

Beschluss

Sitzung des Landrates vom Mittwoch, 26. Juni 2024

§ 247

Geschäftsbericht 2023 der Kantonsspital Glarus AG

(Bericht Regierungsrat, 4.6.2024)

Priska Grünenfelder, Niederurnen, stellt Fragen zum Kantonsspital Glarus. – Die SP-Fraktion dankt den Mitarbeitenden des Kantonsspitals Glarus. Viele haben ein schwieriges Jahr hinter sich. Schweizweit ist die Situation der Spitäler angespannt. Das Kantonsspital Glarus macht einen guten Job; natürlich vor allem dank der Menschen, die für das Spital arbeiten. Das Spital ist ein wichtiger und vielseitiger Arbeitgeber im Kanton Glarus. Jede Arbeitskraft ist für das Funktionieren wichtig. Die SP-Fraktion fordert, dass die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass die Angestellten auch langfristig für das Glarner Kantonsspital arbeiten können und wollen. Sie fordert zudem die Gewährleistung der Qualität der Dienstleistungen und der Sicherheit der Patientinnen und Patienten. Wenn die Aufenthaltsdauer pro Patientin sinkt, ist die Pflege während den noch verbleibenden Tagen anspruchsvoller. Erwiesenermassen steigt die Sterblichkeit, je höher die Zahl der zu betreuenden Patientinnen und Patienten ist. Dieser Fakt ist nicht nur für die Patienten, sondern auch für die Pflegenden am Bett belastend. Daraus folgt eine erste Frage: Das Kantonsspital strebt ein Verhältnis von Pflegekräften zu Patienten von 1 zu 7 an. Es ist in der Wissenschaft umfassend belegt, dass es ein Verhältnis von maximal 1 zu 5 auf allen Schichten notwendig ist, damit eine gute Sicherheit gewährleistet werden kann. Wie schätzt das Kantonsspital die Qualität der Pflege bei einem Verhältnis von 1 zu 7 ein? Wie schätzt es die Zufriedenheit der Pflegenden mit dem Arbeitsplatz angesichts einer solchen Belastung ein? Sieht das Kantonsspital einen Zusammenhang zwischen der Abwanderung von Pflegenden in andere Berufe und den nicht zu bewältigenden Aufgaben oder der zu hohen Anforderungen? Wie hat sich das zahlenmässige Verhältnis zwischen Pflegekräften und Patienten in den vergangenen zehn Jahren verändert? – Der Landrat erhielt einen Auszug des Protokolls der Generalversammlung der Kantonsspital Glarus AG wie auch die neuen Statuten. Was an den Statuten aber genau geändert wurde und welche Auswirkungen die Änderungen mit sich bringen, ist schwer nachvollziehbar. Es wird um eine Erläuterung der Abänderungen und des voraussichtlichen Kurswechsels in der Strategie des Kantonsspitals Glarus gebeten. – Welchen Zweck verfolgt die Auslagerung der Wäscherei sowie der Reinigung und welche Auswirkungen hat diese auf die Arbeitsstellen im Kanton, die Auslastung der vorhandenen Räumlichkeiten, die Umweltverträglichkeit und die Strapazierung der Glarner Strassen aufgrund von Transporten. – Eine Mitarbeitende bezeichnete es im Geschäftsbericht als paradox, ein Krankenhaus als Profitcenter zu betrachten. Wie steht der Verwaltungsrat zu dieser Aussage? – Wie entwickelten sich die ausserkantonale Verlegungen in den Jahren 2021–2023? Was sind die Hauptgründe für die Entwicklung?

