



Eignerstrategie der Regierung des Fürstentums Liechtenstein für die Stiftung Liechtensteinisches Landesspital

1. ALLGEMEINES

1.1 Grundlage

Die vorliegende Eignerstrategie wird von der Regierung gestützt auf Art. 16 des Gesetzes vom 19. November 2009 über die Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen (Öffentliche-Unternehmen-Steuerungs-Gesetz; ÖUSG) erlassen.

Das Land Liechtenstein ist einhundertprozentiger Eigentümer der Stiftung Liechtensteinisches Landesspital (nachfolgend: Landesspital). Die Interessen des Landes werden durch die Regierung wahrgenommen. Dabei berücksichtigt sie die unternehmerische Autonomie des Landesspitals und anerkennt in ihrer Eigenschaft als Eigentümerin die Entscheidungsfreiheit des Stiftungsrates in Bezug auf Geschäftsstrategie und -politik.

Die Wahrnehmung der Eigentümerinteressen ist, soweit möglich, von den regulatorischen Aufgaben institutionell getrennt.

Die Geschäftstätigkeit des Landesspitals richtet sich nach:

- dem Gesetz vom 21. Oktober 1999 über das Liechtensteinische Landesspital (LLSG)
- dem Gesetz vom 19. November 2009 über die Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen (Öffentliche-Unternehmen-Steuerungs-Gesetz; ÖUSG)
- der Eignerstrategie
- dem jeweiligen, von der Regierung erlassenen Leistungsauftrag

- dem jeweiligen, mit der Regierung geschlossenen Tarifvertrag.

1.2 Zweck

Die Eignerstrategie bildet die Grundlage für die strategische Ausrichtung des Landesspitals und soll dem Landesspital durch die nachhaltige Ausgestaltung Planungssicherheit bieten.

Mit der Eignerstrategie kommt die Regierung ihrer Aufsichtspflicht über das Landesspital nach und setzt die notwendigen Leitplanken hinsichtlich der strategischen Ausrichtung. Die Regierung verpflichtet sich, von den Vorgaben der Eignerstrategie nur nach sorgfältiger Prüfung, bei entsprechender Notwendigkeit und nach Rücksprache mit der strategischen Führungsebene des Unternehmens abzuweichen.

Die Vorgaben der Eignerstrategie sind von der strategischen und operativen Führungsebene bei ihrer Tätigkeit zu beachten. Abweichungen sind nur bei entsprechender Notwendigkeit und nach Rücksprache mit der Regierung möglich. Das Landesspital reicht dazu bei der Regierung ein schriftliches Gesuch ein, welches von der Regierung in Behandlung zu ziehen ist.

Die Eignerstrategie soll sowohl für die Mitarbeiter des Unternehmens als auch für die Anspruchsgruppen des Unternehmens Sicherheit in Bezug auf die unternehmerische Ausrichtung bieten.

1.3 Leistungsauftrag

Die Regierung erteilt dem Landesspital einen Leistungsauftrag. Dieser ist auf die Grundbedürfnisse der Bevölkerung angepasst und sichert die notwendige medizinische Versorgung der Bevölkerung innerhalb der Grundversorgung. Das Leistungsangebot ist in drei Kategorien zu gliedern:

- Mindestleistungsumfang
- Optionale Leistungen
- Ausgeschlossene Leistungen (Negativliste)

Das Landesspital hat den im Leistungsauftrag vorgeschriebenen Mindestleistungsumfang sicherzustellen.

Optionale Leistungen dürfen vom Stiftungsrat nur in das Leistungsangebot aufgenommen werden, wenn die Leistung qualitativ hochstehend und wirtschaftlich erbracht werden kann und durch die Leistung das bestehende Angebot sinnvoll ergänzt wird.

Ausgeschlossene Leistungen werden in einer Negativliste geführt. Es handelt sich dabei um Leistungen, welche dezidiert nicht im Landesspital angeboten werden dürfen. Diese Liste ist aufgrund des medizinischen Fortschritts einer periodischen Überprüfung (3 bis 5 Jahre) zu unterziehen.

Der Leistungsauftrag ist einer periodischen Überprüfung durch die Regierung zu unterziehen, das Landesspital hat dabei ein Antragsrecht.

Der Leistungsauftrag ist so auszugestalten, dass die in der Eignerstrategie vorgegebenen Ziele der Regierung erreicht werden können. Leistungsauftrag und Eignerstrategie haben sich sinnvoll zu ergänzen und nahtlos ineinanderzugreifen.

