



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 265-2023 / 2025-04-0519

Kantonsspital Winterthur
Bericht über die Umsetzung
der Eigentümerstrategie
Berichtsjahr 2024

14. Mai 2025



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	15

1. Einleitung

Die Eigentümerstrategie dient als zentrales Steuerungsinstrument und als Grundlage für das Controlling der kantonalen Spitäler.

Gemäss § 10 Abs. 3 Ziff. 3 des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur (KSWG; LS 813.16) erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie.

Der Regierungsrat genehmigt den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (Gemäss § 8 Ziff. 8 lit. b KSWG). Er legt ihn sodann gemäss § 8 Ziff. 9 KSWG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

Die Rahmenbedingungen für das Schweizer Gesundheitswesen und insbesondere für die Spitäler bleiben anspruchsvoll. Der Fachkräftemangel in Verbindung mit substanziellen Investitionen in das Personal, anhaltende Kostensteigerungen in Bereichen wie Energie und Bau sowie Tarife, die nicht immer kostendeckend sind, stellen grosse Herausforderungen dar. Um diesen zu begegnen, sind sowohl Bund und Kantone als auch die Spitäler selbst gefordert, innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, getrieben durch die demografische Entwicklung, das Bevölkerungswachstum, die zunehmende Spezialisierung und den medizinischen Fortschritt. Die Spitäler müssen sich proaktiv auf zukünftige Bedürfnisse ausrichten. Dies erfordert Effizienzsteigerungen, verstärkte Kooperationen und integrierte Versorgungsmodelle. Eine stärkere Verlagerung von Leistungen in den ambulanten Bereich bleibt essenziell. Die Digitalisierung wird dabei, sowie bei der zukunftsfähigen Gestaltung der Leistungsprozesse, eine entscheidende Rolle spielen.

Im Jahr 2024 standen viele Schweizer Spitäler vor erheblichen finanziellen Herausforderungen – der Kanton Zürich bildete dabei keine Ausnahme. Allerdings konnten in den letzten zwei Jahren zahlreiche Spitäler ihre Vertragsverhandlungen mit höheren Tarifen zum Abschluss bringen. Dennoch bleibt die finanzielle Situation angespannt. Auch die vier kantonalen Spitäler konnten die in den Eigentümerstrategien festgelegten finanzielle Ziele, wie erwartet, nicht erreichen. Erfreulicherweise ist es jedoch dem Universitätsspital Zürich (USZ) sowie dem Kantonsspital Winterthur (KSW) gelungen, das stark defizitäre Jahresergebnis von 2023 zu verbessern. Die eingeleiteten Ergebnisverbesserungsprogramme zeigen Wirkung.

Gefragt sind nicht nur Ergebnisverbesserungen seitens der Spitäler, sondern auch eine strategische Auseinandersetzung des Eigentümers mit den veränderten Rahmenbedingungen. Die anstehende Überprüfung der Eigentümerstrategien bietet dafür einen geeigneten Rahmen. Dabei wird die Periodizität an die Legislaturperioden der Regierung und der Spitalräte angeglichen. Demzufolge werden die aktuellen Eigentümerstrategien (2022–2025) um zwei Jahre, d.h. bis 2027 verlängert.

Als Zentrumsspital von grosser Bedeutung für die regionale und überregionale Gesundheitsversorgung nimmt das KSW weiterhin eine zentrale Rolle in der medizinischen Versorgung der Bevölkerung ein. Trotz eines weiterhin anspruchsvollen finanziellen Umfelds konnte das KSW im Berichtsjahr wesentliche Entwicklungsziele erreichen.

Von grosser Bedeutung war der Amtsantritt des neuen CEO. Unter seiner Leitung gelang es dem Spital, trotz weiterhin angespannter finanzieller Rahmenbedingungen die Trend-

wende einzuleiten. Im Jahr 2024 resultierte ein gegenüber Vorjahr deutlich reduzierter Jahresverlust von -21,6 Mio. Franken bei einer nach wie vor soliden Eigenkapitalquote von 47,6%.

2. Unternehmensdaten

Unternehmenszweck

Das Kantonsspital Winterthur dient a) der überregionalen medizinischen Versorgung, unterstützt b) die Forschung und Lehre der Hochschulen und unterstützt c) die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 KSWG).