Andrea Trummer, Glarus, stellt namens der Die-Mitte-Fraktion Fragen. – Der Die-Mitte-Fraktion liegt das Kantonsspital Glarus am Herzen. Sie hat grossen Respekt vor der Leistung der Mitarbeitenden zugunsten der Patientinnen und Patienten. Dafür gebührt ein herzliches Dankeschön. Es geht der Die-Mitte-Fraktion vorliegend darum, die Hintergründe besser zu verstehen, damit die Politik einen positiven Beitrag zur Weiterentwicklung und Zukunft des Spitals leisten kann. Es muss oberstes Ziel sein, die Versorgung der Glarnerinnen und Glarner zu sichern und das Spital als grösster Arbeitgeber im Kanton zu stärken. – Gegen aussen ist die Strategie des Kantonsspitals nur bruchstückhaft erkennbar. Es macht den Anschein, dass intern und extern unterschiedlich kommuniziert wird. Das führt offensichtlich zu Unklarheiten. Aus Sicht der Die-Mitte-Fraktion waren die Fragezeichen beispielsweise gross, als am Informationsanlass für den Landrat im November 2023 eine weiterführende Analyse mit personellen Konsequenzen für das erste Quartal 2024 angekündigt wurde, dann aber bereits zwei Wochen später das Personal über Kündigungen informiert wurde. Die Die-Mitte-Fraktion möchte wissen, welche Gesamtstrategie das Spital verfolgt und welche Struktur Anpassungen für die Spitalleitung Priorität haben? Wie will sich das Spital angesichts des Trends weg von stationären hin zu ambulanten Behandlungen positionieren? Wo sieht das Spital nebst dem Kantonsspital Graubünden weitere Kooperationspartner und wie sieht sich das Spital als Teil einer möglichen Versorgungsregion für den Kanton Glarus? – Im Geschäftsbericht wird darauf hingewiesen, dass das Kantonsspital über deutlich mehr Personal als andere Spitäler verfügte. Woher stammen diese Vergleiche und auf welche Bereiche treffen sie zu? Wie hoch ist der Personalaufwand in den einzelnen Bereichen wie etwa Pflege, Verwaltung und Ärzteschaft? Wie entwickelten sich die Personalkosten sowie die Stellenprozentage in den einzelnen Bereichen im Vergleich zu den Jahren 2021 und 2022. Die Kündigungen in vielen Bereichen sind für die Die-Mitte-Fraktion besorgniserregend. Sie erkennt darin ein grosses Risiko, dass das Spital wertvolle und langjährige Mitarbeitende auf allen Stufen, die das Kantonsspital durch ihre Persönlichkeit stark geprägt haben, verliert. Wie erklärt sich das Spital die Abgänge in den unterschiedlichen Bereichen im 2023, aber auch im 2024? – Weshalb werden die Aufträge für die Reinigung und die Wäscherei ausgeschrieben? Im Bereich der Verpflegung wurden Verträge, beispielsweise mit der Kantonsschule und dem Gefängnis, gekündigt. Was sind die Gründe dafür und wie hoch ist das Sparpotenzial bei einer Auslagerung? Welche Risiken sind damit verbunden? – In der Jahresrechnung fällt das fast doppelt so hohe Delkredere auf. Wie erklärt sich dieses? Es ist auch immer wieder von externen Beratungen die Rede. Wie hoch sind die dafür eingesetzten Beträge im 2023 und im 2024, in welchen Themenbereichen wurden diese eingesetzt und welche Zielsetzungen werden damit verfolgt?

Nadine Landolt Rüegg, Näfels, bittet ebenfalls um Auskünfte. – Im vergangenen Jahr fielen die Prognosen im Gesundheitswesen relativ optimistisch aus. Ein Jahr später weiss man, dass die Zukunft noch turbulenter wird. Die Sorge um das Spital und die Gesundheitsversorgung ist in der Bevölkerung weitverbreitet. Die einen laufen am Spital vorbei und sehen, dass auf einigen Stockwerken kein Licht brennt. Die anderen hören von Entlassungen. Gleichzeitig leidet die Branche an Fachkräftemangel und es gibt Patienten, für die es auf der Station kein freies Bett gibt. Im Zusammenhang mit der Jahresrechnung 2023 mussten im Gesundheitsbereich zudem grosse Nachtragskredite gewährt werden. Die Sorgen sind vielfältig und allgegenwärtig. – Auch die GLP-Fraktion fragte sich, welche Änderungen an den Statuten vorgenommen wurden. Entsprechende Fragen wurden bereits gestellt. – Die kurzfristigen Rückstellungen stiegen massiv von rund 230'000 auf rund 1,5 Millionen Franken. Wofür wurden diese Rückstellungen getätigt? – Dem Geschäftsbericht und den Medien konnte entnommen werden, dass das Spital mit einer hohen Fluktuation bei den Kaderpositionen konfrontiert ist. Worauf ist diese zurückzuführen und wie wirkt sich diese auf die Fluktuation der Mitarbeitenden in den Teams aus? Gibt es einen Anstieg? – Vor einem Jahr äusserte sich Verwaltungsratspräsident Arnold Bachmann im Landrat positiv zur Ablehnung der auf Fallzahlen fokussierten Spitalplanung Modell Ost durch den Regierungsrat. Diese hätte Ertragseinbussen in der Höhe von 1 Million Franken bedeutet. Ein Jahr später ist bekannt, dass ohne Kooperation noch mehr Ertrag verlorenging. Im Bericht gibt es Hinweise, dass Fallzahlen und die Zusammenarbeit doch wieder mehr Beachtung verdienen und Themen

