

REGIERUNGSRAT

27. Januar 2021

Eigentümerstrategie zur Kantonsspital Baden AG (KSB)

1. Ausgangslage

Die vorliegende Eigentümerstrategie dient als Grundlage der Beziehung zwischen dem Kanton als Eigentümer und der Beteiligung. Sie legt die strategischen Interessen des Eigentümers Kanton Aargau dar und beantwortet die Frage, weshalb der Kanton an diesem Unternehmen beteiligt ist. Die vorliegende Eigentümerstrategie hat einen Zielhorizont von vier Jahren. Die Eigentümerstrategie wird vom Regierungsrat verabschiedet. Dieser übt auch gemäss § 11 des Spitalgesetzes (SAR 331.200) alle dem Kanton zustehenden Aktionärsrechte aus. Der Regierungsrat verfolgt mit den Beteiligungen nachhaltige und langfristige Ziele. Die Eigentümerziele definieren die Erwartungen des Regierungsrats an die Beteiligung. Die Stossrichtungen umfassen die beabsichtigten Änderungen des Kantons mit der Beteiligung.

Die Eigentümerstrategie ist abzugrenzen von übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen. Sie enthält damit keine Ziele, welche der Kanton gegenüber allen Spitälern im Zusammenhang mit den Spitalbewilligungen, mit den Spitallisten, mit der Leistungsfinanzierung oder mit den Spitaltarifen macht. Eigentümerziele werden nur definiert, wenn diese notwendig und durch die Beteiligung beeinflussbar sind (vgl. Ziff. 15 der Richtlinien zur Public Corporate Governance [PCG-Richtlinien] vom 18. September 2013).

Die Eigentümerstrategie als Führungsinstrument des Kantons als Eigentümer ist zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie der Kantonsspital Baden AG (KSB). Die Unternehmensstrategie ist ein Instrument der Unternehmensführung und legt fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der Vorgaben des Bundes (Bundesgesetz über die Krankenversicherung [KVG]), des Kantons (Gesundheitspolitische Gesamtplanung, Spitalgesetz [SpiG] samt Spitalliste) und der Eigentümerstrategie in seinem Marktumfeld bewegt.

Die Zuständigkeiten von Eigentümerschaft und Verwaltungsrat richten sich nach den Bestimmungen im Obligationenrecht (OR). Insbesondere wird auf die Befugnisse der Generalversammlung gemäss § 698 OR und auf die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates gemäss § 716 ff. OR verwiesen.

2. Umfeldentwicklung

2.1 Gesundheitsversorgung und Regulierung

Bund und Kanton teilen sich die Kompetenzen im Gesundheitswesen gemäss dem Subsidiaritätsgedanken in Art. 43a der Bundesverfassung. Demnach übernimmt der Bund jene Aufgaben, die auf Bundesebene einheitlich geregelt werden müssen. Das KVG und seine Verordnungen enthalten die Grundsätze über die Leistungen und die Finanzierung der Spitäler.

Der Vollzug des Bundesrechts und der Erlass ergänzender Gesetzgebung liegen in kantonaler Kompetenz. Gemäss § 41 der Kantonsverfassung schafft der Kanton Aargau im Zusammenwirken mit

den Gemeinden und Privaten Voraussetzungen für eine angemessene medizinische Versorgung der gesamten Bevölkerung. Dazu fördert und beaufsichtigt er die Spitäler und kann eigene Einrichtungen schaffen. Das SpiG und weitere kantonale Gesetze (Gesundheitsgesetz [GesG] und Pflegegesetz [PflG]) konkretisieren das Verfassungsziel.

Gemäss § 5 SpiG genehmigt der Grosse Rat die Gesundheitspolitische Gesamtplanung, welche die strategischen Ziele und Grundsätze im Gesundheitswesen enthält. Sie ist derzeit in Revision.

Die bedarfsgerechte und qualitativ gute Spitalversorgung gemäss Bundeserlassen und § 7 SpiG wird vom Regierungsrat über die Spitalliste mit den darin enthaltenen Leistungsaufträgen sichergestellt. Die Kriterien zur Ermittlung der Spitalliste sind transparent, nachvollziehbar und interkantonal abgestimmt. Der Kanton setzt sich dafür ein, dass die in seinem Besitz stehenden Spitalgesellschaften gegenüber den anderen Listenspitälern als Leistungserbringer weder bevorzugt noch benachteiligt werden.