Spitalrat	Funktion
Dr. Franz Studer	Präsident
Dieter Keusch	Vizepräsidentin
Andreas Diesslin	Mitglied
Prof. Dr. Markus Furrer	Mitglied
Nicolas Galladé	Mitglied
Dr. Bettina Huber	Mitglied
Michèle Schmid	Mitglied
Prof. Dr. phil. Sabina Heuss	Mitglied
Dr. rer. publ. HSG Labinot Demaj	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2023	2024
Spitalrat (8 Mitglieder entschädigt, Total Franken inkl. Spesen)	397'400	392'400
Geschäftsleitung (6 Mitglieder, Total Franken inkl. Spesen)	2'434'249	2'523'384

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentrum für Radiotherapie Zürich-Ost-Linth, ZRR AG	40%
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	20%
Gesundheits- und Impfzentrum WIN AG	50%

Wichtige Verträge

Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich

Mietvertrag Räumlichkeiten «Banane», Brunngasse 6, Winterthur

Mietvertrag Räumlichkeiten Türmlihaus, Winterthur

ZWZ Aktionärsbindungsvertrag

Leasingvertrag mit ZWZ für Berufskleiderausgabesystem

Aktionärsdarlehensvertrag mit Zentrum für Radiotherapie Rütli ZRR

Kooperationsvertrag mit Medbase AG betreffend Zusammenarbeit im Bereich Radiologie

Aktionärsbindungsvertrag mit Medbase AG betreffend Radiologie Win AG (mit Darlehensvertrag)

Aktionärsbindungsvertrag mit Medbase AG betreffend Gesundheits- und Impfzentrum WIN AG

Beschäftigungsentwicklung	2023	2024			
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	2'958	3'079			
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+8,4%	+4,1%			
Fluktuationsrate in %	10,6%	11,0%			
Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2023	2024			
Stationäre Austritte	28'072	30'933			
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+4,7%	+10,2%			
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	20,7%	20,3%			
Case Mix Index (CMI)	1,057	1,035			
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+0,9%	-2,0%			
Day Mix Index (DMI) (nur stationäre Fälle Kinderpsychiatrie)	1,409	1,378			
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+0,6%	-2,2%			
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	4,8	4,7			
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	134'714'808	142'739'297			
Finanzflüsse seitens des Kantons	2023	2024			
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	145'378'396	155'276'206			
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	10'357'028	11'061'229			
Rechnungslegungsstandard					
Swiss GAAP FER					
Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)	2020	2021	2022	2023	2024
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	1'671	19'985	-23'376	-49'518	-21'574
davon Beteiligungsertrag	1'007	1'454	1'538	2'364	995
davon ausserordentl. Erfolg	148	0	0	0	0
Finanzielle Kennzahlen	2023	2024			
EBITDA-Marge	-2,9%	2,1%			

Eigenkapitalquote	49,5%	47,6%
Zinsdeckungsgrad	-273,1	-37,8

3. Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1. Strategische Schwerpunkte

Vorgabe (ES Abs. 1)

- Das KSW dient als Zentrumsspital der akutsomatischen Grund- und Spezialversorgung in der Region Winterthur. Es erbringt zudem überregionale Leistungen der spezialisierten Versorgung.
- Das KSW bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes medizinisches Leistungsspektrum an. Es kann die ihm zugewiesenen Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Medizin jederzeit erfüllen.
- Das KSW ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung.

Zielerreichung

Seit Ende des Vorjahres konnte der Vollbetrieb aufrechterhalten und die Kapazitäten bei verbesserter Produktivität weitestgehend optimal ausgelastet werden. Die Nachfrage wurde angemessen abgedeckt. Die Produktivität, gemessen an den Erlösen pro Vollzeitäquivalent, steigerte sich gegenüber dem Vorjahr deutlich, erreichte aber noch nicht das Niveau vor der Pandemie. Im Berichtsjahr lag der Fokus auf der Stabilisierung und der Implementierung weiterer Module des Klinikinformationssystems (KIS), welches als zwingende Basis für zukünftige Produktivitätssteigerungen im klinischen Bereich angesehen wird. Einen wesentlichen Beitrag hierzu soll die fortschreitende Digitalisierung leisten, beispielsweise durch optimierte Personaleinsatzplanung, verbessertes Kapazitätsmanagement und vereinfachte, digital unterstützte Patientenprozesse.

Um der steigenden Nachfrage aufgrund demografischer Entwicklungen und Bevölkerungswachstums zu begegnen, hat das Spital sein Angebot bedarfsorientiert ausgebaut. Dies umfasste den Ausbau der Medizinischen Onkologie, die Erweiterung des Angebots der Augenklinte sowie die Vorbereitung eines Ausbaus in der Akutgeriatrie. Trotz eines allgemeinen Rückgangs der Geburtenrate in der Schweiz verzeichnete das Spital eine Rekordzahl an Geburten. Ein starkes Nachfragewachstum zeigte sich auch im stationären Bereich des Zentrums für Kinder- und Jugendmedizin.

Ein zentraler Schwerpunkt des Berichtsjahres war die Erarbeitung der Unternehmensstrategie 2035 sowie eines Umsetzungskonzepts für die Jahre 2025 bis 2028, dessen Verabschiedung durch den Spitalrat im Jahr 2025 erwartet wird. Im Rahmen dieser Strategieentwicklung wurde das Kerngeschäft als Zentrumsspital für die Grossregion Winterthur definiert und die langfristige Positionierung mit Fokus auf die Stärkung dieser Rolle und klare Schwerpunkte im Portfolio geschärft. Basierend auf der neuen Unternehmensstrategie soll im dritten Quartal des Jahres 2025 eine Marketing- und Kommunikationsstrategie erarbeitet werden, welche vom Eigentümer bereits im Vorjahr für das Jahr 2024 erwartet wurde.