sind. Auch die hohen Kosten für auswärtige Spitalaufenthalte von Glarnerinnen und Glarnern weisen darauf hin. Gibt es dazu eine neue Haltung und was ist geplant? – Vor einem Jahr verbesserte das Spital die Arbeitsbedingungen, weil diese nicht mehr zeitgemäss waren. Gleichzeitig sollte die Zeit, die am Patientenbett aufgewendet wird, erhöht werden. Jetzt steht im Geschäftsbericht, dass im Bereich Pflege ein personeller Überbestand bestehe. Wie ist das erklärbar? – Damit das Spital wieder auf die Beine kommt, sind Massnahmen geplant. Unter anderem soll der nicht medizinische Bereich wie die Reinigung und die Wäscherei ausgeschrieben werden. Inwiefern führt dies zu Einsparungen? Ergeben solche Auslagerungen als Kernmassnahmen Sinn? Was passiert mit den leerstehenden Stockwerken? – Am letzten Behördenanlass des Kantonsspitals wurde berichtet, dass vor allem die immer zahlreicheren ambulanten Behandlungen nicht kostendeckend angeboten werden können. Wie wird dem begegnet und welche Auswirkungen sind vom nationalen Beschluss betreffend einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen zu erwarten? – Die GLP-Fraktion dankt für die Beantwortung der Fragen sowie allen Verantwortlichen im Spital für die Arbeit, die sie für die Bürgerinnen und Bürger in dieser Zeit des Um- und Aufbruchs leisten.

Peter Rothlin, Oberurnen, kritisiert den Verlauf der Debatte. – Die Beratung des Geschäftsberichts des Kantonsspitals artet aus. Es war nie die Absicht, dass die Behandlung dieses Geschäfts als Fragestunde benutzt wird, um Dutzende von Fragen zu stellen, die der Verwaltungsratspräsident heute beantworten sollte. Das korrekte Vorgehen bei so vielen Fragen wäre es, einen Vorstoss einzureichen. In diesem Rahmen kann man Fragen stellen, die dann auch beantwortet werden. Der Missbrauch der heutigen Landratssitzung bzw. die Vorstellung des Geschäftsberichts für das Stellen langer Fragen führt jedoch am Ziel vorbei. Zwei, drei Fragen zu wichtigen Themen sind in Ordnung. Dazu ist der Verwaltungsratspräsident anwesend. Aber es soll nicht so sein, dass dieser von den Ratsmitgliedern verhört wird. Das Vorgehen der linken Ratsseite enttäuscht. Es ist zu hoffen, dass die Präsentation im nächsten Jahr ein bisschen gesitteter und geordneter abläuft.

Arnold Bachmann, Schönenberg, Verwaltungsratspräsident, bedankt sich für die Gelegenheit, den Geschäftsbericht der Kantonsspital Glarus zu erläutern und schlägt vor, Detailfragen nachträglich zu beantworten. – Für die gestellten Fragen gebührt Dank. Sie drücken Interesse am Kantonsspital aus. Im Sorgenbarometer rangiert das Gesundheitswesen weit oben. Deshalb hat das Spital auch diese Bedeutung. Dank gebührt aber auch Landrat Peter Rothlin für dessen Votum. Das Kantonsspital nimmt die Fragen aus dem Landrat ernst. Einige von ihnen erfordern jedoch, dass Tabellen über Jahre hinweg erläutert werden. Fraglich, ob dies die richtige Flughöhe für eine Landratssitzung ist. Jede Frage kann beantwortet werden, dagegen wehrt man sich nicht. Dies würde aber eine stundenlange Beratung erfordern. Als Alternative wird vorgeschlagen, heute zu zentralen Fragen Auskunft zu geben. Die restlichen Fragen würden schriftlich oder im Rahmen eines Meetings beantwortet.

Der *Landrat* signalisiert nach Rückfrage durch die Vorsitzende Zustimmung zum skizzierten Vorgehen.

