



KANTON
NIDWALDEN

GESUNDHEITS- UND
SOZIALDIREKTION

Engelbergstrasse 34, Postfach 1243, 6371 Stans
Telefon 041 618 76 02, www.nw.ch

Wirkungsbericht LUNIS

Wirkung der LUNIS-Umsetzung
inkl. Umwandlung des Kantonsspitals Nidwalden
in die Spital Nidwalden AG und
die Spital Nidwalden Immobilien-Gesellschaft

Stans, 29. November 2022

Inhalt

1	Management Summary	3
2	Auftrag und Ausgangslage	5
	2.1 Auftrag Wirkungsbericht	5
	2.2 Ausgangslage	5
3	Zielsetzungen LUNIS	7
	3.1 Einleitung	7
	3.2 Zielsetzungen LUNIS	7
4	Vorgehen Wirkungsbericht	8
	4.1 Einleitung	8
	4.2 Umfrage bei Schlüsselpersonen	8
	4.3 Kennzahlenanalyse	8
5	Bewertungskriterien	9
6	Bewertung Wirkung LUNIS	10
	6.1 Kennzahlen SpiNW AG	10
	6.2 Bewertung durch Schlüsselpersonen	12
7	Schlussfolgerungen	14
8	Empfehlung zum weiteren Vorgehen	15
9	Beilage	16
	9.1 Auswertung Umfrage nach Anzahl Nennungen	16

1 Management Summary

Nach jahrelanger Vorbereitung (Projekt LUNIS) und auf Basis der entsprechend angepassten gesetzlichen Grundlagen (Spitalgesetz Kanton Nidwalden) wurde das Kantonsspital Nidwalden (KSNW) per 1.7.2021 eine Tochterunternehmung des Luzerner Kantonsspitals (LUKS) bzw. der LUKS Gruppe. Die öffentlich-rechtliche Anstalt KSNW wurde dabei in die Spital Nidwalden AG (SpiNW AG) und die Spital Nidwalden Immobilien-Gesellschaft (SNIG, öffentlich-rechtliche Anstalt, zu 100% im Besitz des Kantons Nidwalden) umgewandelt. Die LUKS AG hält 60% an der SpiNW AG, der Kanton Nidwalden hält 40% der SpiNW-Aktien.

Der Regierungsrat des Kantons Nidwalden will im Rahmen seines Vierjahresprogramms 2021 - 2024 bis 2024 jährlich prüfen, ob die im Rahmen des Projektes LUNIS eingeleiteten und nun umgesetzten Massnahmen ihre Wirkung wie geplant erzielen. Im Jahre 2021 wurde auf eine Überprüfung verzichtet, da der Zeitraum von einem halben Jahr nach der Umwandlung für eine aussagekräftige Wirkungsprüfung zu kurz war. Im Jahr 2022 hat der Regierungsrat nun einen ersten Wirkungsbericht erstellt und will diesen auch dem Landrat zur Kenntnis bringen.

Hauptziel von LUNIS war es, der Nidwaldner Bevölkerung auf lange Sicht den Zugang zu einer qualitativ hochstehenden, wohnortsnahen akutsomatischen Versorgung zu ermöglichen. Der Spitalstandort Stans soll dabei weiterhin eine zentrale Rolle als starkes Grundversorgungsspital übernehmen, dies aber neu als Teil der LUKS Gruppe. Die Anliegen des Kantons Nidwalden sollen innerhalb der LUKS Gruppe angemessen berücksichtigt werden.

Die Wirkung von LUNIS kann zurzeit noch nicht abschliessend beurteilt werden. Zwar ist die rechtliche Integration der SpiNW AG in die LUKS Gruppe vollzogen, aber diverse betriebliche Integrationsarbeiten sind erst angelaufen und werden frühestens 2024 abgeschlossen sein. Trotzdem hat eine strukturierte, im Rahmen dieser Wirkungsanalyse durchgeführte Umfrage bei diversen Schlüsselpersonen (Vertretungen SpiNW AG und LUKS AG sowie Vertretungen Kanton Nidwalden und Ärztesgesellschaft Unterwalden) und die Analyse von ausgewählten SpiNW AG-Kennzahlen eine erste grobe Einschätzung der LUNIS-Wirkung ermöglicht (siehe Kapitel 6 und 7). Kurz zusammengefasst lässt sich Folgendes festhalten:

- LUNIS hat auf die akutsomatische Versorgung der Nidwaldner Bevölkerung eine positive Wirkung (Qualität, wohnortsnaher Versorgung usw.).
- LUNIS bietet eine solide Grundlage, um am Spitalstandort Stans auch langfristig eine qualitativ hochstehende akutsomatische Versorgung anbieten zu können.
- Die verschiedenen LUNIS-Lösungskomponenten (Trennung von SpiNW AG und SNIG, Rechtsformen SpiNW und SNIG, Aktionärbindungsvertrag usw.) haben sich im Grundsatz bewährt.
- Die zurzeit laufenden betrieblichen Integrationsprojekte (ICT und Supportprozesse) werden zusammen mit den so oder so stark ansteigenden Kosten in den Bereichen Personal (Verbesserung Arbeitsbedingungen), Digitalisierung und Energie die Wirtschaftlichkeit der SpiNW AG kurz- bis mittelfristig mindern. Mittel- bis langfristig wird dieser Integrationsprozess aber die Effizienz und Qualität der SpiNW AG positiv

beeinflussen.