Fazit

Trotz anhaltender finanzieller Herausforderungen und teilweise nicht kostendeckender Tarife für ein Zentrumsspital konnte im Berichtsjahr eine deutliche Verbesserung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag erzielt und der Verlust im Vergleich zum Vorjahr signifikant reduziert werden. Dies ist auf ein konsequentes Kostenmanagement zurückzuführen, welches sowohl die Personal- als auch die Sachkosten umfasste.

In den nichtklinischen Bereichen konnte durch einen geregelten Stellenbewilligungsprozess eine Stellenreduktion erreicht werden, während in den klinischen Bereichen die Vollzeitstellen moderat anstiegen, bei gleichzeitig deutlichem Leistungszuwachs im ambulanten und stationären Bereich. Die eingeleiteten Massnahmen zur Prozessverbesserung und optimierten Kapazitätssteuerung zeigen Wirkung. Die Rekrutierung von Fachkräften, insbesondere im Pflegebereich, verlief weiterhin positiv, was die Attraktivität des Spitals als Arbeitgeber unterstreicht.

Erwartungen

Aus Sicht des Eigentümers wird erwartet, dass das Spital seine Kernaufgaben als Zentrumsspital weiterführt und das Umsetzungskonzept der Unternehmensstrategie 2035 für die Jahre 2025 bis 2028 im Jahr 2025 abschliesst sowie konsequent implementiert. Die Kommunikationsstrategie soll bis Ende 2025 vorliegen.

3.2. Qualität

Vorgabe (ES Abs. 2)

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

Zielerreichung

Das KSW hat im Berichtsjahr 2024 erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Qualität der medizinischen Versorgung und die Patientensicherheit weiter zu verbessern. Durch die kontinuierliche Nutzung der Patient Reported Outcome Measures (PROM) und Patient Reported Experience Measures (PREM) konnte eine umfassende Bewertung der Behandlungs- und Servicequalität erfolgen. Besonders erfreulich ist die gesteigerte Patientenzufriedenheit, deren Werte sowohl die Vorjahreswerte als auch die Schweizer Durchschnitte übertreffen. Bei der Messung der «ungeplanten Rehospitalisationen» bleibt das KSW jedoch unterhalb des Erwartungswertes.

Darüber hinaus wurden mehrere wichtige Zertifizierungen erlangt. Das Tumorzentrum und die Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte (AEMP) wurden erfolgreich rezertifiziert, während drei neue Zertifizierungen für das Beckenbodenzentrum, das Endometriosezentrum und die Dysplasiesprechstunde erworben wurden.

Die Einführung der Weisung «Qualitätsmanagement am KSW» am 1. September 2024 hat einen strukturierten PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) etabliert und damit die Qualitätssicherung weiter professionalisiert. Zudem wurden Vorbereitungen auf die neue «Verordnung über die Integrität und Transparenz im Heilmittelbereich» getroffen, die ab 2025 in Kraft tritt.

Fazit

Die erzielten Fortschritte zeigen, dass das KSW seine Qualitätsziele konsequent verfolgt. Besonders positiv hervorzuheben ist die anhaltend hohe Patientenzufriedenheit und die erfolgreiche Implementierung neuer Qualitätsrichtlinien. Herausforderungen bestehen weiterhin in der Interpretation bestimmter Indikatoren, insbesondere der «ungeplanten Rehospitalisationen». Die kontinuierliche Überwachung der medizinischen Ergebnisqualität bleibt ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements.

Erwartungen

Vom KSW wird erwartet, dass es das Qualitätsniveau in den guten Messbereichen hält und wo nötig in Richtung Benchmark steigert. Zudem soll sich das KSW weiterhin aktiv an der Weiterentwicklung der kantonalen und nationalen Qualitätsprogramme beteiligen.

3.3. Personalpolitik

Vorgabe (ES Abs. 3)

- Das KSW betreibt eine Personalpolitik, die ihm als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Es ist ein zuverlässiger Arbeitgeber und Sozialpartner.
- Das KSW 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.
- Das KSW strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

Zielerreichung

Im Berichtsjahr 2024 konnte das KSW seine hohe Arbeitgeberattraktivität beibehalten und trotz eines moderaten Personalwachstums die Behandlungskapazitäten deutlich steigern. Die Nettofluktuation blieb mit 11% weiterhin niedrig, und die Rekrutierungsrate konnte auf einem hohen Niveau gehalten werden. Dadurch sind die Stellenpläne primär mit eigenem Personal besetzt, und der Einsatz von Temporärpersonal wurde weiter reduziert.

Der Frauenanteil im gesamten Personalbestand blieb stabil bei rund 73%. Die Spitaldirektion setzt sich aus einer Frau und 5 Männern zusammen.