Arnold Bachmann geht auf die Fragen der Vorrednerinnen ein. – Das Kantonsspital Glarus ist eine dreizehnjährige Erfolgsgeschichte. Die Aktiengesellschaft startete mit einem Umsatz von 60 Millionen Franken. Dieser stieg bis auf 100 Millionen Franken an; jetzt gab es einen kleinen Rückgang auf 96 Millionen Franken. Das Spital erwirtschaftete bis zur Coronavirus-Pandemie stets einen Gewinn. Nur in einem Jahr gab es bis dahin einen kleinen Verlust. Das Spital häufte in dieser Zeit einen Cashflow von über 30 Millionen Franken an, weil es stets positive Betriebsergebnisse ausweisen konnte. Zu unterscheiden sind diese Betriebsergebnisse von den Jahresergebnissen, in denen die Abschreibungen auch noch berücksichtigt sind. Der Cashflow nahm seit der Coronavirus-Pandemie wieder ab. Aber es sind immer noch 21 Millionen Franken übrig. Die Bilanzsumme beträgt 88 Millionen Franken; das Spital verfügt über 67 Millionen Franken an Eigenkapital. Die Eigenkapitalquote beträgt somit 76 Prozent. Empfohlen wird für gesunde Spitäler eine Eigenkapitalquote von 30 Prozent.

Das Spital Uznach weist im Vergleich eine Eigenkapitalquote von 9 Prozent aus. Das Kantonsspital Glarus wird also nicht gleich Konkurs gehen. – Bei einem Spital geht es nicht nur um die Finanzen. Diese sind nur Mittel zum Zweck. Eigentlich geht es um die Qualität der Behandlung der Patienten. In der ersten, im 2011 durchgeführten Qualitätsbefragung, die schweizweit die gleichen Massstäbe ansetzte, lag das Kantonsspital Glarus im Vergleich mit den anderen Spitälern im untersten Drittel. In der Folge wurde vor allem an der Qualität gearbeitet. 2016 lag Glarus erstmals über dem schweizerischen Mittel. Seither liegt das Kantonsspital Glarus stets ziemlich genau im Durchschnitt, aktuell sogar wieder leicht darüber. Seit 2011 wurden 174 Vollzeitäquivalente – aufgrund der Teilzeitquote verteilt auf ungefähr 250 Personen – geschaffen. – Dennoch muss heute ein Rekordverlust von 6,5 Millionen Franken verteidigt werden. Es gab Nachholbedarf bei den Löhnen. Die Rechnung wäre dank eines Programms zur Verbesserung der Effizienz aufgegangen. Aber leider kommt es immer anders, als man denkt. Es kam zu einem Einbruch bei den Fallzahlen um 5,6 Prozent. Das ist auch der stärkste Einbruch in der Geschichte des Spitals. Vorher war das Spital im ständigen Wachstum begriffen. Während die stationären Fallzahlen einbrachen, nahmen die ambulanten Behandlungen zu. Es gab auch einen Einbruch um 11 Prozent bei der Zahl der Pfl egetage. Dies ist wichtig in Bezug auf die Fragen zum Personal. Denn der Leistungsfaktor für die Pflege sind die Pfl egetage. Bei den Ärzten sind es die Fallzahlen, weil sie eine Leistung nur einmal pro Fall erbringen. Deshalb ist die Stellenzahl bei der Ärzteschaft eher von den Fallzahlen abhängig, während die Zahl der Stellen in der Pflege von der Zahl der Pfl egetage abhängt. Diesbezüglich lag das Spital Glarus bisher weit über dem schweizerischen Mittel; jetzt liegt die Stellenzahl im schweizerischen Mittel. Das betrifft übrigens vor