- Damit die SpiNW AG ihre ausgewiesenen unternehmerischen Stärken erhalten kann, braucht es gut ausbalancierte Prozesse innerhalb der LUKS Gruppe, welche in den nächsten Jahren gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden müssen.

Die Wirkung von LUNIS soll im Rahmen des Vierjahresprogramms 2021 - 2024 im zweiten Semester des Jahres 2024 erneut überprüft werden.

2 Auftrag und Ausgangslage

2.1 Auftrag Wirkungsbericht

Der Kanton Nidwalden will seine Schwerpunktprojekte periodisch auf ihre Zielerreichung hin überprüfen und entsprechende Wirkungsberichte dazu erstellen. Eines der zentralen Schwerpunktprojekte ist das Projekt LUNIS. Dem Regierungsrat soll bis Ende November 2022 ein Bericht über die Umwandlung des KSNW in die SpiNW AG bzw. in die SNIG vorliegen. Im Rahmen dieses Berichtes soll aufgezeigt werden, welche Wirkung sich durch die Umwandlung für den Kanton Nidwalden ergeben hat und wie sich die neue Organisationsform bisher bewährte.

Der vorliegende Wirkungsbericht wurde vom Regierungsrat des Kantons Nidwalden durch folgende Beschlüsse eingefordert:

- Vierjahresprogramm 2021-2024 des Regierungsrates (RRB Nr. 40, 28.01.2020)
- Jahresziele 2022 des Regierungsrates (RRB Nr. 563, 21.09.2021)

Die Jahreszielplanung stützt sich auf das Vierjahresprogramm ab. Die Jahresziele 2022 bauen auf den Jahreszielen 2021 auf. Es wird jeweils der aktuelle Zielerreichungsgrad aufgezeigt und entsprechend der Zielwert 2022 formuliert. Der Landrat nimmt von der Jahreszielplanung Kenntnis (Art. 14 Abs. 2 Ziff. 11 Landratsgesetz) und kann dazu Anmerkungen im Sinne einer kurzen Feststellung oder Anregung beschliessen (Art. 53 Abs. 7 Landratsgesetz).

2.2 Ausgangslage

Die Spitäler in der Schweiz sind mit grossen Herausforderungen konfrontiert: Medizinischer Fortschritt, Spezialisierung, Digitalisierung, Fachkräftemangel, grosser Preis- und Kostendruck, Mindestfallzahlen, Erneuerungsbedarf aufgrund der Entwicklung ambulant vor stationär, zunehmender Wettbewerb, Anstieg an Regulierungen usw. Um diese Herausforderungen bestmöglich zu bewältigen, wurde das KSNW per 1. Juli 2021 in die SpiNW AG umgewandelt. Der Zusammenschluss zur LUKS Gruppe bietet dem LUKS und der SpiNW AG die Chance, diesen Herausforderungen gemeinsam zu begegnen, und zwar mit einer gut koordinierten und digital vernetzten Gesundheitsversorgung.

Dank dem Grossprojekt LUNIS (Luzerner und Nidwaldner Spitalverbund) war das KSNW bis Mitte 2021 in einer gut funktionierenden Kooperation eingebunden, die langfristig jedoch wenig verbindlich gewesen wäre. Um diese Kooperation in einen rechtlich verbindlichen Rahmen zu überführen und um das Potenzial dieser Zusammenarbeit optimal auszuschöpfen, hat der Landrat des Kantons Nidwalden am 23. Oktober 2019 mit 53 zu 0 Stimmen das neue Spitalgesetz (NG 714.1) gutgeheissen. Mit dieser Totalrevision des Spitalgesetzes wurde vor allem der Grundstein für die Umwandlung des KSNW in die SpiNW AG und die SNIG gelegt. Dadurch lassen sich Synergien (Angebote, Investitionen, Personal usw.) besser nutzen, die für eine qualitativ hochstehende und wirtschaftliche Leistungserbringung unerlässlichen Mindestfallzahlen eher erreichen und die Attraktivität als Arbeitgeber erhalten. Nachdem auch der Kantonsrat des Kantons Luzern das neue Luzerner Spitalgesetz am 27. Januar 2020 mit 90 zu 17 Stimmen gutgeheissen hatte, konnte die Umsetzung der neuen Spitalgesetze der Kantone LU und NW an die Hand genommen werden.