Als Zentrumsspital mit einem modernen Ausbildungsanspruch hat das KSW 2024 ein Simulationszentrum eröffnet, das mit Virtual-Reality-Simulationen eine realistische Trainingsumgebung bietet. Die Ausbildungsleistung in Gesundheitsberufen lag um 17% über der kantonalen Vorgabe. Zusätzlich wurde mit der Genehmigung einer Anpassung des Personalreglements durch den Regierungsrat (RRB Nr. 1195/2024) eine tragfähige Lösung zur Reduktion der Arbeitszeit der Assistenzärzteschaft geschaffen. Die Arbeitszeit wird bis 2028 schrittweise auf 42 Stunden plus 4 Stunden strukturierte Weiterbildung reduziert. Zudem wurden die Löhne für Studierende der HF- und FH-Gesundheitsberufe erhöht, um die Attraktivität als Ausbildungsort weiter zu steigern.

Gleichzeitig konnte das KSW die vom Eigentümer im Vorjahr geforderten Fortschritte in der Steuerung der nichtklinischen Stellen erreichen. Die Zahl der Vollzeitstellen in diesem Bereich wurde im Vergleich zum Vorjahr um 36 FTE gesenkt. Der Stellenbewilligungsprozess wurde zentralisiert und umfasst alle Neu- und Ersatzanstellungen. Ergänzend dazu ermöglichen monatliche Berichte an die Geschäftsleitung und den Spitalrat eine engmaschige Steuerung und Kontrolle der Personalentwicklung entlang der Leistungsentwicklung.

Fazit

Das KSW hat seine Personalpolitik im Berichtsjahr erfolgreich weiterentwickelt und konnte durch effiziente Steuerung sowohl das Personalwachstum begrenzen als auch die Leistung steigern. Der Fokus auf die Reduktion von Temporärpersonal, die Investition in Ausbildung sowie die Optimierung der Personalstruktur im nichtklinischen Bereich haben sich als wirksam erwiesen. Die Balance zwischen wirtschaftlicher Stabilität und Arbeitgeberattraktivität bleibt dabei eine zentrale Herausforderung.

Erwartungen

Für das Jahr 2025 ist das KSW aufgerufen, die Arbeitgeberattraktivität weiter zu stärken. Das gute Ausbildungsangebot und -niveau soll beibehalten werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Es wird erwartet, dass die reduzierte Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch gemeinsame Anstrengungen des KSW und der Assistenzärztinnen und -ärzte zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Reduktion administrativer Tätigkeiten kompensiert wird. Die Personalentwicklung insgesamt soll in einem ausgewogenen Verhältnis zur Produktivität stehen.

3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen

Vorgabe (ES Abs. 4)

- Das KSW kann nach Massgabe des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern
 - es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und
 - die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind.

Zielerreichung

Im Berichtsjahr 2024 hat das KSW seine Kooperationen und Partnerschaften weiter ausgebaut, um eine umfassende und qualitativ hochwertige Patientenversorgung zu gewährleisten. Die Zusammenarbeit mit Spitälern, Versicherungen und weiteren Institutionen im Gesundheitswesen spielte dabei eine zentrale Rolle.

Ein besonderer Schwerpunkt lag auf der Optimierung der Nachsorge, da die Zahl der Patientinnen und Patienten, die eine stationäre Nachsorgelösung benötigten, gegenüber dem Vorjahr um 8,2% gestiegen ist. Dies stellte hohe Anforderungen an die Kapazitäten und die Effizienz der interinstitutionellen Zusammenarbeit. Durch den Aufbau und das Management von Kooperationen mit Nachsorgeeinrichtungen konnte das KSW die Wartezeiten für Patientinnen und Patienten reduzieren und somit eine nahtlose Versorgung sicherstellen. Ein wichtiger Meilenstein war dabei der Abschluss einer langfristigen Kooperationsvereinbarung mit den Kliniken Valens und den Zürcher Rehasentren.

Auch im Bereich der Arzneimittelsicherheit wurden Fortschritte erzielt. Gemeinsam mit SWICA und Medbase wurde das Pilotprojekt «eMediplan» erfolgreich implementiert. Dieses digitale Instrument ermöglicht eine verbesserte Medikationsübersicht für Patientinnen und Patienten sowie für betreuende Fachpersonen.

Darüber hinaus intensivierte das KSW die Zusammenarbeit mit den Spitälern Schaffhausen im Bereich der medizinischen Ausbildung. Eine gemeinsame Initiative zur Weiterbildung in der Orthopädie wurde gestartet, um die Qualität und Verfügbarkeit hochqualifizierter Fachkräfte langfristig zu sichern.

Fazit

Das KSW hat 2024 weitere wichtige Schritte unternommen, um seine strategischen Kooperationen zu erweitern und die Effizienz der integrierten Versorgung zu steigern. Das Kantonsspital konnte durch den gezielten Ausbau bestehender und neuer Partnerschaften seine Rolle als regionaler Gesundheitsversorger stärken. Besonders im Bereich der integrierten Versorgung und der Nachsorge wurden Fortschritte erzielt, die zur weiteren Verbesserung der Behandlungsqualität beitragen.

