

Eignerstrategie für die Kantonsspital Glarus AG

Genehmigt vom Regierungsrat mit Beschluss § 545 vom 15. September 2026

1. Grundlagen

1.1. Zweck der Eignerstrategie

Die Eignerstrategie legt die strategischen Ziele des Kantons Glarus als Eigner der Kantonsspital Glarus AG (KSGL) fest. Sie definiert die Erwartungen des Kantons an die Entwicklung des Unternehmens sowie die Grundsätze der Steuerung, der Aufsicht und des Beteiligungscontrollings.

Die Eignerstrategie dient dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung als verbindlicher strategischer Rahmen für die Führung und Weiterentwicklung des Unternehmens.

1.2. Grundlagen

Die Eignerstrategie stützt sich insbesondere auf folgende Grundlagen:

- Artikel 33 Absatz 1 der Verfassung des Kantons Glarus (GS I A/1/1);
- die Artikel 16, 16a und 16b des Gesetzes über das Gesundheitswesen (Gesundheitsgesetz, GesG; GS VIII A/1/1);
- die Verordnung über das Kantonsspital Glarus (Spitalverordnung, SpitalV; GS VIII A/211/1);
- das Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG; SR 832.10) und dessen Ausführungsbestimmungen;
- die jeweils geltende Glarner Spitalliste «Akutsomatik»;
- die jeweils geltende Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton Glarus und der Kantonsspital Glarus AG;
- die Public Corporate Governance-Richtlinie (PCG-RL, GS VI F/2).

1.3. Rolle des KSGL

Das KSGL ist ein zentraler Bestandteil der Gesundheitsversorgung im Kanton Glarus. Es erfüllt den gesetzlichen Auftrag zur Sicherstellung der Spitalgrundversorgung im Kanton Glarus und trägt zur medizinischen Versorgungssicherheit der Bevölkerung bei.

2. Politische Ziele

2.1. Gesundheitsversorgung

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL als zentrales Akutspital die stationäre und ambulante Grundversorgung der Bevölkerung des Kantons Glarus gemäss den gesetzlichen Vorgaben und den kantonalen Leistungsaufträgen sicherstellt.

Zur Grundversorgung gehören insbesondere akutsomatische Behandlungen, welche von den Einwohnerinnen und Einwohnern des Kantons in bedeutendem Umfang benötigt werden und die einer Spitalinfrastruktur bedürfen.

Das KSGL gewährleistet insbesondere:

- eine bedarfsgerechte stationäre und ambulante Versorgung;
- den Betrieb einer leistungsfähigen Notfallstation;
- eine qualitativ hochwertige und wirtschaftliche Leistungserbringung;
- eine jederzeit angemessene medizinische Versorgung der Bevölkerung des Kantons.

2.2. Standort Glarus

Der Regierungsrat bekennt sich zum Spitalstandort Glarus als zentralem Bestandteil der kantonalen Gesundheitsversorgung.

Er erwartet, dass die gesetzlich vorgesehene Grundversorgung langfristig am Standort Glarus sichergestellt wird.

2.3. *Qualität und Patientensicherheit*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl:

- Leistungen in hoher medizinischer und pflegerischer Qualität erbringt;
- eine ausgeprägte Sicherheitskultur pflegt;
- die Qualität seiner Leistungen systematisch misst und kontinuierlich weiterentwickelt;
- die im Anhang festgelegten Qualitätsziele erreicht.

2.4. *Zukunftsfähige Versorgung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl seine Leistungen laufend an die medizinischen, demografischen und gesundheitspolitischen Entwicklungen anpasst.

Dabei berücksichtigt es insbesondere:

- die demografische Alterung der Bevölkerung;
- die zunehmende Zahl chronisch erkrankter und multimorbider Patientinnen und Patienten;
- die Verlagerung geeigneter Leistungen vom stationären in den ambulanten Bereich;
- neue Formen der integrierten und sektorenübergreifenden Versorgung;
- den Fachkräftemangel im Gesundheitswesen.

Das KSGl entwickelt seine Leistungsangebote so weiter, dass Qualität, Versorgungssicherheit und Wirtschaftlichkeit langfristig gewährleistet bleiben.

2.5. *Regionale Versorgungsfunktion*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl die Zusammenarbeit mit Hausärztinnen und Hausärzten, Spitex-Organisationen, Pflegeheimen, Rehabilitations- und Psychiatriekliniken sowie weiteren vor- und nachgelagerten Leistungserbringern aktiv fördert.

2.6. *Hausarztmedizin und ambulante Versorgung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl zur Sicherstellung einer flächendeckenden medizinischen Versorgung aller Kantonsteile beiträgt und die hausärztliche Versorgung unterstützt.

Das KSGl fördert insbesondere:

- die Aus- und Weiterbildung von Hausärztinnen und Hausärzten;
- die Zusammenarbeit mit Hausarztpraxen;
- die Vernetzung zwischen ambulanter und stationärer Versorgung.