2. ZIELE DER REGIERUNG

2.1 Allgemeines

Das Landesspital gewährleistet die ambulante und stationäre medizinische Grundversorgung der Bevölkerung im Spitalbereich. Das Landesspital agiert in sinnvoller Symbiose mit anderen Akteuren des Gesundheitswesens. Das Leistungsangebot ist den Grundbedürfnissen der Bevölkerung anzupassen, der demographischen Entwicklung ist besonderes Augenmerk zu schenken.

Das Landesspital erfüllt den Leistungsauftrag nach neuesten Erkenntnissen der medizinischen Wissenschaft und nach anerkannten ethischen Grundsätzen.

Das Landesspital muss den physischen, psychischen und sozialen Bedürfnissen der Patienten im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtungsweise bei wirtschaftlichem, zweckmäßigem und wirksamem Ressourceneinsatz Rechnung tragen.

Das Landesspital erbringt seine Leistungen auf qualitativ hochstehendem Niveau. Die Profitabilität von Leistungen steht hierarchisch unter der Qualität und ist dieser nachgeordnet. Bei der Leistungserbringung ist darauf zu achten, dass neben der hochstehenden Qualität auch die Wirtschaftlichkeit der Leistungen gewährleistet werden kann.

2.2 Unternehmerische Ziele

Das Landesspital erfüllt den Leistungsauftrag unter Berücksichtigung der gesetzlichen und von der Regierung vorgegebenen Rahmenbedingungen (Eignerstrategie, Leistungsauftrag). Darüber hinaus ist dem Landesspital eine adäquate unternehmerische Freiheit zu gewähren, damit die notwendige Flexibilität gewährleistet ist, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten und stärken zu können.

Die unternehmerischen Ziele leiten sich aus den Grundbedürfnissen der Bevölkerung ab. Daraus ergeben sich folgende Zielsetzungen:

2.2.1 Qualität

Das primäre Ziel des Landesspitals ist die hochstehende Qualität der angebotenen Leistungen.

Der Leistungsumfang, das Angebot und die Leistungserbringung basiert auf einer durch das Landesspital umgehend zu installierenden, überregional anerkannten Systematik (bspw. „Zürcher Modell“¹). Diese definiert die in den Fachgebieten zu erfüllenden Bedingungen in Bezug auf Infrastruktur, personelle Ressourcen, Interventionszeiten, Notfallvorhalteleistungen und Mindestmengen.

Eine solche Systematik, zusammen mit anerkannten Qualitätssicherungssystemen, hat ausserdem Gewähr für die Erreichung und Erhaltung des geforderten Qualitätsstandards zu erbringen. Dieser muss mess- und steuerbar sein und durch eine überregionale Vergleichbarkeit („benchmarking“) eine Positionierung des Landesspitals im Gesundheitsmarkt ermöglichen. Leistungen, die nicht in der erforderlichen Qualität erbracht werden können, dürfen nicht angeboten werden.

¹ Spitalplanung 2012 des Kantons Zürich – Leistungsgruppen und Anforderungen

2.2.2 Prozesse

Das Landesspital implementiert standardisierte Prozessmanagementsysteme, welche alle im Landesspital angesiedelten Bereiche erfassen (Medizin, Pflege, Medizintechnik und Verwaltung). Durch die Prozessoptimierung und -steuerung erhöht das Landesspital sowohl die Qualität als auch die Wirtschaftlichkeit der Betriebsabläufe und der diesen zugrunde liegenden Leistungen.

2.2.3 Eigenversorgungsgrad

Das Landesspital sorgt innerhalb des Mindestleistungsumfangs für einen adäquaten Eigenversorgungsgrad. Dabei sind folgende Mindestquoten anzustreben:

Stationäre Fälle: 50% der abgerechneten OKP-Fälle

Notfall: 50% der von der Bevölkerung in Anspruch genommenen stationären Notfallbehandlungen

Geburten: 75% der liechtensteinischen Geburten

2.2.4 Kooperation

Zur qualitativen Aufwertung des Leistungsangebots und zur Sicherstellung der wirtschaftlichen Leistungserbringung kooperiert das Landesspital mit einem Zentrumsspital (vertikale Kooperation). Dieses ist mittels eines Auswahlverfahrens, welches nach objektiven Gesichtspunkten ausgestaltet ist, auszuwählen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Kooperation für beide Seiten einen erkennbaren Mehrwert generiert.

Die freie Spitalwahl innerhalb der Spitalplanung muss jederzeit gewährleistet sein.