Die vom Eigentümer geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie konnte das KSW im Berichtsjahr nicht vorlegen. Das KSW begründet die Verzögerung damit, dass die neue KSW-Gesamtstrategie erst 2025 verabschiedet werden soll und diese als Basis für die Ableitung der spezifischen Kooperationsstrategie dient.

Erwartungen

Vom KSW wird erwartet, dass es im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden. Des Weiteren wird erwartet, dass das KSW seine Beteiligungen, wie die kürzlich genehmigte Beteiligung an der Radiologie Win AG, strategisch nutzt, um Synergien zu realisieren und die diagnostische Versorgungsqualität weiter zu verbessern.

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

Im Berichtsjahr 2024 waren zwei Schlüsselpositionen in der Geschäftsleitung neu zu besetzen. Nach dem Rücktritt des CEO und der CNO (Chief Nursing Officer) übernahm Prof. Dr. Cornel Sieber, Chief Medical Officer (CMO) Klinischer Bereich A, interimistisch die Leitung des Spitals. Am 1. Juni 2024 trat Guido Speck das Amt als neuer CEO an. Anfang 2025 wurde unter seiner Führung die Stellvertretung des CEO festgelegt und durch den Spitalrat genehmigt. Die Neubesetzung der CNO-Position gestaltete sich herausfordernd. Schliesslich konnte Doris Rathgeb für diese Funktion gewonnen werden. Sie hat ihr Amt am 1. Januar 2025 angetreten.

Die bestehende Organisationsstruktur des KSW wurde weiter optimiert, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu stärken. Zudem wurden die Rahmenbedingungen für eine effiziente Führung und Kontrolle im Sinne der Corporate Governance überprüft und angepasst.

Ein verbindlicher Verhaltenskodex stellt sicher, dass ethische, soziale und rechtliche Standards im gesamten Unternehmen eingehalten werden.

Fazit

Die Neubesetzung zentraler Führungspositionen war ein wichtiges Thema des Jahres 2024. Die erfolgreiche Rekrutierung des CEO sowie der CNO gewährleistet Stabilität in der Geschäftsleitung. Die verzögerte Neubesetzung der CNO-Position hängt auch mit der Ausgestaltung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Stelle zusammen, die überprüft und allenfalls neu ausgerichtet werden muss.

Bereits im Vorjahr hat der Eigentümer die Erwartung geäußert, dass Massnahmen zur Sicherstellung der Kontinuität in der Geschäftsleitung ergriffen werden. Dazu zählt insbesondere die verbindliche Regelung der CEO-Stellvertretung. Dass mit der Umsetzung im Berichtsjahr so lange zugewartet wurde, ist aus Sicht des Eigentümers kritisch zu beurteilen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass das KSW die Kontinuität in der Geschäftsleitung sicherstellt. Die anstehende Nachfolge des CMO ist frühzeitig und im Rahmen einer strategischen Personalplanung anzugehen. Die CNO-Stelle gilt es hinsichtlich Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen zu überprüfen und bei Bedarf neu auszurichten. Schliesslich soll die Unternehmensorganisation abgestimmt auf die neue Unternehmensstrategie weiterentwickelt werden.

3.6. Infrastruktur

Vorgabe (ES Abs. 5)

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

Zielerreichung

Im Jahr 2024 stand die kontinuierliche Anpassung und Instandhaltung der Infrastruktur im Mittelpunkt. Im Rahmen des Masterplans 2030+ wurde der Rückbau des Hochhauses erfolgreich abgeschlossen, wodurch eine patientengerechte Spitalzufahrt mit direktem Zugang zum Hauptgebäude geschaffen werden konnte. Die Neugestaltung der Spitalzufahrt wurde in leicht reduzierter Form umgesetzt, da die nächste Bauetappe auf dem Baufeld des ehemaligen Hochhauses geplant ist.

Neben diesen baulichen Massnahmen wurden im Jahr 2024 auch erhebliche Anstrengungen unternommen, um die technische Infrastruktur des Spitals weiterzuentwickeln. Dazu gehörte die Modernisierung der IT-Systeme. Zusätzlich wurden gezielte Massnahmen ergriffen, um die Energieeffizienz der Gebäudetechnik zu erhöhen, unter anderem durch den Einsatz moderner Steuerungssysteme und die Optimierung der Wärmerückgewinnung.

Die Verhandlungen zur Übertragung des Areals «Haldengut» wurden im Berichtsjahr fortgeführt. Das KSW verfolgt das Ziel, die geplante Infrastrukturentwicklung zügig voranzu-

bringen. Es erachtet die vom kantonalen Immobilienamt vorgeschlagenen Konditionen jedoch als nicht sachgerecht und hat diesen Standpunkt in den laufenden Gesprächen eingebracht.

