

Eignerstrategie 2025

des Kantons Luzern für die Luzerner Kantonsspital AG (LUKS AG)

Einleitung

Die Luzerner Kantonsspital AG (LUKS AG) stellt im Rahmen der Leistungsaufträge und -vereinbarungen des Kantons Luzern für alle Kantonseinwohnerinnen und -einwohner die Spitalversorgung wirksam, zweckmässig und wirtschaftlich sicher (§ 8 Abs. 1 Spitalgesetz). Die Spitalversorgung umfasst ambulante und stationäre Spitalleistungen sowie weitere Leistungen, die der LUKS AG durch Gesetz, Vertrag, Leistungsauftrag und Leistungsvereinbarung übertragen werden, wie die Sicherstellung der Notfallversorgung, die Aus- und Weiterbildung, Lehre und Forschung sowie Nebenleistungen (§ 2 SpG). Die LUKS AG bietet Leistungen der Akut- und Rehabilitationsmedizin mit Spitalbetrieben in Luzern, Sursee und Wolhusen an. Sie kann ausserhalb der Spitalbetriebe ambulante Leistungen anbieten (§ 8 Abs. 2 und 3a Spitalgesetz). Seit dem 1. Juli 2021 hält die LUKS AG 60 Prozent des Aktienkapitals der Spital Nidwalden AG. Gemäss dem Aktienkaufvertrag und Aktionärsbindungsvertrag (AKV/ABV) mit dem Kanton Nidwalden müssen die dort erbrachten und vom Kanton Nidwalden bestellten Leistungen entweder durch die ordentliche Abgeltung der Versicherer und Wohnkantone der Patientinnen und Patienten finanziert oder als gemeinwirtschaftliche Leistungen (GWL) vom Kanton Nidwalden finanziell abgegolten sein.

Die LUKS AG ist eine Aktiengesellschaft nach Art. 620 ff. OR. Der Kanton Luzern ist Alleinaktionär der LUKS AG (§ 8a Abs. 1 Spitalgesetz). Das Aktienkapital von 380,566 Millionen Franken befindet sich im Verwaltungsvermögen. Der Regierungsrat übt die Aktionärsrechte des Kantons aus (§ 8a Abs. 2 Spitalgesetz). Neben der Festlegung der Eignerziele wählt der Kanton insbesondere die Mitglieder und das Präsidium des Verwaltungsrates. Mindestens ein Mitglied wählt der Regierungsrat auf Vorschlag des Kantons Nidwalden. Eine Vertretung des Gesundheits- und Sozialdepartementes des Kantons Luzern nimmt an den Sitzungen des Verwaltungsrates mit beratender Stimme teil (§ 14 Abs. 3 SpG).

A Allgemeine Bestimmungen

I Zweck und Geltungsbereich

Die vorliegende Eignerstrategie wird vom Regierungsrat gestützt auf § 20e des Gesetzes über die Steuerung von Finanzen und Leistungen erlassen. Im Rahmen der Eignerstrategie wird die Absicht festgelegt, die der Kanton Luzern mit seiner Beteiligung an der LUKS AG verfolgt. Die Eignerstrategie enthält die unternehmerischen, wirtschaftlichen, politischen, ökologischen und sozialen Ziele des Kantons als Eigner (Eignerziele) sowie Vorgaben zur Führung, Kontrolle, Effizienz und Transparenz. Die Eignerziele dienen der LUKS AG als Leitplanken, innerhalb deren die unternehmerische Entwicklung möglich ist. Die Eignerstrategie gilt unbefristet und wird alle vier Jahre überprüft. Sie gilt für das Unternehmen LUKS AG und alle seine

Standorte. Für die Spital Nidwalden AG gilt zusätzlich der betreffende AKV/ABV mit dem Kanton Nidwalden.

