



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 266-2023 / 2023-04-1145 / zof

Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland

Bericht über die Umsetzung

der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2022

27. April 2023



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Unternehmensdaten	4
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	6
	3.1 Strategische Schwerpunkte	6
	3.2 Qualität	7
	3.3 Personalpolitik	8
	3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	9
	3.5 Unternehmensorganisation und –kultur	10
	3.6 Infrastruktur	11
	3.7 Finanzen	12
	3.8 Risikomanagement	13
	3.9 Digitalisierung	14
4	Gesamteinschätzung	14

1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument für die Steuerung und die Grundlage für das Controlling der Spitäler durch den Kanton. Gemäss § 8 Abs. 1 des Gesetzes über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipwG; LS 813.18) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 6 lit. d ipwG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

Gemäss § 8 Abs. 3 ipwG werden die Eigentümerstrategien alle vier Jahre überprüft. Regierungsrat und Kantonsrat haben im Jahr 2021 die Eigentümerstrategie 2022 - 2025 für die Integrierte Psychiatrie Winterthur (ipw) verabschiedet (KR-Nr. 5698/2021). Es handelt sich um die erste Revision nach dem Ersterlass im Jahr 2017 (KR-Nr. 5350/2017).

Die neue Eigentümerstrategie beruht grundsätzlich auf dem Ersterlass. Dabei wurden die Vorgaben an die ipw geschärft. Die Finanzvorgaben wurden jedoch beibehalten. Einzelne Optimierungen erfolgten beim Risikomanagement. Zusätzlich wurden die Schwerpunkte «Unternehmensorganisation und -kultur» und «Digitalisierung» aufgenommen.

Die ipw ist im Berichtsjahr auf vielfache Weise besonders gefordert gewesen. Die abklingende Corona-Pandemie und der Fachkräftemangel haben das Spital vor grosse Probleme gestellt. Ausserdem bilden die Tarife in bestimmten Bereichen die Kosten der ipw nicht adäquat ab. Auffallend ist auch die markante Zunahme von Patientinnen und Patienten in der Kinder- und Jugendpsychiatrie.

2 Unternehmensdaten

Unternehmenszweck

Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland dient a) der integrierten psychiatrischen Versorgung, insbesondere für die Regionen Winterthur und Zürcher Unterland, unterstützt b) die Forschung und Lehre der Hochschulen und unterstützt c) die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§2 ipwG).

Spitalrat	Funktion
Prof. Dr. Susanne Hofer	Präsidentin
Dr. med. Alexander Zimmer	Vizepräsident
Beatrice Buchmann	Mitglied
Beat Husi	Mitglied
Peter Nater	Mitglied
Dr. med. Anja Oswald	Mitglied
Andrea Rytz	Mitglied
Peter Waldner	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2021	2022
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total CHF inkl. Spesen)	170'500	259'500
Geschäftsleitung (11 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	2'206'386	2'070'597

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
-	

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Gesundheitsdirektion
 Privatanleihe (Übernahme- und Zahlstellenmandatsvereinbarung) mit der Zürcher Kantonalbank
 Kreditrahmenvertrag mit der Zürcher Kantonalbank
 Baurechtsverträge mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Baudirektion
 Zusammenarbeitsvertrag mit der Stadt Winterthur

Beschäftigungsentwicklung	2021	2022
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	548	597
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+1.1%	+9.0%
Fluktuationsrate, in %	13.7%	14.3%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2021	2022			
Stationäre Austritte	3'321	3'512			
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	-2.9%	+5.8%			
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	4.0%	4.0%			
Day Mix Index (DMI)	1.079	1.088			
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-0.6%	+0.8%			
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	25.7	24.7			
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	12'346'432	12'643'048			
<hr/>					
Finanzflüsse seitens des Kantons	2021	2022			
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	46'973'399	46'566'430			
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	10'235'293	9'078'505			
davon Unterstützungsbeitrag COVID	136'581	0			
<hr/>					
Rechnungslegungsstandard					
Swiss GAAP FER					
<hr/>					
Geschäftsergebnis (TCHF)	2018	2019	2020	2021	2022
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	355	7'106	-4	5'732	3'306
<hr/>					
Finanzielle Kennzahlen	2021	2022			
EBITDA-Marge	9.0%	6.4%			
Eigenkapitalquote	58.3%	45.7%			
Zinsdeckungsgrad	55.2	18.1			

