegerische Betreuung,
- stellt an den Standorten Herisau und Heiden die Erstversorgung der Bevölkerung des Kantons Appenzell Ausserrhoden in Kooperation mit den Hausärztinnen und Hausärzten sicher und
- unterstützt die Spitalseelsorge sowie die Patientinnen und Patienten in ihrem Wunsch nach einer psychischen, sozialen und spirituellen Begleitung. Eingeschlossen ist auch die Begleitung und Betreuung Sterbender und ihrer Bezugspersonen.

3.3 Finanzielle Ziele

Der SVAR

- erbringt wirtschaftlich und effizient Leistungen, indem er auf bewährte ökonomische Grundsätze – namentlich die Konzentration auf das Kerngeschäft, Prozessoptimierung sowie Kooperationen und Allianzen – setzt und dadurch sowohl seine Wettbewerbsfähigkeit stärkt als auch den Werterhalt der kantonalen Beteiligung sicherstellt;
- strebt im Grundversicherungsbereich KVG eine ausgeglichene Rechnung an und bereinigt dementsprechend sowohl Angebote als auch Strukturen;
- erwirtschaftet im Zusatzversicherungsbereich einen branchenüblichen Gewinn, bei Selbstzahlern und weiteren Dienstleistungen eine in Abhängigkeit der Rahmenbedingungen, der Marktsituation und dem Risiko angepasste Rendite;
- führt eine separate Anlagenutzungsrechnung und deckt den erforderlichen Nutzungsaufwand vollständig.

Der Jahresgewinn wird den Gewinnreserven zugewiesen.

Die EBITDA-Quote soll 8-12 % betragen. Im Rahmen der Eigergespräche kann der Regierungsrat weitere Ziel- und Richtwerte definieren.



3.4 Personalpolitik

Der SVAR

- bietet marktgerechte Arbeitsbedingungen an,
- verfolgt eine branchenübliche und sozialverantwortliche Personalpolitik,
- schafft mit seinem Führungsstil, der Personalentwicklung und der internen Kommunikation Vertrauen bei den Mitarbeitenden und gewährleistet damit seine Attraktivität als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt,
- fördert die Gleichstellung von Frau und Mann,
- engagiert sich aktiv in der Berufsbildung und stellt, entsprechend den Vorgaben der Leistungsverträge, Ausbildungsplätze bereit und
- pflegt mit den für die Spitäler relevanten Personalvertretungen einen sozialpartnerschaftlichen Austausch.

3.5 Infrastruktur

Der SVAR

- stellt sicher, dass seine Infrastruktur patientenorientierte Betriebsabläufe ermöglicht und im Rahmen der Unternehmensstrategie sowie im Hinblick auf die rasche medizinisch-technische Entwicklung flexibel nutzbar und erweiterbar ist;
- beauftragt Private oder das Amt für Immobilien zu marktüblichen Konditionen mit der Infrastrukturbewirtschaftung;
- erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristig Aufschluss über die externe Infrastrukturbewirtschaftung und deren Finanzierung gibt;
- führt eine separate Anlagenutzungsrechnung.

Der Regierungsrat erwägt an Stelle der Vermietung der betriebsnotwendigen Grundstücke und Bauten des Psychiatrischen Zentrums Appenzell Ausserrhoden, die Grundstücke dem SVAR im Baurecht zu übertragen. Zu diesem Zweck erwartet der Regierungsrat vom SVAR ein strategisches Gesamtkonzept für ein psychiatrisches Zentrum.

3.6 Kooperationen/ Beteiligungen/ Veräusserungen

Der SVAR

- kann strategische Allianzen schliessen und Kooperationen eingehen, sofern diese mit den übergeordneten Zielen konform sind;
- kann Beteiligungen erwerben. Vorbehalten bleibt die Genehmigung des Regierungsrates;
- kann selber Aktiven auf Dritte übertragen oder Aktiven an Dritte verpfänden, an denen er nicht mehrheitlich beteiligt ist. Vorbehalten bleibt die Genehmigung des Regierungsrates;
- gewährleistet eine dauernde und enge Führung und Steuerung der Beteiligungen (Beteiligungscontrolling).



4 Vorgaben zur Führung und Steuerung des Unternehmens

4.1 Oberaufsicht durch den Kantonsrat

Die Oberaufsicht erfolgt durch den Kantonsrat des Kantons Appenzell Ausserrhoden. Diese richtet sich nach den Bestimmungen des SVARG und der Geschäftsordnung des Kantonsrates (bGS 141.2).

Für Anfragen von parlamentarischen Oberaufsichtskommissionen (Staatwirtschaftliche Kommission und Finanzkommission) oder weiteren Kommissionen des Kantonsrates betreffend den SVAR (z.B. Fragen zur Jahresrechnung und Vorkommnissen) ist der Regierungsrat zuständig. Falls solche Anfragen beim SVAR eingehen, wird der Regierungsrat informiert.

4.2 Aufsicht durch den Regierungsrat

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

Der Regierungsrat wird durch den Vorsteher des Departements Gesundheit und Soziales vertreten (Eigentümerversetzung). Das Departement Gesundheit und Soziales übernimmt im Rahmen seiner Rolle als Regulator und Gewährleister zusätzlich alle Aufgaben gemäss KVG und kantonaler Gesundheitsgesetzgebung.