Gemäss dem neuen Spitalgesetz wurde das KSNW per 1. Juli 2021 in eine Aktiengesellschaft (SpiNW AG) umgewandelt. Die Spitalimmobilien wurden in die öffentlich-rechtliche Anstalt SNIG überführt. Der Betrieb wurde also von den Immobilien getrennt. Letztere verbleiben so zu 100% im Eigentum des Kantons Nidwalden. Die SpiNW AG wurde als gemeinnützige Aktiengesellschaft gegründet. Die LUKS AG hält die Mehrheit (60%) und der Kanton Nidwalden die Minderheit (40% - Sperrminorität) am Aktienkapital der SpiNW AG. Damit verfügt die LUKS AG über die nötigen Voraussetzungen, um die unternehmerische Verantwortung für die SpiNW AG zu übernehmen (Führung aus einer Hand).

Mit der Rechtsformänderung wurde die Grundlage dafür geschaffen, dass der Kanton Nidwalden seiner Bevölkerung (weiterhin) eine qualitativ hochstehende, wirksame, zweckmässige, wirtschaftliche und wohnortsnahe Grundversorgung sowie den leichten Zugang zur zentrumsgebundenen Spezialversorgung auch langfristig bestmöglich gewährleisten kann. Der Verbleib der Immobilien im Eigentum des Kantons NW bietet Sicherheit für Nidwalden. Die LUKS AG übernahm "nur" den Betrieb (Spital Nidwalden AG). Es liegt also weiterhin im Verantwortungsbereich des Kantons NW dafür zu sorgen, dass die Spital Nidwalden-Immobilien gut unterhalten bleiben.

In einem Aktionärsbindungsvertrag (ABV) vereinbarten das LUKS (Mehrheitsaktionär), der Kanton NW (Minderheitsaktionär; Regierungsrat) und der Kanton LU (Regierungsrat) bereits am 7.11.2018 die wesentlichen Elemente des gemeinsamen Handelns und Führens der neuen SpiNW AG. Der ABV regelt die Rechte und Pflichten der Parteien in Bezug auf die gemeinsame Führung der SpiNW AG, dabei insbesondere die Minderheitenrechte (Sperrminorität) des Kantons NW, was für das Gelingen des Vorhabens von höchster Bedeutung ist.

Die notwendige politische Steuerung bleibt trotz Rechtsformänderung gewahrt. Der Regierungsrat übt unter anderem die Aktionärsrechte des Kantons aus und legt mit dem Leistungsauftrag fest, welche medizinische Versorgung sicherzustellen ist und welche gemeinwirtschaftlichen Leistungen (GWL) zu erbringen sind. Die Gesundheits- und Sozialdirektion (GSD) überwacht die Einhaltung des vereinbarten Leistungsauftrags und der Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton NW und dem Spital Nidwalden. Zudem nimmt eine Vertretung der GSD in der Regel an den Sitzungen der Verwaltungsräte der beiden Unternehmen (SpiNW AG und SNIG) mit beratender Stimme teil. Der Landrat nimmt auf Antrag des Regierungsrates Kenntnis vom Geschäftsbericht der SpiNW AG und bewilligt im Rahmen des Budgets die Beiträge zur Abgeltung der GWL. Die SNIG untersteht der Aufsicht des Regierungsrates. Der Landrat übt die Oberaufsicht über die SNIG aus. Er genehmigt deren Geschäftsbericht und die Jahresrechnung.

2019 respektive 2020 haben die Kantonsparlamente in Nidwalden und Luzern die Umwandlung der Spitalbetriebe in gemeinnützige Aktiengesellschaften beschlossen. Die neue Rechtsform ermöglichte per 1. Juli 2021 einen Zusammenschluss der SpiNW AG zur LUKS Gruppe mit der LUKS AG als Dachorganisation.

Im Zuge der Umwandlung wurden die Spitalbetriebe in Luzern, Sursee und Wolhusen in die LUKS Spitalbetriebe AG ausgelagert. Diese drei Spitäler treten auch weiterhin unter der Marke LUKS auf. Die LUKS Spitalbetriebe AG und die Spital Nidwalden AG bilden zusammen mit der Luzerner Höhenklinik Montana AG, der LUKS Immobilien AG und weiteren Tochtergesellschaften seit Mitte 2021 die LUKS Gruppe.

Gemeinsam beschäftigen die Spitalbetriebe an fünf Standorten rund 8'200 Mitarbeitende und betreiben rund 950 Betten. Der jährliche Umsatz betrug 2021 CHF 1,142 Milliarden.