3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Strategische Schwerpunkte

Vorgaben (ES Abs. 1)

- *Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) dient der integrierten psychiatrischen Versorgung, insbesondere für die Regionen Winterthur und Zürcher Unterland.*
- *Die ipw bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum und spezialisierte Leistungen an. Sie kann die ihr zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Psychiatrie jederzeit erfüllen.*
- *Sie ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der regionalen und überregionalen psychiatrischen Versorgung.*

Zielerreichung

Die ipw hat im November des Berichtsjahres ihre Kapazitäten für die Behandlung von Jugendlichen erhöht, indem sie eine neu aufgebaute Tagesklinik eröffnet hat. Sie bietet damit Behandlungsmöglichkeiten im ambulanten, tagesklinischen und stationären Bereich an. Im Berichtsjahr wurde auch das Home Treatment für Erwachsene eingeführt und die aufsuchenden Angebote erweitert.

Für die kommenden Jahre erwartet die ipw eine weiterhin hohe Nachfrage nach psychiatrischer Versorgung, insbesondere für Jugendliche. Um dieser Nachfrage gerecht zu werden, plant die ipw eine Ausweitung ihrer Kapazitäten im ambulanten, tagesklinischen und stationären Bereich. Auch die Vernetzung mit anderen Anbietern im Gesundheitswesen wird weiter vorangetrieben. Die ipw hat im Berichtsjahr eine neue Strategie 2023 - 2030 verabschiedet, in der die effiziente und effektive Leistungsoptimierung ein wichtiger Bestandteil ist.

Fazit

Die ipw hat im Berichtsjahr wichtige Fortschritte erzielt. Die Eröffnung einer Tagesklinik für Jugendliche, die Einführung des Home Treatment für Erwachsene und die Erweiterung der aufsuchenden Angebote haben die psychiatrische Versorgung im Kanton Zürich ausgebaut.

Erwartungen

Aus Eigentümersicht wird begrüsst, dass die ipw mit der Entwicklung der Strategie 2023 - 2030 vorausschauend agiert.

Der Eigentümer erwartet von der ipw eine konsequente Umsetzung der gesetzten Ziele.

3.2 Qualität

Vorgaben (ES Abs. 2)

- *Das ipw erbringt ihre Leistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch und richtet diesen Anspruch auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.*
- *Sie misst der medizinischen Ergebnisqualität besondere Bedeutung zu.*
- *Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt die ipw in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.*
- *Die ipw verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in ihre Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.*

Zielerreichung

Ergänzend zu den eigenen Erhebungen nutzt die ipw die veröffentlichten Berichte des nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) für einen Qualitätsvergleich. Die Ergebnisse werden an Fallführer, Teams und Leitungsverantwortliche zurückgemeldet, um Verbesserungspotenziale zu erkennen und Massnahmen zur Optimierung der Behandlungsqualität einzuleiten.

In der Klinik Schlosstal liegt die Patientenzufriedenheit im Berichtsjahr in Bezug auf die Behandlungsqualität mindestens im schweizweiten Durchschnitt. In den Bereichen Kommunikation, Medikamentenaufklärung, Austrittsorganisation und Aufenthaltsdauer liegt sie sogar über dem erwarteten Bereich. Im Kriseninterventionszentrum sind die Patientinnen und Patienten in fast jedem Bereich mit der Behandlung zufriedener als der schweizerische Durchschnitt. Im Zentrum Hard hingegen wurde die Zufriedenheit mit der Behandlung unter dem schweizerischen Durchschnitt bewertet. Hierbei ist zu beachten, dass sich an diesem Standort ausschliesslich Akut-Stationen für psychisch schwerkranke und zumeist notfallmässig, teilweise auch gegen ihren Willen hospitalisierte, Menschen befinden.

Bei den Messungen zum Rückgang der Symptombelastung während der stationären Behandlung des Jahres 2021 fallen die Resultate bei der ipw aus Sicht der Behandelnden und Patientinnen und Patienten positiv aus, d.h. die Symptombelastung konnte reduziert werden und liegt im erwarteten Bereich.