Wie in der letzten Berichterstattung angekündigt, hat die Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion und dem KSW eine Arbeitsgruppe gebildet, welche geprüft hat, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das KSW der anstehende Investitionsbedarf und die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten ausreichend berücksichtigt wurden. Im Berichtsjahr hat die Arbeitsgruppe die Ergebnisse durch ein externes Gutachten plausibilisieren lassen. Die Resultate liegen vor und sind im Geschäftsbericht des KSW dokumentiert. Das systembedingte, schweizweite Problem der (Re)Finanzierung von Spitalinfrastrukturprojekten zeigt sich auch beim KSW.

In den nächsten Jahren sind am KSW relevante Investitionen in die bestehende Immobilieninfrastruktur und in notwendige Ausbauten am Spitalcampus geplant. Auch ein grösserer Neubau als Ersatz für das sanierungsbedürftige Bettenhaus S zur Sicherstellung der benötigten Fläche für die Versorgung der Bevölkerung in der Grossregion Winterthur, befindet sich in der Machbarkeitsprüfung. Der Kanton sieht aktuell von einer finanziellen Unterstützung des KSW im Bereich der Immobilien ab, weil es die aktuelle finanzielle Lage des KSW nicht erfordert.

Fazit

Das KSW hat im Berichtsjahr Fortschritte in der infrastrukturellen Entwicklung erzielt. Der Rückbau des Hochhauses und die optimierte Spitalzufahrt stellen eine wesentliche Verbesserung für die Patientenerfahrung dar. Gleichzeitig bleiben die langfristige Arealplanung, insbesondere im Hinblick auf die finanziellen Rahmenbedingungen und die noch ausstehende Übertragung des Areals «Haldengut» zentrale Herausforderungen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass das KSW die Planung und Erneuerung der Infrastruktur auf die neue Strategie abstimmt, im Rahmen der finanziellen Tragbarkeit priorisiert und eine entsprechende Finanzierungsstrategie aufzeigt.

3.7. Finanzen

Vorgabe (ES Abs. 6)

- Das KSW 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:
 - EBITDA-Marge: mindestens 10%
 - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
 - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Das KSW berücksichtigt in seiner Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

Zielerreichung

Im Berichtsjahr 2024 konnte das KSW eine deutliche Verbesserung seiner finanziellen Lage verzeichnen. Trotz weiterhin herausfordernder Rahmenbedingungen wurden spürbare Fortschritte bei der Reduktion des Jahresverlusts erzielt. Durch eine höhere Anzahl behandelter Patientinnen und Patienten sowie ein stringentes Kosten- und Kapazitätsmanagement konnte das Defizit gegenüber Vorjahr um 28 Mio. CHF auf 21,6 Mio. CHF gesenkt werden. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich durch den Betriebsverlust von 49,5% auf 47,6%, bleibt jedoch weiterhin auf einem soliden Niveau.

Die EBITDA-Marge stieg von -2,9% im Vorjahr auf 2,1%, was die positive Entwicklung des operativen Ergebnisses unterstreicht. Im aktuellen Umfeld erreicht kaum ein Spital eine EBITDA-Marge von 10%. Dennoch bleibt die Zielvorgabe zentral für eine nachhaltige Finanzierung. Vor diesem Hintergrund ist positiv zu würdigen, dass das KSW das im Vorjahr vom Eigentümer geforderte Ergebnisverbesserungsprogramm umsetzt und im Berichtsjahr die Trendwende eingeleitet hat. Das KSW strebt an, im Jahr 2026 wieder die Gewinnzone zu erreichen.

Dank des Programms «Fincura» konnten insbesondere nicht-leistungsbezogene Personalkosten über natürliche Fluktuation abgebaut und Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden reduziert werden. Weitere Einsparungen wurden in den Bereichen medizinische Verbrauchsgüter, Gastronomie, Marketing und ICT realisiert. Gleichzeitig stieg die ambulante Kostendeckung um 4% auf 96,3% (ohne Subventionen), während die stationäre Kostendeckung im Grundversichertenbereich bei 84,2% lag.

Dennoch belasteten der Rückgang des Case-Mix-Index (CMI) und ein geringerer Anteil Zusatzversicherter Patientinnen und Patienten die Erlöse. Synergien durch die Einkaufsgemeinschaft «PentaMedProc» trugen dazu bei, Kosten für medizinische Geräte und Verbrauchsmaterialien signifikant zu senken. Zudem wurden durch gemeinsame Rahmenverträge mit weiteren Spitälern günstigere Konditionen für Temporärpersonal gesichert.

Fazit

Das KSW konnte im Berichtsjahr – wie erwartet – die Zielwerte der Eigentümerstrategie nicht erreichen, jedoch eine deutliche Trendwende einleiten und seine Produktivität auf das Niveau von 2022 steigern. Trotz Defizit im aktuellen Berichtsjahr zeigt die Entwicklung, dass die ergriffenen Massnahmen wirken und das Spital finanziell stabiler aufgestellt ist. Erfreulich ist, dass das KSW gemäss eigener Finanzplanung ab 2026 wieder die Gewinnzone erreichen wird.

Erwartungen

Für das kommende Jahr 2025 wird erwartet, dass das KSW sein Ergebnisverbesserungsprogramm konsequent weiterverfolgt und das finanzielle Ergebnis gemäss dem Zielpfad verbessert, sodass spätestens 2026 wieder Gewinne erzielt werden.