Das Landesspital unterhält darüber hinaus mit in- und ausländischen, privaten und öffentlich-rechtlichen Institutionen Kooperationen, welche geeignet sind, Qualität, Wirtschaftlichkeit oder Versorgungssicherheit zu optimieren.

Das Landesspital prüft auch Beteiligungsmodelle, welche in geeigneten Bereichen das wirtschaftliche Risiko an Dritte übertragen (z.B. shop-in-shop-Modelle).

Das Landesspital ist in die regionale Gesundheitslandschaft einzubetten und hat Synergiepotentiale zu nutzen.

2.2.5 Vernetzung

Das Landesspital agiert als Drehscheibe der inländischen Gesundheitsversorgung. Es sorgt für eine sinnvolle Vernetzung mit den inländischen Akteuren, bspw. mit der Liechtensteinischen Alters- und Krankenhilfe (LAK), den Familienhilfeorganisationen und weiteren Betrieben der Gesundheitsversorgung. Insbesondere im Bereich des Mindestleistungsumfangs sind die Vernetzungen möglichst zu vertiefen. Dadurch können eine integrale Versorgung geschaffen, Schnittstellen und Synergien genutzt, Reibungsverluste und Doppelspurigkeiten reduziert und Qualität und Wirtschaftlichkeit des Gesundheitswesens gestärkt werden.

2.2.6 Zugänglichkeit

Das Landesspital ist für die gesamte Bevölkerung zugänglich, unabhängig vom Versicherungsgrad. Es steht auch den Versicherten angrenzender Regionen zur Verfügung und orientiert sich nicht an den Grenzen des Hoheitsgebietes.

2.2.7 Zusatzversicherte Patienten

Das Landesspital setzt Massnahmen, um den Anteil der zusatzversicherten Patienten zu erhöhen und damit die Wirtschaftlichkeit zu steigern. Der Anteil Zusatzversicherter soll im Bereich vergleichbarer Spitäler liegen. Die Zugänglichkeit grundversicherter Patienten ist dabei nicht zu beschränken.

2.2.8 Personal

Das Landesspital trägt Sorge dafür, dass seine Mitarbeitenden den hochstehenden Qualitätsanforderungen gerecht werden. Die Mitarbeitenden werden dazu regelmässig intern und extern weitergebildet.

Das Landesspital legt Wert auf eine professionelle Rekrutierung und Personalentwicklung. Um qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, fördert das Landesspital aktiv die Aus-, Weiter- und Fortbildung seiner Mitarbeitenden.

Nachwuchsförderung erfolgt sowohl in Bezug auf Kompetenzen als auch bezüglich Führungserfahrung.

Das Landesspital betreibt eine engagierte und zeitgemässe Lehrlingsausbildung. Es übernimmt damit einen wichtigen Beitrag für die nachhaltige Sicherung des Bestands an qualifizierten Fachkräften in allen Berufen des liechtensteinischen Gesundheitswesens.

2.3 Wirtschaftliche Ziele

Das Landesspital deckt die Aufwendungen des laufenden Betriebs aus den Einnahmen der ordentlichen Tätigkeit und Beiträgen der öffentlichen Hand für gemeinwirtschaftliche Leistungen. Das Landesspital sorgt dafür, ein ausgeglichenes Betriebsergebnis zu erzielen.

Die Profitabilität ist im Bereich des Mindestleistungsumfangs nicht für die einzelnen Handlungsfelder, sondern gesamthaft zu beurteilen. Optionale Leistungen sind jedoch derart auszugestalten, dass die einzelnen Handlungsfelder einen positiven Deckungsbeitrag zum Gesamtergebnis leisten.

Gehälter, Honorare und übrige personalrelevante Bestimmungen der am Landesspital tätigen Personen sind marktüblich auszugestalten.

Das Landesspital leistet einen positiven Beitrag zum Gesundheits- und Wirtschaftsstandort Liechtenstein.

2.4 Soziale und ökologische Ziele

Die Organe des Landesspitals haben bei der Festlegung der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung die soziale Verantwortung gegenüber den Patienten, den Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern wahrzunehmen.

Die Regierung verlangt, dass ethische Grundsätze jederzeit über dem Gewinnstreben stehen.

Weiters erwartet die Regierung, dass bei der Unternehmensführung auch ökologische Aspekte angemessen berücksichtigt werden.