In der ipw werden freiheitsbeschränkende Massnahmen nur als letztes Mittel eingesetzt und im Einklang mit den gesetzlichen Bestimmungen und der SAMW-Linie durchgeführt. Trotzdem liegen in der ipw mehr Fälle von freiheitsbeschränkenden Massnahmen als im schweizerischen Durchschnitt vor. Gemäss des ANQ ist ein Vergleich mit anderen psychiatrischen Kliniken schwierig, da unterschiedliche Strukturen und Versorgungsaufträge vorliegen. Weniger freiheitsbeschränkende Massnahmen bedeuten nicht automatisch eine bessere Qualität, da einige Kliniken häufiger kürzere Massnahmen anwenden, während andere längere Massnahmen bei geringerer Anzahl einsetzen. Wichtig ist, dass freiheitsbeschränkende Massnahmen reflektiert, begründet und dokumentiert sind und den Kindes- und Erwachsenenschutz berücksichtigen.

Bei den freiheitsbeschränkenden Massnahmen zeigt sich im Zentrum Hard der ipw erwartungsgemäss, dass öfter eine freiheitsbeschränkende Massnahme angewendet wird als beim nationalen Benchmark. Während in der Klinik Schlosstal diese im schweizerischen Durchschnitt liegt.

Fazit

Aus Eigentümersicht wird begrüsst, dass die ipw der Behandlungsqualität eine hohe Bedeutung beimisst und die Erwartungen in Bezug auf die vorhandenen Qualitätsindikatoren erfüllt und teilweise übertrifft.

Erwartungen

Das hohe Qualitätsniveau gilt es zu halten.

3.3 Personalpolitik

Vorgaben (ES Abs. 3)

- *Die ipw betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Die ipw ist eine zuverlässige Arbeitgeberin und Sozialpartnerin.*
- *Die ipw bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens, insbesondere bei angehenden Fachärztinnen und Fachärzten sowie in der Pflege.*
- *Die ipw strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.*

Zielerreichung

Im Jahr 2021 wurde an der ipw eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde im Vergleich zur Befragung von 2019 gesteigert. Insbesondere die Werte bei der Zugehörigkeit und der Weiterempfehlung der ipw als Arbeitgeberin haben sich verbessert.

Des Weiteren wird die Entwicklung der Management-Ebene positiv bewertet und das Vorleben der Unternehmenswerte von den Mitarbeitenden begrüsst.

In Bezug auf Vergütung und Umgang mit Veränderungen wird noch Verbesserungspotenzial gesehen. Die Umfrageergebnisse zur Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit haben sich leicht verschlechtert, was angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels besondere Aufmerksamkeit erfordert.

Die ipw hat die Anstellungsbedingungen im Berichtsjahr verbessert und die Flexibilität von Arbeitszeitmodellen optimiert. Den teilzeitbeschäftigten Pflegefachkräften ist es jetzt möglich, zusätzlich stationäre Dienste auf unbürokratische Weise zu übernehmen. Der Pilot wurde erfolgreich auf den Erwachsenen-Akustationen in Embrach umgesetzt und zeigt, dass diese Flexibilität zusammen mit anderen Massnahmen eine vielversprechende Möglichkeit zur Entlastung der Stationen und zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber darstellt. Dennoch ist die Fluktuationsrate im Berichtsjahr nochmals von 13,7% auf 14,3% angestiegen.

Die ipw hat von den Assistenzärztinnen und Assistenzärzten in der jährlichen Umfrage des Schweizerischen Instituts für ärztliche Weiter- und Fortbildung (SIWF) im Berichtsjahr in allen drei Bereichen (Adoleszenten-, Erwachsenen- und Alterspsychiatrie) gute Bewertungen erhalten.

In der ipw ist der Frauenanteil über alle Stufen mit 70% hoch. In der Geschäftsleitung liegt er bei 30%. Bei allen Kadermitgliedern beträgt er 62%.

Fazit

Im Berichtsjahr wurden zahlreiche Massnahmen ergriffen, um Anstellungsbedingungen zu verbessern und die Flexibilität von Arbeitszeitmodellen zu erhöhen. Damit hat die ipw gezielte Massnahmen zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität ergriffen. Dennoch hat der anhaltende Fachkräftemangel in der Gesundheitsbranche zu einer erhöhten Belastung und in der Folge einer weiteren Erhöhung der Fluktuationsrate führte.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der ipw, dass die initiierten Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität weitergeführt werden und die Fluktuationsrate entsprechend gesenkt wird.