Soweit das KSGl nicht spitalgebundene ambulante Angebote selber bereitstellen will, berücksichtigt es die bestehende Versorgungsstruktur sowie die Angebote der freipraktizierenden Ärztinnen und Ärzte. Das KSGl soll mit seinen Angeboten dabei primär zur Sicherstellung der Versorgung beitragen, bestehende Versorgungslücken schliessen oder die Zusammenarbeit zwischen ambulanten und stationären Leistungserbringern verbessern.

2.7. *Integrierte Versorgung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl eine aktive Rolle bei der Weiterentwicklung der integrierten Versorgung im Kanton Glarus übernimmt.

Es beteiligt sich an geeigneten Versorgungsmodellen, welche die Zusammenarbeit zwischen ambulanten, stationären, rehabilitativen und pflegerischen Leistungserbringern stärken, Versorgungslücken reduzieren und die Behandlungsqualität sowie die Wirtschaftlichkeit der Gesundheitsversorgung fördern.

2.8. Kooperationen

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL strategische Kooperationen mit geeigneten Zentrums- und Universitätsspitalern pflegt. Dabei verfolgt es folgende Ziele:

- Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung;
- Sicherstellung der Versorgungskontinuität;
- effiziente Nutzung von Ressourcen;
- Zugang zu spezialisierten Leistungen;
- langfristige Stärkung des Spitalstandorts Glarus.

2.9. Digitalisierung und Innovation

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL:

- digitale Lösungen gezielt zur Verbesserung von Qualität, Patientensicherheit und Effizienz einsetzt;
- eine interoperable und zukunftsfähige IT- und Datenstrategie verfolgt;
- den Schutz sensibler Gesundheitsdaten sicherstellt;
- ein angemessenes Informationssicherheits- und Cyberrisikomanagement betreibt;
- Innovationen und neue Versorgungsformen prüft und dort einsetzt, wo sie einen nachweisbaren Nutzen schaffen.

2.10. Krisen- und Versorgungssicherheit

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL über geeignete Konzepte zur Bewältigung besonderer und ausserordentlicher Lagen verfügt.

Es stellt sicher, dass seine Leistungen auch bei Krisen, Pandemien, Cybervorfällen, Versorgungsengpässen oder Ausfällen kritischer Infrastrukturen soweit möglich aufrechterhalten werden können.

Es koordiniert seine Vorkehrungen mit dem Kanton.

3. Finanzielle Ziele

3.1. Wirtschaftlichkeit

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL seine Leistungen wirtschaftlich und effizient erbringt und die verfügbaren Ressourcen wirksam einsetzt.

3.2. Finanzielle Stabilität

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL:

- die zur langfristigen Erfüllung seines Leistungsauftrags erforderlichen Mittel aus eigener Kraft erwirtschaftet;
- über eine angemessene Eigenkapitalbasis verfügt;
- eine ausreichende Liquidität sicherstellt;
- die notwendigen Investitionen nachhaltig finanzieren kann.

3.3. Infrastruktur

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGL:

- seine Infrastruktur bedarfsgerecht und wirtschaftlich weiterentwickelt;
- eine rollende Investitions- und Infrastrukturplanung über mindestens zehn Jahre führt;

- den Werterhalt seiner Infrastruktur langfristig sicherstellt.

3.4. *Gemeinwirtschaftliche Leistungen*

Der Regierungsrat erwartet, dass gemeinwirtschaftliche Leistungen transparent ausgewiesen werden.

Der Kanton gilt die gemeinwirtschaftlichen Leistungen verursachergerecht ab. Es bestehen keine Defizitgarantien.

4. Soziale Ziele

4.1. *Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl eine attraktive, sozial verantwortliche und zukunftsorientierte Personalpolitik verfolgt.

Es schafft Rahmenbedingungen, welche die Gewinnung, Entwicklung und langfristige Bindung qualifizierter Mitarbeitender fördern.

4.2. *Aus- und Weiterbildung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl einen wesentlichen Beitrag zur Aus- und Weiterbildung von Fachpersonen im Gesundheitswesen leistet.

Es stellt zeitgemässe Ausbildungs- und Weiterbildungsplätze bereit und trägt zur langfristigen Sicherung des Fachkräftebedarfs im Kanton Glarus bei.

4.3. *Sozialpartnerschaft und Unternehmenskultur*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl einen verlässlichen und konstruktiven Dialog mit den Sozialpartnern pflegt.

Es fördert eine Unternehmenskultur, die von Zusammenarbeit, Wertschätzung, Transparenz und gegenseitigem Respekt geprägt ist.

4.4. *Patientinnen- und Patientenorientierung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl die medizinischen, psychischen und sozialen Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten berücksichtigt und seine Leistungen an Qualität, Verständlichkeit und Serviceorientierung ausrichtet.

Bei der Wahl der Behandlung berücksichtigt es den Patientenwillen und die medizinische Verhältnismässigkeit, zeigt angemessene Behandlungsalternativen auf und vermeidet nicht indizierte Überversorgung.