Der SVAR kann direkte Beziehungen zu Dienststellen der kantonalen Verwaltung pflegen; es informiert dabei die Eigentümerversetzung über die wesentlichsten Beziehungen.

4.3 Aufsicht durch den Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat ist gemäss SVARG das oberste Führungsorgan des SVAR. Er ist verantwortlich für die Aufsicht über die Geschäftsleitung und für die strategische Unternehmensführung im Sinne des SVARG und der Eignerstrategie.

4.4 Regelung des Ausmasses der Autonomie

Der Regierungsrat schliesst für den SVAR auf Antrag des Verwaltungsrates Vereinbarungen mit anderen Kantonen über die Übernahme und Abgeltung von Spitalleistungen ab.

Gemäss den gesetzlichen Bestimmungen bedürfen u.a. folgende Entscheidungen des Verwaltungsrates der Genehmigung des Regierungsrates:

- die Verselbständigung oder die Veräusserung einzelner Betriebsbereiche,
- die Beteiligung an anderen Unternehmen,
- die Änderungen des Finanzreglements und
- die Ausführungsvorschriften zum Personalgesetz und zur Besoldungsverordnung.



Folgende Entscheidungen des Verwaltungsrates bedürfen der vorgängigen Zustimmung des Regierungsrates:

- Auslagerungen an privatrechtliche Unternehmen und
- Kooperationen mit anderen Spitälern.

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



5 Vorgaben zum Berichtswesen und Informationswesen

5.1 Ausgestaltung der Rechnungslegung

Als Rechnungslegungsstandard kommen die Fachempfehlungen der Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) zur Anwendung.

Bezüglich der konsolidierten Rechnung des Kanton Appenzell Ausserrhoden sind die Bestimmungen des Finanzhaushaltsgesetzes vom 4. Juni 2012 (FHG, bGS 612.0) massgebend.

5.2 Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Der SVAR

- betreibt ein angemessenes und systematisches Risikomanagement;
- gestaltet, implementiert und betreibt ein geeignetes und angemessenes internes Kontrollsystems (IKS), welches der Grösse, der Komplexität und dem Risikoprofil des Unternehmens entspricht.

Die Revisionsstelle

- wird jährlich vom Regierungsrat gewählt. Eine Wiederwahl ist für maximal sieben weitere Jahre möglich. Nach acht Jahren ist zwingend ein Wechsel der Revisionsstelle vorzunehmen. Dem Verwaltungsrat steht ein Vorschlagsrecht zu;
- führt eine ordentliche Revision im Sinne von Art. 728a OR durch;
- nimmt ihre Anzeigepflichten nach Art. 728c OR wahr.

5.3 Informations- und Kommunikationsprozesse

Zwischen dem Eigner sowie dem Verwaltungsrat oder einer Verwaltungsratsdelegation des SVAR finden mindestens quartalsweise Eignerggespräche statt, wobei eines dieser Eignerggespräche mit dem Gesamtregierungsrat stattfindet.

Die Eigentümerversammlung informiert den Verwaltungsrat des SVAR über relevante Themen und Rahmenbedingungen (z.B. anstehende Gesetzesänderungen).

Der Verwaltungsrat legt gegenüber der Eigentümerversammlung Rechenschaft über seine Tätigkeit sowie über die Leistung und Zielerreichung des SVAR ab.

Folgende Unterlagen sind der Eigentümerversammlung rechtzeitig zuzustellen.

- Geschäftsbericht und Jahresrechnung inklusive Bericht der Revisionsstelle,
- Bericht über den Stand und die Wirksamkeit der implementierten Risikomanagementprozesse,
- Bericht über die Erreichung der Ziele des Eigners und die strategische Planung und
- Beurteilung des Immobilienkonzepts (Art. 6 Abs. 1 lit. k SVARG).

Folgende Unterlagen sind der Eigentümerversammlung rechtzeitig zuzustellen.



- Budget des SVAR und
- Anträge für den Voranschlag und allenfalls für besondere Kredite des Kantons.

Soweit einerseits Interessen des Kantons und der Politik oder andererseits Interessen des SVAR massgeblich betroffen sind, erfolgt eine gegenseitige Abstimmung der Öffentlichkeitsarbeit zwischen dem SVAR und dem Kommunikationsdienst des Kantons Appenzell Ausserrhoden.

5.4 Informationsrechte des Eigners

Der Verwaltungsrat des SVAR

- informiert die Eigentümerversammlung über wichtige Entscheide, Veränderungen und besondere Vorkommnisse, bevor sie öffentlich kommuniziert werden;
- konsultiert die Eigentümerversammlung 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;
- informiert die Eigentümerversammlung über Anfragen von parlamentarischen Kommissionen.

Berichte und Informationen an die Eigentümerversammlung sind vertraulich, mit Ausnahme des Geschäftsberichtes und der Jahresrechnung inklusive des Berichts der Revisionsstelle nach Art. 728b Abs. 2 OR.

5.5 Rolle des Regierungsmitglieds im Verwaltungsrat

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

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



6 Schlussbestimmungen

Die Eignerstrategie tritt per 1. Januar 2017 in Kraft.

Sie ist bis zum 31. Dezember 2021 gültig.

Der Regierungsrat behält sich vor, die Eignerstrategie im Sinne einer Überprüfung vor Ende 2018 anzupassen.