II Verhältnis zu Gesetz und Statuten

Folgende Erlasse bestimmen insbesondere die Aufgaben, Zuständigkeiten und Organisation der LUKS AG:

- Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911 (OR; SR 220); Art. 620 ff.
- Spitalgesetz vom 11. September 2006 (SRL Nr. 800a),
- Verordnung zum Spitalgesetz vom 22. November 2011 (SRL Nr. 800b),
- Statuten der Luzerner Kantonsspital AG vom 27. Mai 2022,
- Aktienkaufvertrag und Aktionärsbindungsvertrag vom 7. November 2018 zwischen dem Luzerner Kantonsspital, dem Kanton Nidwalden und dem Kanton Luzern,
- Rahmenvertrag vom 13. August 2023 zwischen dem Kanton Obwalden, dem Kantonsspital Obwalden und dem Luzerner Kantonsspital betreffend strategische Zusammenarbeit im Hinblick auf einen allfälligen Anschluss des Kantonsspitals Obwalden an die LUKS-Gruppe (KLUG).

B Ziele des Eigners

I Unternehmerische Ziele

Der Regierungsrat erwartet, dass die LUKS AG

- im Rahmen der jeweiligen Leistungsaufträge und -vereinbarungen und der Strategie «virtuell vor ambulant vor stationär» eine Spitalversorgung sicherstellt, die wirksam, zweckmässig, wirtschaftlich und konkurrenzfähig ist sowie eine qualitativ hochstehende bedarfsgerechte, flächendeckende Versorgung gewährleistet. Sie stellt in den Bereichen Akutmedizin und teilweise Rehabilitation den wesentlichen Teil der stationären Grundversorgung (inkl. entsprechender Notfallversorgung) und einen Teil der ambulanten Versorgung der Luzerner Bevölkerung sicher. Die LUKS AG unterstützt eine flächendeckende Versorgung aller Kantonsteile mit ausreichender Hausarztmedizin. Sie fördert namentlich die Ausbildung von und die Zusammenarbeit mit Hausärztinnen und -ärzten. Ausserdem soll sie sich als Erst- und Endversorgungspital (inkl. entsprechender Notfallversorgung) für die Region Zentralschweiz und darüber hinaus weiter etablieren.
- im Sinne von «EIN Spital für alle Standorte» standortübergreifende Angebote und Führungsmodelle anstrebt und realisiert. An den Standorten Sursee und Wolhusen wird je eine Grund- und Notfallversorgung angeboten. An diesen Standorten sind Schwerpunkte zu etablieren. Am Standort Luzern wird ein Zentrumsspital (nicht ein Universitätsspital) geführt, welches sich als Erst- und Endversorgungspital in der Region Zentralschweiz und darüber hinaus etabliert.
- eine Vernetzung mit vor-, gleich- und nachgelagerten andern Versorgern und damit eine möglichst integrierte Versorgung anstrebt. Kooperationen mit Anbietern innerhalb und ausserhalb des Kantons Luzern sollen gesucht und mit andern Leistungserbringern eingegangen werden, wenn damit die Wirtschaftlichkeit und/oder Qualität erhöht werden kann und wo es versorgungspolitisch angezeigt ist. Die LUKS AG strebt den Anschluss des Kantonsspitals Obwalden an die LUKS-Gruppe an.
- die Teilhabe der Luzerner Bevölkerung am medizinischen Fortschritt gewährleistet. Dies unter Berücksichtigung von ethischen, wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Aspekten.

Die LUKS AG ist ein universitäres Lehr- und Forschungsspital und betreibt dazu im Rahmen des Leistungsauftrages Forschung und Lehre. Durch akademische Tätigkeiten und wissenschaftliche Kooperationen sollen kontinuierlich medizinische Innovationen und Technologien im klinischen Alltag umgesetzt und zum Nutzen der Patientinnen und Patienten angewendet werden.

- messbare und am Patientennutzen orientierte medizinische Leistungen anbietet und im Weiteren einen ähnlichen Anteil an Zusatzversicherten hat wie andere Erst- und Endversorgungsspitäler.