allem die innere Medizin; in der Gynäkologie lag Glarus schon immer unter dem schweizerischen Mittel und in der Chirurgie genau darauf. Wenn es zu solchen Einbrüchen kommt, liegt es im Interesse des Eigners, dass reagiert wird. Es wurde der Vorwurf erhoben, das Spital habe zu schnell reagiert oder hätte besser über die natürliche Fluktuation Stellen abgebaut. So wurde das in der Vergangenheit auch gemacht. Es kam immer schon zu Umschichtungen; das Spital handelte bezüglich Stellen stets agil. Nur konnte das immer über die natürliche Fluktuation bewerkstelligt werden. Das Spital musste nie zum Mittel des Stellenabbaus greifen. Jetzt werden die Ausschläge jedoch grösser, weil das Umfeld im Gesundheitswesen härter wird. Das Spital musste handeln. Der Verwaltungsrat stellte sich an seinem Strategiemeeting die Frage, was passiert wäre, wenn es das nicht getan hätte. Das lässt sich berechnen: Das Defizit hätte dann 11,5 Millionen Franken betragen und wäre damit 5 Millionen Franken höher ausgefallen. Man kann argumentieren, dass man dies hätte in Kauf nehmen sollen. Die Frage hätte dann aber gelautet, wer das bezahlt. Der Verwaltungsrat empfindet das aber nicht so; es ist dessen Auftrag zu handeln. Das hat er getan und er wird das auch weiterhin tun. Der Verwaltungsrat handelt nicht unverantwortlich. Auch bezüglich Personal lag das Kantonsspital Glarus weit über dem schweizerischen Schnitt. Ein erster Benchmark beruht auf den im Verhältnis zum Umsatz eingesetzten Personalressourcen. Der schweizerische Durchschnitt liegt bei einer Quote von 64,5. Das Spital Lachen, das ein gutes Ergebnis erzielte, weist eine Quote von 61,3 aus; das Kantonsspital Graubünden liegt bei 62, das Spital Uznach bei 63,6 und das Kantonsspital Glarus bei 68,1. Die vom Verwaltungsrat vorgenommene Korrektur liegt im Interesse des Eigners. Dass das für die Betroffenen schwierig ist, ist klar. – Der Erfolgsfaktor für das Kantonsspital ist das agile, zeitnahe Handeln. Eine Voraussetzung dafür ist Selbstständigkeit. Das zeigt das Studium von Spitälern, die eine hohe Eigenständigkeit haben. Dazu gehören die Hirslanden-Gruppe, das Kantonsspital Graubünden, die Klinik Gut oder die Rehaklinik Andeer. Letztere erhält vom Kanton kein Geld. Sie erzielte im vergangenen Jahr ein EBITDA von 10,1 Prozent; dieses lag noch nie unter 10 Prozent. Auf der anderen Seite stehen Spitäl er ohne Selbstständigkeit wie etwa der St. Galler Spitalverbund. Dort ist das Parlament in alle Entscheidungsprozesse involviert. 163 Millionen Franken sind nur für die Vergangenheitsbewältigung notwendig; im vergangenen Jahr kamen 98 Millionen Franken dazu. Im aktuellen Jahr zeichnet sich wieder ein Minus ab. Ein anderes Beispiel ist das Stadts pital Triemli, das immer noch Teil der Verwaltung ist. Dieses musste Sonderabschreibungen im Umfang von 540 Millionen Franken vornehmen. Die drei Deutschschweizer Universitätsspital er alleine weisen ein Defizit von insgesamt 300 Millionen Franken aus. Das Universitätskinderspital in Zürich musste soeben mit einer