3. VORGABE DER REGIERUNG ZUR UMSETZUNG DER ZIELE

3.1 Vorgaben zu den Finanzen

Das Landesspital finanziert seine Aufgaben durch Entgelte für Dienstleistungen von Patienten und Versicherern, Beiträge der öffentlichen Hand und weitere Einnahmen (z.B. Spenden).

Als Basis für die Finanzierung gelten der Tarifvertrag und die Globalbudgetvereinbarung, die zwischen der Regierung und dem Landesspital abgeschlossen wurden.

Der Tarifvertrag regelt die Abgeltung für alle Behandlungen und Betreuungen.

Die Regierung legt per Regierungsentscheid die Aufteilung der Tarife zwischen dem Land Liechtenstein und den Versicherern fest. Dabei ist darauf zu achten, dass der Kostenteiler zwischen Land und Krankenversicherung im In- und Ausland harmonisiert wird.

Die Globalbudgetvereinbarung regelt die Abgeltung der für die zu erbringenden Leistungen erforderlichen Dienste des Landesspitals, welche nicht über den Tarifvertrag abgedeckt sind, jedoch mit dem Leistungsauftrag definiert sind. Ausserdem regelt die Globalbudgetvereinbarung die Verwendung von Gewinn und Verlusten. Grundsätzlich gilt: Ein Verlust geht zu 100% zu Lasten des Landesspitals. Die Verteilung eines Gewinns nimmt die Regierung nach der Rechnungsgenehmigung jährlich vor. Der Stiftungsrat hat ein Antragsrecht.

Vom Gewinn sind 10% als Pflichtreserven zu bilden, bis diese eine Höhe von max. CHF 500'000.- erreichen. Die Regierung kann vom restlichen Gewinn 50% zugunsten des Landes zurückbehalten.

Das Land gewährleistet den baulichen Unterhalt des Landesspitals.

Entscheidende Änderungen, welche einen massgeblichen Einfluss auf das Globalbudget haben, respektive die Einhaltung des Globalbudgets nicht gewährleisten, sind vorgängig mit entsprechenden Begründungen, Belegen und Anträgen zu Handen der Regierung einzureichen.

3.2 Vorgaben zur Kommunikation

Das Landesspital gewährleistet eine transparente, aktuelle, sachliche und ihrer Tätigkeit verpflichtete Kommunikation, die sich an den neuesten Standards der Kommunikationstechnik orientiert.

Das Landesspital berücksichtigt bei ihrer Kommunikation nach aussen die Tatsache, dass es ein öffentliches Unternehmen des Landes Liechtenstein ist und auch die Interessen der Regierung als Vertreterin des Eigners wahrzunehmen hat. Die Kommunikation darf den Gesamtinteressen des Landes nicht zuwider laufen.

Das Landesspital erstellt zur Gewährleistung der Vorgaben ein Kommunikationskonzept. Darin ist detailliert zu regeln, welches Organ für die entsprechende Kommunikation zuständig ist.

3.3 Übrige Vorgaben der Regierung

Das Landesspital hat ein angemessenes, aber umfassendes Risk Management System aufzubauen und zu betreiben. Als Bestandteil des Risk Managements ist ein internes Kontrollsystem (IKS) zu betreiben.

Der Stiftungsratspräsident hat das zuständige Regierungsmitglied periodisch über wesentliche Entwicklungen und Vorkommnisse zu informieren. Die Protokolle des Stiftungsrates des Liechtensteinischen Landesspitals sind dem zuständigen Regierungsmitglied unaufgefordert zuzustellen.

Der Stiftungsrat des Landesspitals hat die Umsetzung der Eignerstrategie jährlich im Rahmen eines Beteiligungscontrollings darzulegen.

4. SCHLUSSBESTIMMUNGEN

4.1 Änderungen und Ergänzungen

Die Eignerstrategie ist von der Regierung periodisch auf Vollständigkeit und Aktualität zu überprüfen.

Ist der strategischen Führungsebene eine Bestimmung der Eignerstrategie unklar oder hält sie eine Vorgabe für nicht umsetzbar, so hat sie der Regierung entsprechende Änderungen oder Ergänzungen unaufgefordert vorzuschlagen.

4.2 Inkrafttreten

Die vorliegende Eignerstrategie wurde von der Regierung am 20. November 2012 mit RA 2012/2297-0604 erlassen und dem Stiftungsrat des Liechtensteinischen Landesspitals zur Kenntnisnahme und zur sofortigen Umsetzung abgegeben.

**FÜR DIE REGIERUNG DES
FÜRSTENTUMS LIECHTENSTEIN**



Dr. Renate Müssner
Regierungsrätin