3 Zielsetzungen LUNIS

3.1 Einleitung

Die Wirkungsanalyse bezieht sich auf das Projekt LUNIS insgesamt und auf die für die Umsetzung von LUNIS nötigen gesetzlichen und rechtlichen Veränderungen im Speziellen. Es werden also mit diesem Bericht die (vorläufige) Zielerreichung folgender LUNIS-Lösungskomponenten geprüft:

1. Projekt LUNIS insgesamt
2. Spital Nidwalden AG; SpiNW AG (gemeinnützige Aktiengesellschaft)
3. Spital Nidwalden Immobilien-Gesellschaft; SNIG (öffentlich-rechtliche Anstalt)

3.2 Zielsetzungen LUNIS

Mit dem Projekt LUNIS sollten folgende wesentliche Ziele erreicht werden:

1. Langfristige Sicherung einer wohnortsnahen, qualitativ hochstehenden, akutsomatischen Versorgung für die Nidwaldner Bevölkerung;
2. Rahmenbedingungen schaffen, damit der Spitalstandort Stans wettbewerbsfähig bleibt und die Herausforderungen im Gesundheitswesen (u.a. Spezialisierung, Ambulantisierung, Fachkräftemangel, Mindestfallzahlen usw.) meistern kann;
3. Wirtschaftlicher Ressourceneinsatz durch die Nutzung von Synergien im Verbund mit dem Zentrumsspital in Luzern;
4. Gesetzliche Grundlagen (Spitalgesetz) bereitstellen, welche einen Spitalverbund mit dem Kanton Luzern bzw. dem Luzerner Kantonsspital ermöglicht;
5. Rechtliche Rahmenbedingungen festlegen, welche die Integration des Spitalstandortes Stans in die LUKS Gruppe möglich machen (Rechtsform, Aktionärbindungsvertrag usw.);
6. Gewährung der Mitbestimmung des Kantons Nidwalden bei der Weiterentwicklung des Spitalstandortes Stans und Schaffung von Garantien für die Sicherung elementarer Anforderungen des Kantons Nidwalden.

Letztlich wollen das Projekt LUNIS bzw. die mit dessen Umsetzung zusammenhängenden Anpassungen der Gesetzgebung und der Aktionärbindungsvertrag dazu beitragen, dass die Nidwaldner Bevölkerung weiterhin den Zugang zu einer guten akutsomatischen Versorgung hat. Dieses übergeordnete Ziel soll durch die Integration des Spitalstandortes Stans in die LUKS Gruppe erfolgen. Die Integration ist so zu gestalten, dass die Nidwaldner Anliegen auch künftig angemessen berücksichtigt werden.

4 Vorgehen Wirkungsbericht

4.1 Einleitung

Die Wirkung von LUNIS bzw. der mit der Umsetzung von LUNIS zusammenhängenden Massnahmen lassen sich nur auf lange Sicht bewerten. Die Umsetzung von LUNIS ist zwar auf gesetzlicher und rechtlicher Ebene vollzogen, die Integration der SpiNW AG in die LUKS Gruppe auf betrieblicher Ebene ist aber immer noch im Gange. So wird z.B. die Informatik der SpiNW AG zurzeit in einem grossangelegten Projekt mit derjenigen des LUKS harmonisiert. Gleiches gilt für die diversen Supportprozesse (z.B. Personal, Finanzen, Logistik usw.). Diese Harmonisierung der betrieblichen Grundlagen und Prozesse ist kurzfristig mit viel (einmaligem) Projektaufwand verbunden. Sie ist aber unabdingbare Voraussetzung für einen wirtschaftlichen Betrieb über alle Verbundstandorte hinweg und stellt die Basis für die Realisierung von neuen, standortübergreifenden Zusammenarbeitsmodellen dar. Die Integration der ICT und der Supportprozesse soll anfangs 2024 abgeschlossen sein.

Die Bewertung der Wirksamkeit von LUNIS kann also zurzeit nur ein Zwischenfazit sein und erste Hinweise auf die Wirkung einzelner Massnahmen geben. Basis für dieses Zwischenfazit bilden strukturierte Interviews mit diversen Schlüsselpersonen (Personen, welche beim Aufbau und dem Betrieb des Spitalverbundes LUNIS eine wichtige Rolle übernommen haben oder weiterhin übernehmen).

4.2 Umfrage bei Schlüsselpersonen

Folgende Schlüsselpersonen haben ihre Inputs im Rahmen eines strukturierten Interviews (teilweise ergänzt mit anschliessendem mündlichem Interview) abgegeben:

- Urs Baumberger, Direktor SpiNW AG
- André Baumeler, Stv. Direktor SpiNW AG
- Dr. med. Dagmar Becker, Präsidentin Unterwaldner Ärztesgesellschaft
- Karen Dörr, Vorsteherin Gesundheitsamt Kanton Nidwalden
- Dr. oec. HSG Ulrich Fricker, VRP LUKS Gruppe
- Benno Fuchs, CEO LUKS Gruppe
- Hanspeter Kiser, VR LUKS Gruppe (Vertreter Kanton Nidwalden) + VRP SNIG
- Christin Rebarz, Leiterin Pflegedienst SpiNW AG
- Andreas Scheuber, Direktionssekretär GSD Kanton NW, Beisitz SpiNW AG + SNIG
- Dr. rer. oec. Virginie Schubert, Leiterin Regionen LUKS Gruppe
- Dr. med. Martin Sykora, Chefarzt SpiNW AG

4.3 Kennzahlenanalyse

Für die Wirkungsanalyse wurde eine Auswahl von Kennzahlen berücksichtigt, welche insbesondere die Wirkung von LUNIS auf die SpiNW AG abbilden soll. Wie eingangs erwähnt ist die Aussagekraft dieser Zahlen in Bezug auf die LUNIS-Wirkung zurzeit noch wenig gegeben (zu kurzer Beobachtungszeitraum).