Finanzspritze im Umfang von 100 Millionen Franken gerettet werden – zusätzlich zum negativen Jahresergebnis. Angesichts dieser Beispiele darf man die Aussage, dass Eigenständigkeit hilft, wagen. – Das eigentliche Problem liegt in der seit über zehn Jahren bestehenden Tarifblockade. Tarifierpassungen sind nur noch über das Bundesverwaltungsgericht möglich. 2012 wurde im stationären Bereich mit einem Basispreis von 9750 Franken gestartet. Es gab mit 9718 Franken einen Tiefpunkt. 2023 liegt der durchschnittliche Basispreis bei 9853 Franken. Seit Beginn stieg der Basispreis somit um 1,1 Prozent. Das gleicht noch nicht einmal die Teuerung aus. Die Krankenkassenprämien stiegen in der gleichen Zeit um 34 Prozent. Im ambulanten Bereich startete man mit einem Taxpunktwert von 91 Rappen. Jetzt liegt dieser bei 83 Rappen. Das entspricht einem Minus von 8,8 Prozent innerhalb von 13 Jahren. Auch bei einer Anpassung der Tarife über die Gerichte erhält man nur einen Teil der Forderung. – Das Spital passte die Löhne um total 7,7 Prozent, in der Pflege um 14 Prozent, an. Die Mehrausgaben müssen mit der Steigerung der internen Effizienz aufgefangen werden. In den Tarifverfahren nimmt der Preisüberwacher das 20-Prozent-Perzentil zum Massstab für Effizienz. Er geht also davon aus, dass 80 Prozent der Spitäler ineffizient sind. Das soll Sparanreize schaffen, was auch beabsichtigt ist. Aber die Zitrone ist jetzt langsam wirklich ausgepresst. Das Kantonsspital Glarus kann die aktuellen Entwicklungen – nicht einmal die Teuerung – nicht mehr durch interne Effizienzverbesserungen auffangen. Wenn bei den Tarifen oder bei der Abgeltung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen – also auf der Einnahmenseite – nichts passiert, wird das Kantonsspital auch im 2025 und in den Folgejahren defizitär sein. Dank der ergriffenen Massnahmen wird jedoch das Betriebsergebnis positiv sein. Das gilt bereits für 2024 und voraussichtlich auch für 2025, soweit dies mit heutigem Kenntnisstand abschätzbar ist. Das heisst, dass das Spital die Abschreibungen nicht decken kann. – Das Spital steht mit dem Kanton bezüglich gemeinwirtschaftliche Leistungen in Kontakt. Deren Abgeltung betrug 2011 5,5 Millionen Franken. Sie wurde in der Folge laufend gekürzt, bis auf 3,9 Millionen Franken – trotz Teuerung und erbrachter Mehrleistungen. Zum Beispiel wurde eine Pädiatrie aufgebaut, die nicht kostendeckend geführt werden kann. Heute beträgt die Abgeltung wieder 4,56 Millionen Franken. Im Vergleich zum Start sank sie also um 17 Prozent. Das Kantonsspital wartet nun die Spitalplanung für die Periode 2026–2030 ab. Es ist in die Arbeiten eingebunden. Der Lead liegt beim Departement Finanzen und Gesundheit. In diesem Zusammenhang werden die gemeinwirtschaftlichen Leistungen überprüft. Das bedeutet, dass für 2025 weder die Tarife noch die Abgeltung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen erhöht wird. Deshalb wird das Jahresergebnis, nicht aber das Betriebsergebnis des Spitals negativ sein. – Der Verwaltungsrat kam kürzlich zu einem Strategiemeeting zusammen. Ein solches findet jährlich statt. Die Strategie wird laufend überarbeitet. Es gibt Zielbilder; die Strategie wurde grafisch aufbereitet und kommuniziert. Angesichts dessen vermag es zu verwundern, wenn beklagt wird, man kenne die Strategie nicht. Jeder Mitarbeiter wird über die Strategie und die Schwerpunkte informiert. Am Strategiemeeting wurde beschlossen, ein neues Strategiebild zu entwerfen, nämlich «KSGl 2030». Die Spitalplanung 2026–2030 hat einen wesentlichen Einfluss; sie soll einbezogen werden. Das entspricht auch dem Wunsch des Departements. Es ist anzunehmen, dass auch die Eignerstrategie angepasst wird. Die Arbeiten an der neuen Strategie laufen zwar noch. Einige wesentliche Eckpunkte sind aber bereits definiert. Bis 2030 wird die Bedeutung des stationären Teils weiter abnehmen. Der Trend hin zu ambulanten Behandlungen zulasten der stationären Leistungen wird andauern. Auch die medizinische Spezialisierung wird weiter zunehmen. Es gibt auch kein Bevölkerungswachstum, das die Abnahme der Zahl der stationären Behandlungen kompensieren könnte. Das Kantonsspital Glarus reagiert bereits darauf, indem es eine Ein-Bettenhaus-Strategie fährt: Der stationäre Teil wird in einem Bettenhaus konzentriert. Das ist eine logische Folge und im Hinblick auf 2030 weitsichtig. Das Spital muss sich jedenfalls konzentrieren. Die Konzentration im stationären Bereich erfolgt am sinnvollsten dort, wo sich auch die Operationssäle befinden, damit alle internen Prozesse möglichst schlank und optimal abgewickelt werden können. – Der Verwaltungsrat beschloss ausserdem eine Schwerpunktbildung im Bereich Geriatrie und Palliativmedizin. Das ergibt Sinn, weil das die einzigen Bereiche sind, die aufgrund der demografischen Entwicklung wachsen. Der Anteil der Akutmedizin nimmt ab, die Zahl der Geburten nimmt ab. Deshalb