II Wirtschaftliche Ziele

Der Regierungsrat erwartet

- , dass sich die LUKS AG hinsichtlich Fallkosten unter vergleichbaren Erst- und Endversorgungsspitalern an der Kostenführerschaft orientiert,
- eine Finanzierung der Unternehmung ohne über die unmittelbare Spitalfinanzierung hinausgehende Unterstützung des Kantons. Vorbehalten bleibt die Abgeltung von gemeinschaftlichen Leistungen gemäss ausdrücklichem Leistungsauftrag des Kantons.
- einen branchenüblichen Gewinn aus Leistungen für die Zusatzversicherung,
- dass nicht ausgeschüttete Unternehmensgewinne zur nachhaltigen Erhaltung und Steigerung des Unternehmenswertes verwendet werden,
- eine durchschnittliche und langfristige EBITDA-Marge von jährlich ≥ 10 Prozent, jedoch mindestens ausgeglichene Jahresergebnisse, einen Eigenkapitalanteil ≥ 30 Prozent und eine durchschnittliche Gesamtkapitalrendite (EBIT/Gesamtkapital) von jährlich $\geq 2,5$ Prozent,
- den Werterhalt des Kernbestandes ihrer Immobilien. Die LUKS AG hat die ihr vom Kanton übertragenen Immobilien sachgemäss zu unterhalten und zu entwickeln. Die dazu notwendigen Investitionen in Instandhaltung, Instandsetzung sowie Entwicklung müssen finanziell gesichert sein und umgesetzt werden.

Die wirtschaftlichen Ziele gelten für den Konzern LUKS AG mit all seinen Standorten in einer konsolidierten Sicht. Die Berechnung der Werte erfolgt nach Konzernrechnungslegung des Kantons Luzern.

Zeichnet sich ab, dass diese Werte nicht erreicht werden, erwartet der Regierungsrat, dass der Verwaltungsrat im Rahmen seiner Handlungskompetenzen Massnahmen ergreift, um die Zielgrössen zu erreichen. Liegen die notwendigen Massnahmen nicht in seinem Kompetenzbereich, unterbreitet er die Vorschläge über den Dienstweg den Regierungsrat.

III Politische/Ökologische Ziele

Der Regierungsrat erwartet, dass die LUKS AG:

- ihre Tätigkeit auf den Leistungsauftrag und die kantonal vorgegebene Spitalplanung ausrichtet. Die Tätigkeiten haben primär die Sicherstellung der medizinischen Versorgung der Luzerner Bevölkerung und jener der Verbundkantone zum Ziel. In der Grundversicherung dürfen keine Patientinnen und Patienten aus andern Kantonen bevorzugt werden gegenüber Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Luzern.
- bei der Entwicklung des nicht spitalgebundenen ambulanten Angebotes auf das Angebot der Hausärztinnen und Hausärzte Rücksicht nimmt und dieses unter Beachtung der Gesundheitsversorgungsplanung und der regulatorischen Vorschriften des Kantons und des Bundes (Bewilligungspflicht, Zulassungsbeschränkung gemäss KVG) weiterentwickelt,

- neben der Spitalwahlfreiheit der Patientinnen und Patienten auch die Freiheit der freipraktizierenden Ärztinnen und Ärzte bei der Zuweisung der Patientinnen und Patienten in ein Spital der Wahl gewährleistet,
- eine ökologische und nachhaltige Energieversorgung und Abfallbewirtschaftung betreibt. Sie orientiert sich an den Bedingungen und Auflagen, die für kantonale Anstalten gelten. Sie orientiert sich bei Neubauten an den Bedingungen und Auflagen, die auch für kantonale Anstalten gemäss kantonalem Energiegesetz (§26 Vorbild öffentliche Hand) gelten.
- mindestens alle vier Jahre einen Klimabericht erstellt, das nächste Mal spätestens im Mai 2029. Dieser zeigt auf, mit welchen Massnahmen das Ziel Netto-null bis 2040 betreffend die direkten Treibhausgasemissionen (Scope 1) erreicht werden kann. Der Bericht beinhaltet das Monitoring der definierten Ziele in den Bereichen Heizungen, Beschaffung von Fahrzeugen, Stromproduktionspotenzial und Mobilitätsmanagement gemäss Definition in der Massnahmen- und Umsetzungsplanung Klima und Energie 2022–2026 (Massnahme KS-V6.1). Ausgenommen vom Netto-null-Ziel bis 2040 sind Treibhausgas-Emissionen in Form von medizinischen Gasen, welche für den Betrieb unverzichtbar sind, die Hochtemperatur-Dampferzeugung (zwecks Sterilisation), Notstromaggregate, sowie die Erzeugung von Heizenergie bei Spitzenlasten am Standort Wolhusen.