5 Bewertungskriterien

Die nachfolgenden Bewertungskriterien orientieren sich an den grundlegenden LUNIS-Zielsetzungen und sollen es ermöglichen, die Wirkung der LUNIS-Massnahmen möglichst umfassend darzustellen.

Bewertungskriterien

Thema	Anforderung / Wirkungserwartung
Wohnortsnähe	Die Nidwaldner Bevölkerung hat einen wohnortsnahen Zugang zu einer erweiterten akutsomatischen Grundversorgung.
Hohe Qualität der Versorgung	Die Nidwaldner Bevölkerung hat Zugang zu einer akutsomatischen Versorgung auf qualitativ hohem Niveau.
Wettbewerbsfähigkeit Spitalstandort Stans	Die SpiNW AG kann die diversen Herausforderungen im Schweizer Gesundheitswesen meistern und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten.
Wirtschaftlichkeit	Die SpiNW AG kann wirtschaftlich betrieben werden und kann im Rahmen der Spitalfinanzierung gemäss KVG die nötigen Investitionen aus eigener Kraft finanzieren.
Gesetzliche und vertragliche Rahmenbedingungen	Die gesetzlichen und vertraglichen Rahmenbedingungen sind so ausgestaltet, dass sie der SpiNW AG den nötigen Handlungsspielraum für eine erfolgreiche Betriebsführung gewährleisten und den notwendigen Einfluss des Kantons auf die Versorgung sicherstellen.
Rechtsform SpiNW	Die gemeinnützige Aktiengesellschaft ist sowohl für die SpiNW AG wie auch für den Kanton Nidwalden eine Rechtsform, welche die jeweiligen Anforderungen erfüllen kann.
Rechtsform SNIG	Die öffentlich-rechtliche Anstalt ist sowohl für die SpiNW AG wie auch für den Kanton Nidwalden eine Rechtsform, welche die jeweiligen Anforderungen erfüllen kann.
Mitbestimmung Kanton Nidwalden	Der Kanton Nidwalden kann die akutsomatische Versorgung der Bevölkerung und die für den Kanton zentralen Beschlüsse der beiden Unternehmen SpiNW AG und SNIG weiterhin massgeblich steuern.
Langfristige Sicherung der Versorgung	Die Integration der SpiNW AG in die LUKS Gruppe sichert den Spitalstandort Stans langfristig.

6 Bewertung Wirkung LUNIS

6.1 Kennzahlen SpiNW AG

Jahr	EBITDA-Marge ¹⁾	EBITDAR-Marge ¹⁾	Gewinn in Mio. CHF	EK-Quote ²⁾	Umsatz total Mio. CHF	Umsatz stationär Mio. CHF	Umsatz ambulant Mio. CHF
2021		14.7%	7.7	78.7%	88.7	51.9	27.7
2020	10.4%	12.2%	4.7	89.3%	79.6	49.2	24.1
2019	10.5%	12.0%	5.0	88.8%	80.5	49.7	24.4
2018	10.9%	12.5%	4.4	89.3%	78.1	49.6	22.1
2017	10.8%	12.4%	2.6	89.9%	75.3	48.0	20.8
2016	11.3%	13.4%	2.6	88.5%	75.5	48.8	20.1
2015	11.8%	14.1%	2.7	88.4%	72.9	47.4	18.5

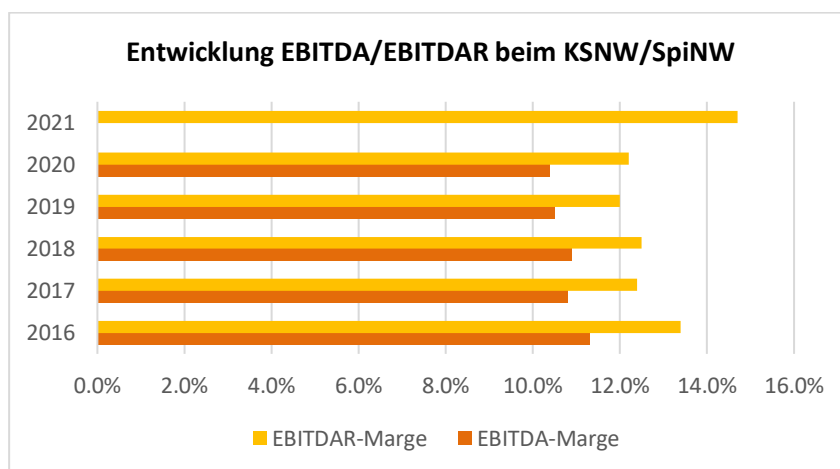
- ¹⁾ Da bis 2020 die Immobilien im Besitz des Spitals waren, wurde die EBITDA-Marge ausgewiesen. Seit der Ausgliederung der Immobilien in eine separate Gesellschaft im Jahr 2021 werden die Immobilien neu gemietet, wodurch die EBITDAR-Marge die korrekte Kennzahl ist. Die EBITDAR-Margen der Jahre 2015-2020 wurde lediglich zur besseren Vergleichbarkeit ergänzt.
- ²⁾ Durch die Auslagerung der Immobilien in eine separate Gesellschaft wurde ein Teil des Eigenkapitals ebenfalls an die Spital Nidwalden Immobilien-Gesellschaft (SNIG) übertragen.