3.8. Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 7)

- Das KSW stellt ein umfassendes Risikomanagement sicher und führt ein internes Kontrollsystem.

Zielerreichung

Das KSW hat sein Risikomanagement im Jahr 2024 gemäss der Schweizer Norm ISO 31000:2018 durchgeführt. Im Rahmen des systematischen Risikomanagementprozesses wurde eine aktualisierte Risikomatrix erstellt, um zentrale Risiken zu identifizieren und entsprechende Gegenmassnahmen abzuleiten. Zu den wesentlichen Risiken des Jahres zählen u.a. Cyberangriffe, der Fachkräftemangel sowie die finanzielle Situation des Spitals. Ein besonderer Fokus lag 2024 auf der Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems (IKS), das unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Aufsichtsprüfung der Finanzkontrolle des Kantons Zürich optimiert wurde.

Fazit

Das KSW hat das Risikomanagement gezielt weiterentwickelt und mit konkreten Massnahmen auf identifizierte Risiken reagiert. Die Integration des IKS in den Risikomanagementprozess wurde verstärkt.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin 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

Das KSW hat 2024 eine Digitalisierungsroadmap entwickelt, die die strategischen Prioritäten für die kommenden Jahre definiert. Im Fokus stehen Projekte, die den grösstmöglichen Mehrwert schaffen und gleichzeitig mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar sind. Ziel ist es, administrative Prozesse effizienter zu gestalten, die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern und die Mitarbeitenden zu entlasten. Ein bedeutender Fortschritt war die erfolgreiche Überführung des neuen Klinikinformationssystems (KISIM) in den Regelbetrieb. Die Integration des elektronischen Patientendossiers (EPD) konnte hingegen aufgrund von Kapazitätsengpässen beim Lieferanten des Klinik-Information-Systems nicht wie geplant umgesetzt werden. Zudem wurde ein Security-Operations-Center eingerichtet, das fortlaufend die IT-Sicherheit überwacht und auf potenzielle Cyberangriffe reagiert.

Für die zukunftsorientierte Nutzung von Cloud-Diensten koordinieren sich die kantonalen Spitäler mit dem Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) für einen datenschutzkonformen Einsatz von Microsoft 365 im Gesundheitsbereich und stehen in engem Austausch mit der Datenschutzbeauftragten des Kanton Zürich. Diesbezüglich hinken die Spitäler im Kanton Zürich denjenigen in anderen Kantonen wie bspw. Bern oder Luzern hinterher und sind darauf angewiesen, dass rasch eine praktikable Lösung implementiert werden kann.

Fazit

Die Überführung des neuen Klinik-Information-Systems in den Regelbetrieb dauert an, weshalb sich die Implementierung der Digitalisierungs-Roadmap und damit die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des KSW verzögern. Auch die Tiefenintegration des EPD konnte nicht wie erwartet im Berichtsjahr abgeschlossen werden. Übergeordnet konnte hin-

gegen eine Zusammenarbeit mit den anderen kantonalen Spitälern etabliert werden, die einen Austausch über gemeinsame Herausforderungen (z.B. Cyber-Security) und bewährte Lösungen ermöglicht.

Erwartungen

Von Eigentümerseite wird erwartet, dass das KSW die Integration des EPD 2025 abschliesst und die geplanten Digitalisierungsprojekte konsequent und zeitnah umsetzt. Insbesondere das Klinik-Informationssystem soll rasch stabilisiert und weiterentwickelt werden. Darüber hinaus ist das KSW weiterhin aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern sowie mit anderen Spitälern bei der Digitalisierung, insbesondere im Bereich Cyber-Security und KI, zu nutzen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

4. Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Das KSW konnte 2024 den Vollbetrieb aufrechterhalten und die Kapazitäten bei verbesserter Produktivität gut auslasten. Die Produktivität pro Vollzeitäquivalent stieg deutlich. Die Überführung des neuen Klinik-Informationssystems in den Regelbetrieb dauert an, weshalb sich die Implementierung der Digitalisierungs-Roadmap und damit die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des KSW verzögern. Das medizinische Angebot wurde bedarfsorientiert ausgebaut. Die Erarbeitung der Unternehmensstrategie 2035 und eines Umsetzungskonzepts für 2025-2028 war ein zentraler Schwerpunkt. Trotz finanzieller Herausforderungen konnte der Verlust im Vergleich zum Vorjahr signifikant reduziert werden, was auf ein konsequentes Kostenmanagement zurückzuführen ist. Dies entspricht den im Vorjahr vom Eigentümer formulierten Erwartungen. In nichtklinischen Bereichen gab es eine Stellenreduktion, während die Vollzeitstellen in den klinischen Bereichen bei gleichzeitigem Leistungszuwachs moderat anstiegen.