3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen

Vorgaben (ES Abs. 4)

- *Die ipw kann nach Massgabe des Gesetzes über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern*
 - *sie damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder ihre Marktposition langfristig stärkt und*
 - *die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind.*

Zielerreichung

Die ipw hat ihre Rolle als integrierte psychiatrische Vollversorgerin im bestehenden Netzwerk durch neue Kooperationsverträge für Konsiliar- und Liaison-Dienstleistungen mit dem Spital Bülach ausgebaut. Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen sowie Arbeitgebern, Behörden und Justiz wurde konstruktiv vorangetrieben. Die Führungskräfte der ipw sind im regelmässigen Austausch mit Exponenten des regionalen Versorgungssystems.

Der demographische Wandel und die Veränderungen in der psychiatrisch-ambulanten Grundversorgung stellen jedoch hohe Anforderungen an die ipw, um ihre Effektivität zu steigern.

Die ipw legt grossen Wert auf eine verbesserte Vernetzung mit den anderen vier psychiatrischen Kliniken im Kanton Zürich, um die Zusammenarbeit zu verstärken. Infolge der gemeinsamen Tarifverhandlungen konnten transparente und nachhaltige Verhandlungserfolge erzielt werden. Darüber hinaus wurde der fachliche Austausch zwischen den Kliniken intensiviert, was erste Erfolge gezeigt hat.

Im Berichtsjahr ist die ipw weder finanzielle Beteiligungen mit Drittfirmen eingegangen noch hat sie interne Dienstleistungen ausgelagert.

Fazit

Die ipw hat ihre Rolle als integrierte psychiatrische Vollversorgerin im bestehenden Netzwerk gestärkt. Neue Kooperationsverträge mit anderen Gesundheitsinstitutionen und eine konstruktive Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern im Gesundheits-, Sozial- und Bildungswesen sowie Arbeitgebern, Behörden und Justiz wurden vorangetrieben.

Erwartungen

Aus Sicht des Eigentümers ist es von grosser Bedeutung, dass Kooperationen in Zukunft im Kontext eines ganzheitlichen Konzepts betrachtet werden und diesem folgen. Deshalb wird von der ipw erwartet, dass es eine umfassende Kooperationsstrategie entwickelt.

3.5 Unternehmensorganisation und -kultur

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Unternehmensorganisation und -kultur. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

Zielerreichung

Die Entwicklung der Strategie 2023 - 2030 wurde im Berichtsjahr vorangetrieben und es wurden acht strategische Leitsätze in verschiedenen Bereichen definiert. Diese wurden im Austausch zwischen Geschäftsleitung und Spitalrat erarbeitet, überprüft, geschärft und vom Spitalrat verabschiedet. Im ersten Quartal 2023 werden messbare Massnahmen zur Umsetzung der Strategie ausgearbeitet und dem Spitalrat präsentiert.

Zum Ende des Berichtsjahrs hat sich die Corona-Situation deutlich entspannt. Obwohl die Corona-Taskforce der ipw ihre Arbeit bereits eingestellt hat, wurde sie bisher nicht offiziell aufgelöst. Dies ermöglicht es, bei Bedarf schnell und interdisziplinär auf individuelle Fragestellungen zu reagieren.

2023 werden zwei Geschäftsleitungsmitglieder altersbedingt ausscheiden und die Positionen neu zu besetzen sein. Vor dem eigentlichen Rekrutierungsprozess wurden die Strukturen und Aufgaben dieser Positionen überprüft und neu definiert, um sicherzustellen, dass sowohl die aktuellen Herausforderungen als auch die zu erwartenden Veränderungen erfolgreich bewältigt werden können.

Eine grosse Herausforderung, insbesondere in betrieblich-kultureller Hinsicht, stellt der erhebliche Bauschaden am Ersatz- und Ergänzungsbau dar (3.6 Infrastruktur). Vor dem Hintergrund des geplanten Bezugs dieses Neubaus und der Konzentration der stationären Angebote in der Klinik Schlosstal wurde das Projekt «MOVE» ins Leben gerufen. Das Projekt umfasst zahlreiche Teilprojekte in den Bereichen Prozesse, Synergienutzung und Organisation, um den reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Aufgrund der derzeit ungewissen Verzögerungen sind jedoch wiederholt Anpassungen in den Planungsarbeiten erforderlich, was auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter belastet.