muss das Spital auf Bereiche setzen, die wachsen. Auch die Zahl der ambulanten Behandlungen wird weiter zunehmen. Das Kantonsspital Glarus wird deshalb ein ambulantes Zentrum schaffen. Zu unterscheiden ist zwischen einem Ambulatorium, das Spitalinfrastruktur benötigt, und einem ambulanten Gesundheitszentrum mit Drehscheibenfunktion für den ganzen Kanton gemäss Vorstoss der Die-Mitte-Fraktion. Ersteres muss in das Spital – hier konkret in das Haus 1 – integriert sein. Das Spital möchte aber auch ein Gesundheitszentrum im Sinne des Postulats entwickeln. Für dieses Postulat gebührt Dank. Es trifft den Nagel auf den Kopf. Um Synergien nutzen zu können, kommt das Zentrum sinnvollerweise auf dem Areal des Kantonsspitals zu liegen. Es gibt dazu Ideen, die aber noch nicht spruchreif sind. Das Kantonsspital will also über spitalambulante Angebote hinausgehen, allerdings nur subsidiär zu den Hausärzten. Wenn die Hausärzte die Leistungen erbringen, ist das sehr gut. Auch Kooperationen sind erwünscht. Aber wenn die Zahl der Hausärzte weiter zurückgeht – niemand wird behaupten, es gebe im 2030 im Glarnerland mehr Hausärzte als heute – muss das Spital in die Bresche springen. Dafür muss sich das Spital wappnen. – Die Psychiatrie soll in das freiwerdende Bettenhaus 1 integriert werden. Es ist wichtig, diese Räumlichkeiten auszulasten und die Synergien zwischen Somatik und Psychiatrie aufrechtzuerhalten, obwohl letztere organisatorisch abgespaltet wird. Das ist ein Vorteil des Standorts Glarus, den man nicht zugunsten kurzfristiger Überlegungen preisgeben sollte. – Ein Prozess zur Überarbeitung der Kooperationsstrategie wurde eingeleitet. Es gibt grundsätzlich drei Optionen. So könnte der Fokus auf die Zusammenarbeit mit dem Kantonsspital Graubünden weitergeführt werden. Man kann aber auch zu einer Best-Offer-Strategie unter mehreren Zentrumsspitalern wechseln. Diese Zentrumsspitäler sind übrigens notwendig, damit Glarus die Subspezialisierung im Gesundheitswesen mitgehen kann. Deshalb nützen die Kooperationen mit anderen Regionalspitälern im medizinischen Bereich wenig. Trotzdem wird auch deren Ausbau geprüft. Auch dazu gibt es bereits ein Projekt. – Die Frauenklinik wird neu konzeptioniert. Das ist nicht etwa eine Reaktion auf den Abgang der Leitungspersonen, sondern eine Reaktion auf die rückläufige Zahl der Geburten. Diese sind schweizweit rückläufig, in Glarus ist der Rückgang mit 17 Prozent allerdings überproportional. Das ist eine Grössenordnung, die ein Handeln erfordert. Es wird eine Neuausrichtung geben. Es ist verständlich, dass diese nicht von allen mitgetragen wird. – Die Übergangspflege wird erneut überprüft. Dabei handelt es sich um eine Leistung, die im Kanton Glarus am meisten benötigt wird. Sie unterstützt die Pflegeheime sowie die Spitex und würde der Drehscheibenfunktion des Spitals für den Kanton Glarus am ehesten entsprechen. Aber dieses heisse Eisen fasst in der Schweiz niemand an. Denn die Tarife in diesem Bereich sind derart tief, dass man diese Leistungen einfach nicht kostendeckend erbringen kann. Die Übergangspflege ist eine hervorragende Leistung auf der Leistungsseite. Aber sie kann nur erbracht werden, wenn jemand die Deckungslücke übernimmt. Das lässt sich nicht ändern. – Im Personalbereich gibt es Benchmarks. Das Ziel ist, den überdurchschnittlichen Personalbestand auf den schweizerischen Durchschnitt zu reduzieren bzw. auf ein Verhältnis von Personalaufwand zu Umsatz von ungefähr 64,5 Prozent kommen. Für die Details muss man differenzieren. Das Kantonsspital Uri, das Kantonsspital Nidwalden sowie die Spitäler in Lachen, Schwyz und Uznach sind mit dem Kantonsspital Glarus vergleichbar. Vorhandene Unterschiede lassen sich rausrechnen. Aus dem Vergleich dieser Spitäler ergeben sich drei Auffälligkeiten betreffend Personalbestand. Die erste Auffälligkeit betrifft die Assistenzärzte, die Pflege und die Hauswirtschaft. Bei der Pflege und der Hauswirtschaft reagierte das Kantonsspital Glarus mit dem Abbau von 36 Stellen, wobei leider zwölf Entlassungen notwendig waren. In diesen Bereichen kommt das Spital langsam in den Zielbereich. Bei den Assistenzärzten reagierte das Spital hingegen bewusst nicht. Dieses übernimmt mit dem Hausarztcurriculum eine Bildungsfunktion für den Kanton. Das Spital bildet mehr aus, als für den Eigenbedarf notwendig wäre. Das ist für die Hausärzte ein wichtiger Faktor. Man sieht, dass Nachfolgeregelung im Kanton Glarus nur gelingen, wenn die Nachfolger irgendwann einmal im Kantonsspital Glarus Assistent waren. Die Ausbildung ist sehr wichtig; das Spital investiert darin. Auch der Kanton beteiligt sich. Dessen Beiträge sind jedoch nicht kostendeckend. Das Spital bildet auch im Pflege-Bereich überproportional aus. Es investiert zusätzliche 800'000 Franken. Dafür erhält das Spital aktuell noch keine Entschädigung. Diese wird später eintreffen. Unter