3. Kantonsspital Baden AG

3.1 Organisation und Positionierung

Die Kantonsspital Baden AG (KSB AG) ging aus dem Städtischen Krankenhaus Baden hervor, indem es im Jahr 1978 den neuen Standort Baden-Dättwil bezog. Sie ist im vollständigen Besitz des Kantons. Seit dem Jahr 2004 hat sie die Rechtsform einer Aktiengesellschaft und ist steuerbefreit. Gemäss § 11 SpiG muss der Kanton Aargau mindestens 70 % des Aktienkapitals halten, und die Übertragung von Aktien an Dritte bedarf der Zustimmung des Grossen Rats. Gemäss Statuten sind überdies der Kauf und Verkauf von Immobilien und Gesellschaften mit einem Preis von über 2 Millionen Franken der Generalversammlung zum Beschluss vorzulegen.

Die KSB AG ist das Zentrumsspital (K112) im Osten des Kantons. Als Spital der Grundversorgung der Region Baden und als Zentrumsversorger für den Ostkanton ist es das Kompetenzzentrum Akutmedizin für die spezialisierte und hochspezialisierte Versorgung des Kantons und der angrenzenden Gebiete und bietet Leistungen in relevanten medizinischen Fachgebieten an. Mit der KSB AG vergleichbare Spitäler sind das Kantonsspital Winterthur und die Solothurnerspitäler.

3.2 Neubau KSB

Das KSB muss sich in einem schwierigen Umfeld behaupten, das sich rasch wandelt und dabei die Sicherstellung des Versorgungsauftrages gemäss Spitalliste sowie der vereinbarten gemeinwirtschaftlichen Leistungen erfüllen. Dabei sollen die Qualität und die Wirtschaftlichkeit kontinuierlich verbessert werden können. Dies bedingt eine moderne, effiziente, patienten- und personalfreundliche Infrastruktur. Der bestehende Altbau überzeugte über vier Jahrzehnte mit seiner für die damalige Zeit richtungsweisenden und nachhaltigen Anordnung von Behandlungstrakt und Bettenhaus. Nun hat er jedoch das Ende seines Lebenszyklus erreicht. Seit der Errichtung des Hauptgebäudes im Jahre 1978 haben sich das Gesundheitswesen und die Anforderungen an die Infrastruktur sowie an die Strukturen und Abläufe radikal verändert. Die Räumlichkeiten des bestehenden Altbaus und die sich dadurch determinierenden spitalinternen Strukturen entsprechen nicht beziehungsweise nur noch teilweise diesen gewachsenen Ansprüchen.

Im Jahr 2015 hat das KSB für die Realisierung eines Ersatz-Neubaus einen Projektwettbewerb in Form eines Studienauftrags öffentlich nach dem GATT/WTO-Übereinkommen ausgeschrieben. Ende Januar 2016 hat das Beurteilungsgremium der Bauherrschaft das Projekt «Agnes» des Generalplanerteams unter der Führung von Nickl & Partner Architekten Schweiz AG zur Umsetzung empfohlen. Im Jahr 2018 wurde mit dem Bau des rund 490 Millionen Franken teuren Spitals begonnen. Aufgrund von Anpassungen im Baumanagement sowie wegen Verzögerungen aufgrund der Covid-19-Pandemie soll gemäss aktualisierter Planung der Spitalneubau im Jahr 2023 fertiggestellt werden.

Der bestehende Altbau wird nach der Fertigstellung respektive nach dem Bezug des Neubaus rückgebaut.

Mit dem in die Wege geleiteten Neubau möchte sich das KSB auch zukünftig in einer sich rasch wandelnden Gesundheitslandschaft erfolgreich behaupten und sich für die künftigen Herausforderungen bestmöglich wappnen.

4. Ziele und Indikatoren

A Leistungsziele

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
1. Gewährleistung der Versorgung in einer hohen Qualität	Im Benchmark des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ): <ul style="list-style-type: none"> Durchschnitt 	Berichterstattung an Regierungsrat, Besprechung an Eigentümergespräch
2. Stärkung der integrierten Versorgung und Pflege dank eines umfassenden Netzwerkes des KSB	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Kooperationen mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern, wo es betriebswirtschaftlich und versorgungspolitisch angezeigt ist. Anzahl abgeschlossener Verträge 	Berichterstattung an Regierungsrat, Besprechung an Eigentümergespräch
3. Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Die schweregradbereinigten Fallkosten dürfen maximal 3 % über dem kantonalen Referenzwert liegen. 	Berichterstattung an Regierungsrat, Besprechung an Eigentümergespräch Im Rahmen der Semesterberichterstattung Controlling Departement Gesundheit und Soziales
4. Genügende Ausbildungsleistung im nicht-universitären Bereich	<ul style="list-style-type: none"> Keine Maluszahlungen 	Controlling Departement Gesundheit und Soziales