IV Soziale Ziele

Der Regierungsrat erwartet, dass die LUKS AG:

- eine fortschrittliche, sozial verantwortliche, transparente und ethischen Grundsätzen verpflichtete Personalpolitik verfolgt, die insbesondere das Gleichstellungsgesetz und die Lohngleichheit einhält,
- marktgerechte und attraktive Arbeitsbedingungen anbietet,
- einen wesentlichen Beitrag zur Aus- und Weiterbildung für akademisches sowie nicht akademisches Personal leistet und entsprechende Aus- und Weiterbildungsplätze bereitstellt; dabei sollen die spezifischen Anforderungen der verschiedenen Berufe berücksichtigt und die Qualitätsstandards der jeweiligen Branchenverbände eingehalten werden.
- die Personalpolitik unter Einbezug der Sozialpartner und der Personalkommission (PEKO) selbständig festlegt und mit diesen zusammenarbeitet,
- ihr Personal weiterhin im bisherigen Umfang bei der LUPK versichert,
- allen Patientinnen und Patienten sowie deren Angehörigen unabhängig von ihrer Religion den Zugang zu seelsorgerischen Leistungen gewährt. Die Patientinnen und Patienten haben das Recht, sich in Absprache mit dem Unternehmen durch ihre eigenen Seelsorgerinnen und Seelsorger betreuen zu lassen. Die Seelsorgerinnen und Seelsorger achten den Willen der Patientinnen und Patienten und nehmen auf den Betrieb des Unternehmens Rücksicht.

C Vorgaben zur Führung

I Unternehmensorganisation

Der Regierungsrat erwartet, dass

- ihn die LUKS AG vor der Überführung einzelner Betriebsbereiche in rechtlich eigenständige Einheiten und der Beteiligung an anderen Unternehmen konsultiert,
- sich die LUKS AG in einer ihren unternehmerischen Bedürfnissen bestmöglich entsprechenden Unternehmensstruktur organisiert. Soweit die LUKS AG sich als Konzern (Holding-Struktur) organisiert und dazu einzelne ihrer Betriebsbereiche (insb. Spitalbetriebe, Immobilien) in rechtlich eigenständige Einheiten überführt, hält sie eine Beteiligung von

100 Prozent an diesen. Ausnahmen für einzelne Bereiche dieser Spitalbetriebe kann der Regierungsrat zulassen, sofern dies der Versorgungssicherheit dient oder zu einer höheren Qualität oder besseren Wirtschaftlichkeit der Versorgung beiträgt. Bei Beteiligungen an Drittunternehmen strebt die LUKS AG in der Regel die Aktienmehrheit an. Zur Sicherstellung der Durchgängigkeit und Durchsetzung der Konzernstrategie soll sie Mitglieder des Verwaltungsrates und/oder der Geschäftsleitung in die strategischen Leitungsorgane dieser Konzerngesellschaften entsenden, soweit dies sachlich angezeigt ist und die Mitglieder über die erforderlichen Fachkompetenzen verfügen.

II Aufgaben, Zusammensetzung und Organisation des Verwaltungsrates

Das strategische Leitungsorgan ist der Verwaltungsrat. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Verwaltungsrates ergeben sich aus den aktienrechtlichen Bestimmungen des Obligationenrechts und den Statuten der LUKS AG. Der Verwaltungsrat ist unter Wahrung seiner Unabhängigkeit bei der Erarbeitung der Unternehmensstrategie für die Umsetzung der vorliegenden Eignerstrategie besorgt.