5. Ökologische Ziele

5.1. *Nachhaltige Betriebsführung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl ökologische Aspekte bei seiner Tätigkeit angemessen berücksichtigt und seine Umweltbelastung im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten kontinuierlich reduziert.

5.2. Ressourcen und Infrastruktur

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl Energie, Wasser, Materialien und weitere Ressourcen effizient einsetzt und bei Investitionen sowie bei der Beschaffung ökologische und soziale Kriterien angemessen berücksichtigt.

6. Governance, Steuerung und Beteiligungscontrolling

6.1. Grundsatz

Der Kanton nimmt seine Eignerinteressen durch strategische Steuerung und Beteiligungscontrolling wahr.

Er greift nicht in die operative Führung des KSGl ein.

6.2. Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat verfügt insgesamt über die zur Führung des KSGl erforderlichen Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Gesundheitswesen, Unternehmensführung, Medizin, Finanzen, Recht, Personalmanagement und Risikomanagement.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates erfolgt nach fachlichen Kriterien und gewährleistet die erforderliche Vielfalt an Kompetenzen und Erfahrungen. Eine angemessene regionale Verankerung und Vertretung der Geschlechter ist sicherzustellen.

Der Regierungsrat ist mit einem Mitglied im Verwaltungsrat vertreten.

Der Umgang mit Interessenkonflikten richtet sich nach den Grundsätzen guter Corporate Governance.

6.3. Austausch

Der Regierungsrat erwartet, dass zwischen ihm bzw. dem zuständigen Departement und einer Vertretung des Verwaltungsrats des KSGl mindestens einmal jährlich ein Eigengespräch stattfindet.

Bei Bedarf finden zusätzliche Gespräche zu strategischen, finanziellen oder versorgungsrelevanten Entwicklungen statt.

6.4. Berichterstattung

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl dem zuständigen Departement die für die Steuerung und Aufsicht erforderlichen Informationen und Unterlagen zur Verfügung stellt. Dazu zählen namentlich

- Jahresrechnung, Geschäftsbericht und Bericht der Revisionsstelle;
- Unternehmensstrategie und wesentliche Fach- und Sachstrategien;
- Finanzplanung und Unterlagen zur Risikosituation.

Er erwartet zudem, dass das KSGl jährlich Bericht erstattet über:

- die Umsetzung der Eignerstrategie;
- die Entwicklung der strategischen Kennzahlen;
- wesentliche Risiken und deren Entwicklung;
- die Investitions- und Infrastrukturplanung.

Bei wesentlichen Abweichungen von den Zielwerten legt das KSGl die Ursachen dar und zeigt geeignete Massnahmen auf.

6.5. *Risikomanagement*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl ein wirksames Risikomanagement sowie ein internes Kontrollsystem betreibt.

Es identifiziert strategische, operative, finanzielle, personelle, technologische und regulatorische Risiken frühzeitig und leitet angemessene Massnahmen zu deren Bewältigung ab.

6.6. *Ereignismeldung*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl ihn unverzüglich und proaktiv über Ereignisse oder Entwicklungen von besonderer Bedeutung informiert, welche die Versorgungssicherheit, die wirtschaftliche Lage oder die Reputation des Unternehmens wesentlich beeinträchtigen können.

Die Information erfolgt zeitnah, vollständig und in geeigneter Form.

6.7. *Ziel- und Kennzahlensystem*

Der Regierungsrat erwartet, dass das KSGl die Zielerreichung anhand der im Anhang definierten Kennzahlen mindestens jährlich überprüft und darüber berichtet.

7. *Schlussbestimmungen*

Die Eignerstrategie tritt mit Beschluss des Regierungsrates in Kraft. Sie ersetzt die Eigentümerstrategie vom 15. August 2017 (Stand: 1. Juni 2021).

Die Eignerstrategie wird bei Bedarf sowie regelmässig alle vier Jahre überprüft und soweit notwendig angepasst.

Anhang: Qualitäts- und Finanzkennzahlen

A. Qualitätsziele

<i>Kennzahl</i>	<i>Zielwert</i>
Patientenzufriedenheit	über Schweizer Durchschnitt
Wundinfektionen (Swissnoso)	unter Schweizer Durchschnitt
Potenziell vermeidbare Reoperationen	unter Schweizer Durchschnitt
Potenziell vermeidbare Rehospitalisationen	unter Schweizer Durchschnitt
Prävalenzmessung Sturz und Dekubitus	unter Schweizer Durchschnitt

B. Finanzielle Ziele

<i>Kennzahl</i>	<i>Zielwert</i>
EBITDA-Marge	≥ 8 %
EBIT-Marge	≥ 2 %
Eigenkapitalquote	≥ 30 %
Liquiditätsgrad 2	≥ 100 %
Liquiditätsgrad 3	≥ 150 %
Anlagedeckungsgrad II	≥ 100 %