Im Bereich Qualität wurde die Patientenzufriedenheit gesteigert. Mehrere wichtige Zertifizierungen wurden erlangt oder rezertifiziert. Die Einführung der Weisung «Qualitätsmanagement am KSW» professionalisierte die Qualitätssicherung weiter. Die Personalpolitik trug zur hohen Arbeitgeberattraktivität bei. Die Nettofluktuation blieb niedrig (11%), und der Einsatz von Temporärpersonal wurde reduziert. Ein neues Simulationszentrum wurde eröffnet, und die Ausbildungsleistung übertraf die kantonale Vorgabe. Die Arbeitszeit der Assistenzärzteschaft wird schrittweise reduziert, und die Löhne für Studierende in Gesundheitsberufen wurden erhöht.

Die Kooperationen und Partnerschaften wurden weiter ausgebaut, insbesondere im Bereich der Nachsorge durch eine langfristige Vereinbarung mit den Kliniken Valens und den Zürcher Rehasentren. Das Pilotprojekt «eMediplan» zur verbesserten Medikationsübersicht wurde erfolgreich implementiert. Die Zusammenarbeit mit den Spitälern Schaffhausen in der medizinischen Ausbildung wurde intensiviert. Die Neubesetzung zentraler Führungspositionen (CEO und CNO) prägte das Jahr. Die Organisationsstruktur wurde optimiert, und die Corporate Governance überprüft. Der Rückbau des Hochhauses wurde abgeschlossen, und die Planung der nächsten Bauetappe zur Erneuerung von Haus S vorangetrieben. Die Verhandlungen bezüglich des Areals «Haldengut» wurden fortgesetzt.

Finanziell konnte der Jahresverlust auf 21,6 Mio. CHF reduziert werden (Vorjahr: 49,5 Mio. CHF). Die Eigenkapitalquote betrug 47,6%. Die EBITDA-Marge stieg auf 2,1% (Vorjahr: -2,9%). Das Programm «Fincura» trug zur Kostensenkung bei. Die ambulante Kostendeckung stieg auf 96,3%, die stationäre auf 84,2%.

Fazit

Das KSW zeigte 2024 trotz finanzieller Herausforderungen eine deutliche operative Verbesserung und reduzierte den Verlust signifikant durch konsequentes Kostenmanagement und Effizienzsteigerungen. Strategische Initiativen wie die neue Unternehmensstrategie und Fortschritte in Qualität, Personal und Kooperationen legen ein solides Fundament für die Zukunft. Die erfolgreiche Neubesetzung von Führungspositionen gewährleistet Stabilität. Die infrastrukturelle Entwicklung wurde vorangetrieben, und die finanzielle Situation stabilisiert sich. Die Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung hinken hinterher.

Die Leistungen des KSW unter diesen herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KSW haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt. Ihr tagtäglicher Einsatz, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag des KSW erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet, dass das KSW mit der Umsetzung der neuen Strategie seine Position als Zentrumsspital konsequent stärkt und zeitnah eine Kommunikationsstrategie vorlegt.
- **Qualität:** Es wird erwartet, dass das KSW das Qualitätsniveau in den gut bewerteten Bereichen aufrechterhält und dort, wo es notwendig ist, zumindest in den Erwartungsbereich anhebt.
- **Personal:** Der Eigentümer erwartet, dass die Personalentwicklung insgesamt in einem ausgewogenen Verhältnis zur Leistungsentwicklung steht. Das Ausbildungsangebot soll ausgebaut und die Reduktion der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch Optimierung der Arbeitsabläufe und Verringerung von administrativem Aufwand kompensiert werden.
- **Kooperationen:** Vom KSW wird erwartet, dass es im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Der Eigentümer erwartet, dass das KSW die Kontinuität in der Führung sicherstellt, die Organisation weiterentwickelt, die Zusammenarbeit optimiert und anstehende Nachfolge frühzeitig angeht. Das Stellenprofil des CNO ist zu überprüfen.

- **Infrastruktur:** Es wird erwartet, dass das KSW die Entwicklung der Infrastruktur unter finanziellen Gesichtspunkten vorantreibt, offene Fragen, unter anderem im Zusammenhang mit dem Areal «Haldengut», klärt und Lösungen für die Immobilienkosten entwickelt.
- **Finanzen:** Vom KSW wird erwartet, dass es Effizienzsteigerungen weiterhin vorantreibt, sein begonnenes Ergebnisverbesserungsprogramm fortführt und die Kosten konsequent steuert, sodass die mittelfristige Finanzplanung eingehalten werden kann.
- **Risikomanagement:** Das KSW soll die etablierten Instrumente des Risikomanagements systematisch anwenden und weiterentwickeln sowie im IKS den Reifegrad 3 erreichen.
- **Digitalisierung:** Das KSW ist aufgefordert, die Umsetzung seiner Digitalisierungs-Roadmap voranzutreiben, die EPD-Tiefenintegration nachzuholen, das Klinik-Informationssystem weiterzuentwickeln, die Nutzung von KI zur Prozessoptimierung auszubauen und die IT-Sicherheit durch das Security-Operations-Center zu erhöhen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.