Der Verwaltungsrat besteht aus fünf bis neun Mitgliedern. Diese sowie der Präsident oder die Präsidentin werden vom Regierungsrat in der Generalversammlung gewählt und können von der Generalversammlung abberufen werden. Die Amtsdauer beträgt ein Jahr; die Wiederwahl ist unbeschränkt möglich. Der Verwaltungsrat hat die zur Wahrnehmung seiner Aufgaben notwendigen und regulatorisch vorgeschriebenen Voraussetzungen, insbesondere Fachkenntnisse, Erfahrung und zeitliche Verfügbarkeit aufzuweisen. Innerhalb des Gremiums sollen insbesondere Branchenkenntnisse sowie Erfahrungen in der Unternehmensführung und im politischen Geschehen ausreichend vorhanden sein. Der Verwaltungsrat soll in seiner Mehrheit eine genügende Vertrautheit mit den wirtschaftlichen und politischen Verhältnissen sowie mit der Bevölkerung im Kanton Luzern aufweisen. Der Regierungsrat regelt die Details in einem separaten Anforderungsprofil.

Die Rekrutierung des Präsidenten oder der Präsidentin des Verwaltungsrates erfolgt unter der Leitung des Gesundheits- und Sozialdepartementes, jene der übrigen Verwaltungsratsmitglieder unter der Leitung des Verwaltungsrates. Die Mandate sind auszuschreiben. Im Hinblick auf die Wahl und Wiederwahl von Verwaltungsratsmitgliedern ist die Gesamtbelastung durch bestehende berufliche und öffentliche Engagements zu prüfen. Ämterkumulation sollen vermieden und es soll sichergestellt werden, dass die Mandatsausübung mit der gebotenen Sorgfalt wahrgenommen werden kann.

Bei der langfristigen Planung der Zusammensetzung des Verwaltungsrates erwartet der Regierungsrat, dass die Mitglieder des Verwaltungsrates den Interessen der LUKS AG und des Eigners oberste Priorität beimessen. Der Umgang mit Interessenkonflikten richtet sich nach Ziffer 19 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Insbesondere sind Interessenkonflikte transparent zu machen und einzelfallweise zu beurteilen.

Der Kanton regelt seinerseits den Umgang mit Interessenkonflikten in seiner Public Corporate Governance. Ein Mitglied des Regierungsrates kann dem Verwaltungsrat angehören (§ 8a Abs. 2 Spitalgesetz). Der Regierungsrat sieht diese Möglichkeit als letztes Mittel in einer Krisensituation und verzichtet bewusst darauf, dauernd eines seiner Mitglieder in den Verwaltungsrat zu entsenden. Ebenso verzichtet der Regierungsrat darauf, amtierende Mitglieder des Kantonsrates oder des nationalen Parlaments in den Verwaltungsrat zu wählen.

Das Gesundheits- und Sozialdepartement regelt die Pflichten der Mitglieder des Verwaltungsrates gegenüber dem Kanton Luzern als Eigner der LUKS AG in Mandatsverträgen.

Der Regierungsrat erwartet, dass

- , sofern nicht jedes Geschlecht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat und zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten ist, der Verwaltungsrat die Abweichung begründet,
- alle Kandidatinnen und Kandidaten vor ihrer Wahl oder Wiederwahl in den Verwaltungsrat einen Betreibungs- und einen Strafregisterauszug einreichen,
- der Verwaltungsrat die Geschäftsleitung auch mit Mitgliedern besetzt, welche die Luzerner Landschaft repräsentieren (von den Spitälern Wolhusen/Sursee).

III Vergütungen

Der Regierungsrat erwartet, dass

- die Entschädigung des Verwaltungsrates (Grundentschädigung, Sitzungsgeld, und Spesen für Verwaltungsratssitzungen, Zusatzleistungen und Spesen ausserhalb von Verwaltungsratssitzungen) insgesamt maximal 735'000 Franken beträgt (Annahme 9 Mitglieder), davon pauschal 195'000 Franken für den Präsidenten oder die Präsidentin. In den genannten Entschädigungen sind die Vergütungen für die Ausübung von Mandaten in allen Tochtergesellschaften der LUKS AG inbegriffen.
- die Gesamtentschädigung der Geschäftsleitung die Summe von 5 Mio. Franken nicht übersteigt, davon maximal 450'000 Franken für den Vorsitzenden oder die Vorsitzende. In den genannten Maximalentschädigungen sind die Entschädigungen für die Ausübung von Mandaten in allen Tochtergesellschaften der LUKS AG inbegriffen.
- die LUKS AG ihren Ärztinnen und Ärzten keine umsatzabhängigen Entschädigungen ausgerichtet und die Entschädigungen in der Regel den Betrag von 550'000 Franken nicht übersteigen.