Fazit

Im Berichtsjahr hat die ipw ihre neue Strategie 2023 – 2030 verabschiedet und die Organisation im Zusammenhang mit einer vorausschauenden Nachfolgeplanung zukunftsgerichtet weiterentwickelt.

Erwartungen

Von der ipw wird erwartet, dass die neue Strategie und Organisationsstruktur nachhaltig verankert und umgesetzt wird.

3.6 Infrastruktur

Vorgaben (ES Abs. 5)

- *Die ipw verfolgt das Ziel einer zeitgemässen Spitalinfrastruktur, stellt eine schrittweise Erneuerung sicher und sorgt für ein professionelles Immobilienmanagement.*
- *Die ipw erstellt zuhanden der Eigentümervertreterin eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.*

Zielerreichung

Im Berichtsjahr wurde die Erstellung des Ersatz- und Ergänzungsbaus (EEB) mit grossem Engagement vorangetrieben, um das Wohlbefinden von Patientinnen und Patienten sowie der Mitarbeitenden zu verbessern. Trotz der Verzögerung von zwei Monaten aufgrund der Corona-Pandemie schien der ursprünglich geplante Bezugstermin im Sommer realistisch zu sein. Allerdings wurde die ipw später im Berichtsjahr durch das Hochbauamt des Kantons informiert, dass es einen Verdacht auf unsachgemässe Ausführung der Trockenbauwände gibt und das beteiligte Unternehmen insolvent ist. Diese Umstände haben den Umzug und den Aufbau der erforderlichen Kapazitäten um mehrere Monate verzögert und zu einer bautechnischen und ablauftechnischen Verteuerung von mehreren Millionen geführt. Der geplante Bezugstermin von Sommer 2023 wird bestenfalls auf Ende 2024 verschoben.

In den letzten drei Jahren hat die ipw ihre Sicherheitssysteme erneuert. Hierzu wurden im EEB neue Technologien eingesetzt. In der Folge mussten auch die Anlagen in bestehenden Bauten nachgerüstet werden.

Auch im Restaurant/Cafeteria wurden Massnahmen ergriffen, um auf die steigende Gästezahl durch die Konzentration der Standorte Schlosstal und Hard Embrach vorbereitet zu sein. Dabei wurde besonderes Augenmerk auf die Entflechtung des Gästestroms gelegt und die Räumlichkeiten heller und freundlicher gestaltet. Vor dem Restaurant wurde eine kleine Lounge mit Verpflegungsoptionen eingerichtet, um dem Wunsch nach kleinen Snacks zu Randzeiten gerecht zu werden. Ausserdem wurden das Kassensystem modernisiert und bargeldlose Bezahlmethoden eingeführt, um im Endausbau eine Self-Scanning-Funktion zu ermöglichen.

Fazit

Trotz Herausforderungen und unvorhergesehenen Umständen erneuert die ipw ihre Spitalinfrastruktur mit dem EEB. Das Gebäude befand sich beim Start der Bauarbeiten im Eigentum des Kantons und wurde später an die ipw übertragen. Die Verzögerungen beim EEB sind unerfreulich. Die ipw ist mit dem Hochbauamt im Austausch für die Klärung der bautechnischen, rechtlichen und finanziellen Fragestellungen, die sich aus den Baumängeln ergeben.

Die Modernisierung der Sicherheitssysteme und die Massnahmen im Restaurant/Cafeteria sind positive Entwicklungen, die das Serviceangebot der ipw verbessern und den Bedürfnissen der Gäste gerecht werden.

Erwartungen

Aus Eigentümersicht hat die ipw Fortschritte in der Entwicklung der Infrastruktur gemacht, auch wenn die Inbetriebnahme des EEB sich verzögert. Die Modernisierung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben.