Jahr	Anz. stat. Pat. (inkl. Geb.)	Anz. amb. Konsultationen (inkl. Geb.)	Anz. Geburten	Anteil ZV (inkl. Geb.)	CMI
2021	5'209	99'261	671	22.6%	0.912
2020	4'904	72'903	627	23.6%	0.898
2019	5'213	71'981	571	21.7%	0.869
2018	5'348	65'172	625	21.8%	0.843
2017	5'109	62'427	538	21.9%	0.871
2016	5'211	61'196	572	22.8%	0.869
2015	5'229	56'665	555	23.2%	0.837

Obige Kennzahlen dokumentieren vor allem die Ausgangslage vor der effektiven Umsetzung der für diesen Wirkungsbericht relevanten «LUNIS-Massnahmen». Nur das Jahr 2021

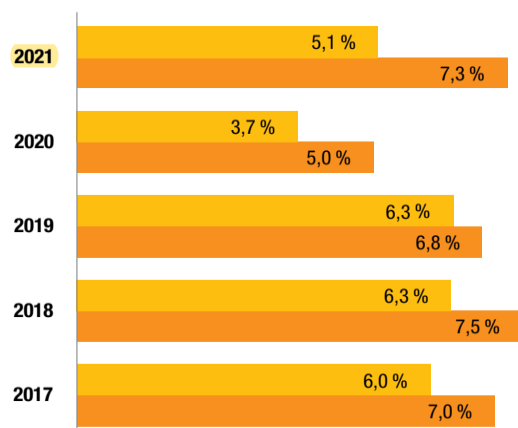
war zu 50% bereits ein «richtiges» LUNIS-Jahr. Es wird interessant sein, wie sich diese Zahlen in den nächsten Jahren entwickeln werden. Jedoch ist schon heute klar, dass auch die künftigen Veränderungen nicht nur LUNIS-bedingt sein werden. Noch interessanter als die Beobachtung der Kennzahlen-Entwicklung der SpiNW AG wird sein, wie sich die entsprechenden Kennzahlen im Vergleich mit Spitälern entwickeln, welche nicht in einem Spitalverbund integriert sind. Eine der zentralen Vergleichsgrössen zwischen den Spitälern bildet die EBITDAR-Marge (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf Sachanlagen und Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Mieten im Verhältnis zum Gesamtumsatz).

Die Spitalwelt ist sich einig, dass es für eine nachhaltige Spitalentwicklung eine EBITDAR-Marge von mindestens 10% braucht. Diese Zielgrösse wurde von der Firma pwc vor einigen Jahren errechnet und hat sich in der Praxis bewährt.



Die SpiNW AG (früher KSNW) weist seit Jahren eine EBITDAR-Marge zwischen 11,0% und 14,7% aus.

Entwicklung EBITDA/EBITDAR bei Schweizer Spitälern¹



Die EBITDAR-Marge der Schweizer Spitälern liegt im Durchschnitt (Median) zwischen 3,7% und 6,3%. Die SpiNW AG liegt also deutlich über dem CH-weiten Durchschnitt.

¹ pwc, Schweizer Spitälern, So gesund waren die Finanzen 2021, publiziert im Oktober 2022

6.2 Bewertung durch Schlüsselpersonen

Die strukturierte Umfrage bei den Schlüsselpersonen hat folgende Bewertung der LUNIS-Wirkung ergeben