D Vorgaben zur Kontrolle

Die Jahresberichterstattung der LUKS AG erfolgt durch Publikation ihres Jahres-, Finanz- und Vergütungsberichts. Das externe Rechnungswesen erfolgt nach Swiss GAAP FER. Die Betriebsbuchhaltung richtet sich nach den Vorgaben von REKOLE.

Der Regierungsrat erwartet, dass

- der Verwaltungsrat ihn jährlich über den Geschäftsverlauf und die Erreichung der Eignerziele gemäss Vorgaben im Leistungsauftrag informiert und ihm den Revisionsbericht und den Management Letter zur Verfügung stellt,
- zwischen dem Gesundheits- und Sozialdepartement, dem Finanzdepartement und dem Verwaltungsrat mindestens quartalsweise Aussprachen stattfinden,
- dem Gesundheits- und Sozialdepartement das Monats- und Quartalsreporting gemäss Leistungsauftrag zugestellt wird,
- das Gesundheits- und Sozialdepartement rechtzeitig über alle wichtigen Entscheide, Veränderungen und Vorkommnisse informiert wird, bevor sie öffentlich kommuniziert werden,
- dem Gesundheits- und Sozialdepartement alle für das Beteiligungscontrolling erforderlichen Unterlagen ausgehändigt werden,

- die Daten zur Konsolidierung (Jahresrechnung und Finanzplanung) nach Vorgaben des Eigners angeliefert werden,
- im Rahmen der Jahresrechnung und Finanzplanung über die Erreichung der wirtschaftlichen Ziele gemäss Ziffer B.II. berichtet wird,
- der Verwaltungsrat dem Gesundheits- und Sozialdepartement jährlich eine rollende Investitionsplanung über zehn Jahre abgibt und dem Regierungsrat eine aktuelle Standort- und Immobilienstrategie mindestens alle vier Jahre zur Kenntnisnahme unterbreitet; darin sind die Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Ziele gemäss Ziffer B.II. aufzuzeigen,
- ihm die LUKS AG die ihm als Aktionär zustehenden Auskunfts- und Einsichtsrechte über die Angelegenheiten der LUKS AG und ihrer Konzerngesellschaften gewährt.

Die LUKS AG unterliegt der Aufsicht durch die Finanzkontrolle des Kantons Luzern (§ 2 Abs. 1c und 2 Finanzkontrollgesetz). Sie unterhält eine interne Revision. Diese ist direkt dem Präsidenten oder der Präsidentin des Verwaltungsrates unterstellt.

E Vorgaben zur Effizienz

Der Regierungsrat erwartet, dass die LUKS AG:

- die Prozessabläufe immer wieder hinterfragt und optimiert,
- ein Risk-Management und ein internes Kontrollsystem führt, das jährlich durch die Revisionsstelle überprüft wird,
- die notwendigen Technologien und Innovationen bezieht, um die Effizienz nachhaltig zu steigern.

F Vorgaben zur Transparenz

Der Regierungsrat erwartet, dass

- er vom Verwaltungsrat über den Ablauf der Strategiefindung sowie über die Strategie informiert wird,
- die Jahresberichte auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht werden,
- er im Geschäftsbericht die Grundzüge der Entschädigungen für das strategische und operative Leitungsorgan publiziert,
- er im Geschäftsbericht je die Gesamtsumme der Entschädigung an die Mitglieder der strategischen Leitungsorgane und an die Mitglieder der Geschäftsleitung sowie die Entschädigungen für die Leiterinnen und Leiter dieser Organe ausweist.

Schlussbestimmungen

Die vorliegende Eignerstrategie wurde vom Regierungsrat mit Beschluss Nr. 612 vom 4. Juni 2025 verabschiedet. Sie ersetzt die bestehende Eignerstrategie vom 18. Mai 2021 (Protokoll Nr. 588). Sie wird veröffentlicht.

4. Juni 2025