3.7 Finanzen

Vorgaben (ES Abs. 6)

- Die ipw erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können.
- Die Vorgaben zu den finanziellen Zielen lauten wie folgt:
 - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
 - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Die ipw strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.
- Die ipw berücksichtigt in ihrer Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

Zielerreichung

Die ipw hat im Berichtsjahr einen Gewinn von 3,3 Mio. Franken erzielt. Mit einer EBITDA-Marge von 6,4% liegt die ipw über dem Branchenschnitt. Dieser liegt gemäss pwc-Studie für das Jahr 2021 bei 4,2%. Der Branchenschnitt 2022 ist noch nicht verfügbar.

Die Eigenkapitalquote ist im Berichtsjahr von 58,3% auf 45,7% gesunken, erfüllt aber weiterhin die Eigentümervorgabe.

Im Berichtsjahr war die Situation in Bezug auf exogene Einflussfaktoren weiterhin angespannt. Die krankheitsbedingten Personalabwesenheiten verschärften den bestehenden Fachkräftemangel und führten zu einem vermehrten Einsatz von Pool-Mitarbeitenden. Dies hat direkte Auswirkungen auf die gestiegenen Personalkosten.

Die Inflation im Berichtsjahr hat zu stark steigenden Material-/Sach- und Energiekosten geführt. Da die Tarife nicht schnell genug an die veränderte Situation angepasst werden, wird das Ergebnis der ipw belastet. Trotzdem konnte ein Gewinn erzielt werden. Es ist aber absehbar, dass die ipw für die kommenden Jahre, bei gleichbleibenden Tarifen die steigenden Kosten nicht auffangen kann.

Die Finanzierung der psychiatrischen Versorgung mit den aktuell geltenden Tarifen wird weiterhin eine grosse Herausforderung sein.

Fazit

Insgesamt hat die ipw ein sehr erfolgreiches Berichtsjahr abgeschlossen. Die Zielvorgaben wurden von der ipw erreicht. Der Eigentümer anerkennt die Leistungserbringung der ipw unter diesen erschwerten Rahmenbedingungen.

Erwartungen

Von der ipw erwartet, dass sie den Rückgang der EBITDA-Marge zum Vorjahresvergleich stabilisiert und weitere Massnahmen zur Ergebnisverbesserung ergreift.

3.8 Risikomanagement

Vorgaben (ES Abs. 7)

- Die ipw stellt ein umfassendes Risikomanagement sicher und führt ein internes Kontrollsystem.

Zielerreichung

Im Berichtsjahr wurde das neue Risikomanagementsystem in der ipw etabliert. Die ipw unterscheidet zwischen Kern- und Fokus-Risiken, wobei Fokus-Risiken in der Folgeperiode mit Massnahmen und Verhinderungsstrategien zu bewältigen sind.

Die ipw hat im Berichtsjahr sieben Fokus-Risiken identifiziert. Die Risiken wurden bewertet und dafür Gegenmassnahmen erarbeitet, welche laufend umgesetzt und überprüft werden.

- #1: Längerer Unterbruch der IT
- #2: Cyber-Attacken
- #3: Finanzielle Unterdeckung
- #4: Instabile Ressourcenverfügbarkeit
- #5: Fehlende/mangelnde Behandlungsqualität
- #6: Übergriffe/Missbrauch von Patienten
- #7: Inadäquate Infrastruktur

Die IKS-Rechenschaftsberichte der ipw entsprechen den kantonalen Vorgaben. Dabei werden für die relevanten finanziellen Risiken die Eintrittswahrscheinlichkeiten und das Schadenausmass bestimmt.

Fazit

Aus Eigentümersicht wird die Weiterentwicklung des Risikomanagements und des IKS begrüsst.

Erwartungen

Von der ipw wird erwartet, dass die etablierten Instrumente systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.

3.9 Digitalisierung

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Digitalisierung. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

Zielerreichung

Die ipw hat im Berichtsjahr eine Informatik-Strategie entwickelt. Angesichts der angespannten betriebswirtschaftlichen Gesamtsituation müssen Digitalisierungsvorhaben jedoch sehr sorgfältig geprüft werden. Trotzdem ist es der ipw ein grosses Anliegen, Digitalisierungspotenziale konsequent anzugehen, wie beispielsweise den Eintrittsprozess für Patienten sowie die Digitalisierung im Finanzwesen und den damit verbundenen bereichsübergreifenden Prozessen.