Kriterium	Erfüllungs-grad	Beitrag LUNIS	Bemerkungen / Begründungen
Wohnortsnähe	hoch	hoch	Ein grosser Teil der Bedürfnisse/Anforderungen können im Kanton NW abgedeckt werden. Die Zusammenarbeit unter den Leistungsanbietern (Hausärztinnen/-ärzte, Zuweiser, Spital, Spitex, Rehabilitation, Alters- und Pflegeheime usw.) und mit der Gesundheits- und Sozialdirektion funktioniert gut.
Qualität der Versorgung	hoch	hoch	Die prozessuale Integration der SpiNW AG in die LUKS Gruppe hat die Versorgung im Kanton Nidwalden qualitativ gestärkt (z.B. Spezialsprechstunden vor Ort in Stans).
Wettbewerbsfähigkeit	hoch	eher hoch	Die SpiNW AG ist heute sehr gut im Markt positioniert (hohe Patienten-, Zuweiser- und Mitarbeitenden-Zufriedenheit, überdurchschnittliche Wirtschaftlichkeit). Sofern die unternehmerische SpiNW-Kultur auch innerhalb der LUKS Gruppe möglichst erhalten werden kann, dürfte die Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft gegeben sein.
Wirtschaftlichkeit	hoch	mittel	Die SpiNW AG ist bisher eines der wirtschaftlichsten Regionalspitäler der Schweiz. Wenn die Prozesse zwischen Zentrum und Regionen effizient, effektiv und somit kostengünstig ausgestaltet werden, wird sich die Wirtschaftlichkeit der SpiNW AG auf gutem Niveau einpendeln. Kurz- bis mittelfristig werden die für die Weiterentwicklung der SpiNW AG unerlässlichen Zukunftsinvestitionen (z.B. in die Digitalisierung) die Wirtschaftlichkeit der SpiNW AG jedoch mindern.

Kriterium	Erfüllungs-grad	Bemerkungen / Begründungen
Gesetzlicher/vertraglicher Rahmen	hoch	Das Spitalgesetz des Kantons Nidwalden und die vertraglichen Regelungen rund um LUNIS (z.B. ABV) haben sich bisher grundsätzlich bewährt. Es ist aber noch zu früh für eine definitive Bewertung.

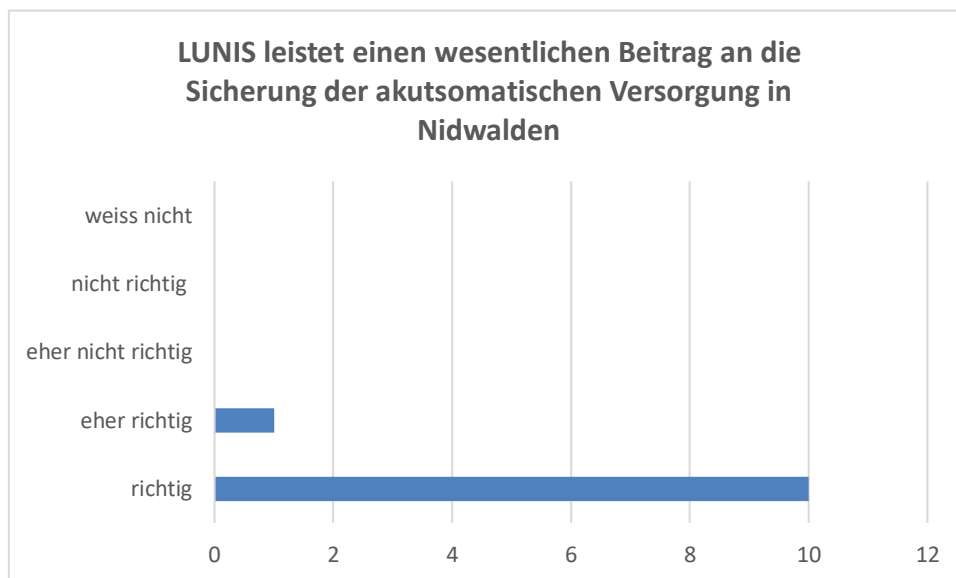
Kriterium	Erfüllungs-grad	Bemerkungen / Begründungen
Rechtsform SpiNW	hoch	Die Rechtsform der SpiNW AG hat sich bisher bewährt.
Rechtsform SNIG	hoch	Die Rechtsform der SNIG hat sich bisher bewährt. Der organisatorische Mehraufwand durch die Trennung Betrieb (SpiNW AG) und Immobilien (SNIG) konnte auf einem vertretbaren Minimum gehalten werden.
Mitbestimmung Kanton Nidwalden & Spielraum für individuelle Anforderungen SpiNW AG	mittel	Grundsätzlich funktioniert die vereinbarte Mitbestimmung des Kantons Nidwalden in den Gremien der LUKS Gruppe. Sie ist aber stark personenabhängig (Vertretung Kanton NW im VR der LUKS Gruppe). Hier muss rechtzeitig eine Nachfolge-/Stellvertretungsregelung angedacht werden (auch für ungeplante Ausfälle). Aus Sicht SpiNW AG muss innerhalb der LUKS Gruppe künftig noch mehr der Grundsatz «Gut koordinierte, unternehmerische Kompetenz vor Ort» gelebt werden. So lassen sich die betriebliche Agilität und die Attraktivität für die SpiNW-Kader- und Spitalleitungspositionen langfristig erhalten.
Langfristige Sicherung Versorgung	hoch	Zweifelloos gegeben! Es gilt den Weg weiterhin gemeinsam zu gehen und die Stärken der SpiNW AG dabei zu erhalten.

Weitere Inputs von Schlüsselpersonen:

- Der Zusammenschluss bietet insbesondere bei der medizinischen Versorgung viele Vorteile. In Sachen Wirtschaftlichkeit startet die SpiNW AG aus einer starken Position. Hier gilt es die Prozesse zwischen Zentrum und Regionen so zu gestalten, dass die Stärken der SpiNW AG möglichst erhalten bleiben (z.B. Ergebnisverantwortung bei der SpiNW AG).
- Die Einbindung der Kader (auch ärztliche Kader) der SpiNW AG in die LUKS Gruppe hat noch Verbesserungspotential.
- Die Änderung der Rechtsformen haben sich im Grundsatz bewährt. Eine abschliessende Bewertung des neuen Organisationsmodells der LUKS Gruppe (inkl. der Führungsorganisation über die drei Standorte Sursee, Wolhusen und Stans) braucht noch Zeit. Die Zusammenführung der Support- und Querschnittsbereiche ist angelaufen. Wichtige Voraussetzung ist die vorgängige Erneuerung und Integration der ICT bis 1.1.2024 (ICT-Infrastruktur und Applikationen wie EPIC, SAP, PACS, Ibicare, Labor)
- Anspruchsvoll bleibt die «Schaffung/Stärkung» der Gruppenkultur/des Gruppendenkens, zumal die Standortkulturen in einem hohen Mass weiter gepflegt werden sollen.

7 Schlussfolgerungen

Die Wirkung von LUNIS auf die akutsomatische Versorgung der Nidwaldner Bevölkerung wird von den im Rahmen dieser Wirkungsanalyse befragten Schlüsselpersonen ausnahmslos als positiv bewertet.



LUNIS bietet eine solide Grundlage, um am Spitalstandort Stans auch langfristig eine qualitativ hochstehende akutsomatische Versorgung anbieten zu können. Ohne LUNIS wäre der Spitalstandort Stans – trotz der sehr guten finanziellen Ausgangslage der SpiNW AG – nur bedingt in der Lage, die grossen Herausforderungen im CH-Spitalwesen aus eigener Kraft zu bewältigen.

Eine fundierte und detaillierte Bewertung der LUNIS-Wirkung wird erst in ein paar Jahren möglich sein. In der bisherigen kurzen Laufzeit haben sich die verschiedenen LUNIS-Lösungskomponenten (Trennung von SpiNW AG und SNIG, Rechtsformen SpiNW AG und SNIG, Rechte und Pflichten der Aktionäre [ABV] usw.) im Grundsatz bewährt.

Zurzeit laufen umfangreiche Projekte zur Harmonisierung der Support- und Querschnittsprozesse zwischen SpiNW AG und LUKS. Zudem wird die ICT der SpiNW AG an die LUKS-Standards angepasst und dabei grundlegend modernisiert. Diese Projekte, aber auch die stark ansteigenden Kosten beim Personal (bessere Arbeitsbedingungen zur Erhaltung der Arbeitgeberattraktivität usw.), bei der Digitalisierung und der Energie (z.B. Stromkosten) werden die Wirtschaftlichkeit der SpiNW AG (und aller anderen Spitäler in der Schweiz) kurz- bis mittelfristig negativ beeinflussen. Grundsätzlich sollte die Harmonisierung der Prozesse und ICT-Infrastrukturen zwischen LUKS und SpiNW AG aber mittel- bis langfristig eine Vereinfachung der Arbeitsabläufe und eine Effizienzsteigerung positiv unterstützen.

Wichtig für die erfolgreiche Weiterentwicklung des kantonsübergreifenden Spitalverbundes ist es, die Zusammenarbeit zwischen dem Zentrum in Luzern und der SpiNW AG so zu gestalten, dass die SpiNW AG weiterhin ihre ausgewiesenen unternehmerischen Stärken einbringen kann. Hier braucht es gut ausbalancierte Prozesse innerhalb der LUKS Gruppe, welche in den nächsten Jahren gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden müssen.

8 Empfehlung zum weiteren Vorgehen

Die Wirkung von LUNIS soll im Rahmen des Vierjahresprogramms 2021 - 2024 des Regierungsrates des Kantons Nidwalden im zweiten Semester des Jahres 2024 erneut überprüft werden. Gegen Ende 2024 (dannzumal sind die wichtigsten Integrationsprojekte SpiNW AG und LUKS Gruppe abgeschlossen) soll ein weiterer Wirkungsbericht erstellt werden. Dabei sollen die im vorliegenden Bericht verwendeten Kennzahlen und die strukturierten Umfragen bei Schlüsselpersonen wieder zur Anwendung kommen.

9 Beilage

9.1 Auswertung Umfrage nach Anzahl Nennungen

Nachfolgende Grafiken zeigen, wie die elf befragten Schlüsselpersonen zu den vorgegebenen Aussagen gemäss strukturiertem Fragebogen Stellung bezogen haben (Anzahl Nennungen pro mögliche Stellungnahme).