dem Titel der Pflegeinitiative soll 1 Milliarde Franken verteilt werden. Gemäss Hochrechnungen erhält das Kantonsspital Glarus davon 300'000 Franken. Also legt das Kantonsspital auch hier wieder drauf, zugunsten der Allgemeinheit. – Der Verzicht auf das Ausschreiben der Leistungen im Bereich Wäscherei und Reinigung käme einem Managementfehler gleich. Aus internen organisatorischen Gründen wird aktuell übrigens nur die Wäscherei-Dienstleistung ausgeschrieben. Die Ein-Bettenhaus-Strategie wird die Anforderungen an die Reinigung verändern. Diese Leistungen sollen deshalb erst ausgeschrieben werden, wenn die neuen Anforderungen bekannt sind. Das Kantonsspital arbeitet nach dem Lean-Management-Prinzip. Dieses beinhaltet eine Konzentration auf die Kernbereiche. Die Reinigung und die Wäscherei werden heute in keinem erfolgreichen Spital mehr intern betrieben. Was man in diesem Bereich zu viel ausgibt, muss im Kernbereich – also bei den Ärzten, bei der Pflege und bei den Therapeuten – eingespart werden. Es wäre dumm, Mehrkosten im Support-Bereich in Kauf zu nehmen und im Kernbereich dann noch mehr zu sparen. In den Kernbereichen wird das schweizerische Mittel angestrebt; in der Reinigung und in der Wäscherei wird getan, was notwendig ist. Die Ausschreibung wird auch deshalb benötigt, weil nicht genau bekannt ist, wo das Kantonsspital mit seiner Reinigung und seiner Wäscherei überhaupt steht. Es gibt beispielsweise zwei grosse Benchmarks zur Reinigung – einen unter Zentrumsspitalern und einen unter Regionalspitalern. Beide zeigen das gleiche Resultat: Wenn die Dienstleistung von Externen erbracht wird, ist die Qualität der Reinigung besser und die Kosten sind 12 Prozent tiefer. Das sind allerdings Mittelwerte. Es gibt sehr starke Schwankungen. Es gibt Spitäler mit eigener Reinigung, die effizient und qualitativ gut ist. Bei anderen geht es in die andere Richtung. Wo das Kantonsspital Glarus diesbezüglich steht, ist nicht bekannt. Also müssen diese Leistungen einmal ausgeschrieben werden. Das ermöglicht den Vergleich mit anderen – nicht in der Theorie, sondern auf Basis einer Offerte. Eine Richtofferte liegt bereits vor. Gemäss dieser liegen bei der Wäscherei Einsparungen von 270'000 Franken drin. Jetzt sollen Offerten unter Wettbewerbsbedingungen zeigen, was möglich ist. Wenn sich zeigt, dass keine Einsparungen möglich sind, wird die Wäscherei auch nicht an Externe vergeben. Wenn Einsparungen möglich sind, werden diese realisiert. Das liegt wohl auch im Interesse des Eigners. Sollte es dazu eine andere Meinung geben, ist über die Kosten zu sprechen. – Eine Statutenanpassung fand statt, weil die Statuten – wie bei allen Aktiengesellschaften in der Schweiz – an das neue Aktienrecht angepasst werden mussten. Es wurden etwa Bestimmungen angepasst, damit die Generalversammlung auch virtuell abgehalten werden kann. Inhaltlich wurden keine Änderungen vorgenommen. Mit der Strategieänderung hat das nichts zu tun. Denn die Strategie steht nicht in den Statuten. Diese stellen die Basis für die interne Organisation und das Verhältnis mit dem Kanton dar.

Die *Vorsitzende* stellt eine schriftliche Beantwortung der noch nicht beantworteten Fragen in Aussicht und dankt den Mitarbeitenden des Kantonsspitals Glarus für das Engagement im vergangenen Jahr.

Der Geschäftsbericht 2023 der Kantonsspital Glarus AG, der Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung sowie die Beschlüsse der Generalversammlung vom 4. Juni 2024 sind zur Kenntnis genommen.