B Infrastrukturziele

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
5. Einhaltung der Kosten und Termine für Neubau gemäss Planervertrag vom 14. August 2017	<ul style="list-style-type: none"> Vergleich Plan-Ist-Werte anhand Investitionsplan und Bauvertrag 	Berichterstattung an Regierungsrat, Besprechung an Eigentümergespräch

C Finanzielle Ziele

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
6. Die finanzielle Lage trägt zur Stärkung der Selbständigkeit, der Kreditfähigkeit und zur Senkung des Risikos des Eigentümers bei.	<ul style="list-style-type: none"> EBITDA-Marge, Richtwert $\geq 10\%$ 	Berichterstattung zu den Indikatoren am Eigentümergespräch Abgabe der Daten 30 Tage nach Semesterende; Besprechung an Eigentümergespräch
7. Die finanzielle Stabilität des KSB ist jederzeit durch das KSB selber gewährleistet. Die Verschuldung des KSB ist durch dieses alleine tragbar.	<ul style="list-style-type: none"> Eigenkapitalquote: <ol style="list-style-type: none"> Richtwert $\geq 35\%$ Minimalwert $\geq 25\%$ 	Berichterstattung an Regierungsrat, Berichterstattung zu den Indikatoren an Eigentümergespräch
8. Ausschüttung: <ul style="list-style-type: none"> Bei positivem Free Cash Flow: Ausgeschüttet werden entweder 30 % des Jahresgewinns oder der Betrag, der sich aus der Anwendung des durchschnittlichen Zinssatzes auf achtjährige Kantonsanleihen (gemäss Statistik der Schweizerischen Nationalbank) in der Bandbreite von minimal 1,5% bis maximal 3,5% auf das Aktienkapital ergibt. Auszuschütten ist der tiefere Betrag Bei negativem Free Cash Flow: keine Ausschüttung. Bis zum Nutzungsbeginn des Neubaus wird die Ausschüttung komplett ausgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> Istwert 	Jahresbericht
9. Konsequente Realisierung der mit dem Neubau beabsichtigten Synergie- und Effizienzpotenziale.	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung und Weiterentwicklung eines systematischen Management- und Controlling-systems unter besonderer Beachtung des Neubauvorhabens 	Berichterstattung an Regierungsrat, Berichterstattung zu den Indikatoren am Eigentümergespräch

D Ziele zur Zusammenarbeit mit dem Eigentümer

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
10. Regelmässiger und transparenter Austausch mit dem Eigentümer.	<ul style="list-style-type: none"> Mindestens zwei Eigentümergespräche pro Jahr 	Laufende Berichterstattung
11. Frühzeitige Vorabinformation des Eigentümers über Vorha-		Laufende Berichterstattung

D Ziele zur Zusammenarbeit mit dem Eigentümer

ben und Vorkommnisse von erheblicher unternehmerischer Tragweite, in jedem Fall vor Bekanntgabe an die Öffentlichkeit.		
12. Frühzeitige Orientierung des Eigentümers über beabsichtigte Beendigungen von Kooperationen zwischen den Kantonsspitalern und über neue Kooperationen mit Dritten, welche die anderen Kantonsspitaler tangieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Vertragsauflösungen zwischen Kantonsspitalern • Anzahl Kooperationen mit Dritten 	Laufende Berichterstattung
13. Orientierung an den Richtlinien zur Public Corporate Governance	Anzahl Abweichungen	Berichterstattung an Regierungsrat, Besprechung an Eigentümergespräch

E Ziel zu Kooperationen

Eigentümerziele	Messindikatoren	Berichterstattung
14. Koordination der hochspezialisierten Versorgung mit der KSA AG an jeweils einem Standort	<ul style="list-style-type: none"> • HSM-Spittalliste • HSM-Leistungsaufträge sind im Interesse des Spitalstandorts Aargau und mit Rücksicht auf die Erfüllung der Vergabekriterien an einem einzigen Standort des Kompetenzzentrums für Akutmedizin Aargau nach den wzw-Kriterien zu konzentrieren. Die provisorischen HSM-Leistungsaufträge im Bereich der Viszeralchirurgie sind mit dem KSA rechtzeitig zu koordinieren und beim HSM-Beschlussorgan entsprechend der Ausschreibung zu beantragen 	Laufende Berichterstattung
15. Kooperationen mit übrigen Spitalern sind nur dann einzugehen, wenn keine äquivalente Kooperation mit einem Aargauer Kantonsspital möglich oder sinnvoll ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsverträge 	Laufende Berichterstattung

Stossrichtungen

Stossrichtungen	Berichterstattung
Überprüfung der Eigentümerschaft	Erfolgt im Rahmen der Gesundheitspolitischen Gesamtplanung und der Totalrevision des Spitalgesetzes