Die Direktion Human Resources der ipw hat bereits ein erfolgreiches Digitalisierungsprojekt PeopleDoc durchgeführt, das zu Effizienzsteigerungen in der Bearbeitung von Personalgeschäften geführt hat. Mitarbeitende haben jetzt die Möglichkeit, ortsunabhängig auf jegliche Informationen zu ihrer Anstellung zuzugreifen und Anträge unkompliziert zu erfassen.

Um den angestrebten Mehrwert durch Digitalisierung zu erreichen, sind vorgelagerte Arbeiten und die Optimierung der Prozessabläufe sowie die Einführung neuer KIS-Applikationen unabdingbar.

Fazit

Die ipw hat eine Digitalisierungsstrategie entwickelt, die nicht nur den Behandlungspfad optimiert, sondern auch auf die Digitalisierung der Prozesse für Mitarbeitende abzielt. Aus Eigentümersicht ist die Vorgehensweise der ipw zeitgemäss.

Erwartungen

Die ipw ist aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern und mit anderen psychiatrischen Kliniken bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen. Es wird weiterhin erwartet, Prozesse durch Digitalisierung zu optimieren.

4 Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Die ipw hat im Berichtsjahr die Kapazitäten für die Behandlung von Jugendlichen erhöht, das Home Treatment für Erwachsene eingeführt und die aufsuchenden Angebote erweitert. Damit bietet die ipw Behandlungsmöglichkeiten im ambulanten, tagesklinischen und stationären Bereich an.

Die ipw hat das Berichtsjahr mit einem Gewinn vom 3,3 Mio. Franken abgeschlossen. Die EBITDA-Marge liegt mit 6,4% über dem aktuell verfügbaren Branchendurchschnitt (4,2%). Die Eigenkapitalquote erfuhr einen Rückgang von 58,3% auf 45,7%, liegt aber trotzdem noch innerhalb der Eigentümergegebenen. Der Rückgang wurde hauptsächlich durch die steigenden Kosten bei gleichbleibenden Tarifen verursacht.

Die ipw hat im Berichtsjahr trotz schwieriger Rahmenbedingungen erfolgreich ihren Versorgungsauftrag erfüllt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt.

Die Fluktuationsrate, die im Gesundheitswesen grundsätzlich hoch ist, ist bei der ipw leicht gestiegen auf 14,3%. Die ipw ist aber bemüht mit gezielten Massnahmen dieser entgegenzuwirken. Erste umgesetzte Massnahmen haben bereits zur erfolgreichen Personalgewinnung beigetragen.

Fazit

Die ipw hat im Berichtsjahr die Erwartungen des Eigentümers erfüllt. Trotz der spürbaren Engpässe im Bereich Personal und Kapazitäten gelang es der ipw durchgehend, eine vollumfängliche Versorgung sicherzustellen. Aus Eigentümersicht gebührt den Mitarbeitenden für deren Einsatz grosse Anerkennung und Dank.

Erwartungen

Der Eigentümer hat die folgenden Erwartungen an die ipw, wobei die Zielerreichung auf Basis der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der halbjährlichen Eigentümergespräche überprüft wird:

- **Strategische Schwerpunkte:** Die Strategie 2023 – 2030 soll mit gezielten Massnahmen umgesetzt werden.
- **Qualität:** Das hohe Qualitätsniveau gilt es zu halten.
- **Personal:** Die Arbeitgeberattraktivität ist weiter zu erhöhen und die Fluktuationsrate zu senken.
- **Kooperationen:** Von der ipw wird erwartet, dass sie eine Kooperationsstrategie entwickelt.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die neue Strategie und Organisationsstruktur ist nachhaltig zu verankern und umzusetzen.
- **Infrastruktur:** Die Modernisierung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben. Die ipw hat im Zusammenhang mit dem Ersatz- und Ergänzungsbau (EEB) im Rahmen ihrer Verantwortlichkeit eine Klärung herbeizuführen.
- **Finanzen:** Der Rückgang der EBITDA-Marge ist zu stabilisieren und weitere Massnahmen zur Ergebnisverbesserung sind zu ergreifen.
- **Risikomanagement:** Die etablierten Instrumente (Risikomanagement, IKS) sind systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Die ipw ist aufgefordert, Synergien mit den anderen kantonalen Spitälern und mit anderen psychiatrischen Kliniken bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin