

5. Geschäftsbericht der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2023

Antrag des Regierungsrates vom 15. Mai 2024 und Antrag der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit vom 22. August 2024

Vorlage 5959a

Ratspräsident Jürg Sulser: Eintreten ist gemäss Paragraf 89 litera d des Kantonsratsgesetzes obligatorisch. Wir haben freie Debatte beschlossen. Wir führen wie bei den vorangegangenen Geschäften vorab die Grundsatzdiskussion. Die Eröffnung macht erneut die Präsidentin der ABG (*Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit*), Raffaella Fehr, und danach hat die Gesundheitsdirektorin, Regierungspräsidentin Natalie Rickli, das Wort. Es folgen die Fraktionssprecherinnen und -sprecher und dann auch die übrigen Mitglieder des Rates. Beendet wird die Debatte wiederum mit einer Replik der Gesundheitsdirektorin und der Präsidentin der ABG.

Zuerst möchte ich an dieser Stelle noch die Vertreter des Spitalrates und der Direktion der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (*IPW*) recht herzlich bei uns begrüssen.

Raffaella Fehr (FDP, Volketswil), Präsidentin der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit (ABG): Ich verspreche Ihnen, nach diesem Votum werde ich in meiner durchschnittlichen Redezeit wieder innerhalb des Rahmens sein (*die Votantin hatte bei einem vorangehenden Traktandum die Redezeit deutlich überschritten*).

Im Namen der ABG stelle ich Ihnen den Bericht der ABG zum Geschäftsjahr 2023 der IPW und den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie vor. Die IPW hat sich 2023 intensiv mit der Weiterentwicklung der neuen Unternehmensstrategie auseinandergesetzt. Diese wird das Handeln der IPW in den kommenden Jahren massgeblich prägen. Die noch ausstehenden Teile, die Kooperation sowie die Digitalisierungsstrategie, erwartet die ABG in den kommenden Monaten. Auch bei der IPW gab es verschiedene Wechsel innerhalb der Geschäftsleitung. Wir sind gespannt auf das neue Zusammenspiel.

Ebenso war die IPW nach wie vor mit den Baumängeln des Ersatz- und Erweiterungsbaus beschäftigt. Eine Lösung zur Finanzierung der entstehenden Mehrkosten von circa 8 Millionen Franken ist bei der Regierung und in Zusammenarbeit mit der IPW in Erarbeitung. Das Gebäude soll dann aber doch Mitte 2025 in Betrieb genommen werden und die notwendige Entlastung bringen.

Auch für die IPW ist die Rekrutierung von Fachkräften schwierig. Nach wie vor entstehen Mindererlöse aufgrund von fehlendem Personal in der Höhe von ungefähr 2 Millionen Franken. Und noch immer ist man stark von teurem Temporärpersonal abhängig.

Finanziell weist die IPW insgesamt ein positives Ergebnis von 3,4 Millionen Franken aus. Auch dieses Ergebnis ist aufgrund der Auflösung einer Rückstellung

in der Höhe von 1,9 Millionen Franken nicht vollumfänglich aus dem operativen Bereich entstanden. Und dennoch weist die IPW als einziges Spital ein positives Resultat aus dem operativen Bereich aus. Die steigenden Kosten im Personal-, Energie-, aber auch Sachkostenbereich aufgrund der Teuerung belasten auch die Rechnung der IPW massgeblich. Bei der IPW zeigt sich mit 19 Prozent ein vergleichsweise hoher Anteil an Overhead-Kosten. Gemäss eigenen Aussagen ist die IPW im Bereich Digitalisierung ein Late Mover. Die ABG sieht hier das Potenzial einer effizienteren Leistungserbringung und erwartet von der IPW, dass die noch fehlende Digitalisierungsstrategie ausgearbeitet wird und die Umsetzung zeitnah in Angriff genommen wird. Insbesondere im Bereich Overhead erhoffen wir uns eine Verbesserung.

Die IPW weist aber verhältnismässig gute Finanzkennzahlen aus. Doch auch bei ihr zeichnen sich im operativen Bereich vermehrt Schwierigkeiten aufgrund der systembedingten Herausforderungen ab; weiter darauf eingehen muss ich nicht mehr.

Bei den stationären Angeboten für Jugendliche kommt erschwerend die grosse Schwankungsbreite bei der Belegung der Betten hinzu. Während der Ferien sind die Angebote weniger gefragt als während der offensichtlich belastenderen Schulzeit. Die Nachfrage nach psychiatrischen Leistungen ist hoch und zeigt einen weiterhin ansteigenden Trend. Darauf reagiert die IPW mit dem stetigen Ausbau der ambulanten Angebote. Die stationären Kapazitäten wurden, wie bereits erwähnt, 2021/2022 ausgebaut. Ein neues tagesklinisches Angebot mit 15 Plätzen wurde in Glattbrugg eröffnet. Da aber die notwendigen Fachkräfte nicht rechtzeitig gefunden werden konnten, konnte das Angebot nur langsam hochgefahren werden. Für Erwachsene wird das Home-Treatment-Angebot weiter ausgebaut und ebenso ein Angebot der intensiv aufsuchenden Behandlung für Patienten mit hohem Risiko für Zwangsmassnahmen.

Die ABG begrüsst die Agilität der IPW, sich und ihre Angebote weiterzuentwickeln, ganz im Sinne der bedarfsgerechten Patientenversorgung. Wir danken der IPW-Leitung sowie der Gesundheitsdirektion für die gute Zusammenarbeit. Unser grosser Dank geht auch hier natürlich an die Angestellten der IPW, die sich tatkräftig für die psychische Gesundheit der Menschen einsetzen. Die ABG beantragt die Genehmigung des Geschäftsberichts und des Berichts über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Besten Dank.

Ratspräsident Jürg Sulser: Das Wort hat Roger Cadonau, Wetzikon. Entschuldigung, ich habe natürlich unsere Chefin vergessen, Entschuldigung (*Heiterkeit*). Das Wort hat die Gesundheitsdirektorin, Regierungspräsidentin Natalie Rickli, sorry.

Regierungspräsidentin Natalie Rickli: Vielen Dank, Herr Präsident, das hast du jetzt gesagt. Es ist nicht so, dass ich mich als eure Chefin fühle, es ist ja eher umgekehrt, ihr seid mein Chef (*Heiterkeit*).

Das Berichtsjahr der IPW war geprägt durch die stark schwankende Nachfrage im stationären Bereich, vor allem im Jugendbereich. Das neue Angebot Home Treatment im Erwachsenenbereich und die neue Tagesklinik für Jugendliche in Glattbrugg sind leicht verzögert gestartet, weil die Besetzung der dafür vorgesehenen Stellen mehr Zeit in Anspruch genommen hat, als geplant. Trotzdem konnte die IPW dank dieser und weiterer Massnahmen die Patientenversorgung weiter verbessern und Versorgungslücken schliessen. Im Bereich der stationären Kinder- und Jugendpsychiatrie stellten die Auslastungsschwankungen, insbesondere während der Schulferien – die ABG-Präsidentin hat es bereits erwähnt –, eine grosse Herausforderung dar. Die IPW hat mit einer angepassten Personaleinsatzplanung darauf reagiert. Dasselbe Thema betrifft auch die PUK (*Psychiatrische Universitätsklinik*), allerdings etwas weniger.

Infolge zweier planmässiger Pensionierungen und einer Neuausrichtung kam es in der Geschäftsleitung der IPW im Berichtsjahr zu drei Neubesetzungen. Aus Eigentümersicht erwarten wir vom Generationenwechsel positive Impulse für die zukünftige Entwicklung der Organisation in kultureller wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Die IPW hat im Berichtsjahr verschiedene Massnahmen ergriffen, um die Mitarbeitendenzufriedenheit zu erhöhen und die Arbeitgeberattraktivität zu stärken. Neben den bereits erwähnten Massnahmen, wie Lohnanpassungen und flexible Arbeitszeiten, wurde ein Pilotprojekt zur Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit lanciert und es wurden Digitalisierungsschritte für die einfachere Gestaltung von HR-Prozessen (*Human Resources*) eingeführt. Trotz der verschiedenen Aktionen stieg die Fluktuationsrate im Vergleich zum Vorjahr leicht an von 14,3 auf 16,9 Prozent. Dies lässt sich teilweise, wie vorhin bei der PUK schon besprochen, auf das neue Anordnungsmodell von psychologischen Psychotherapeutinnen und -therapeuten zurückführen, weil sie weggehen, um selbstständig zu werden, weil es für sie dort attraktiver ist, Geld zu verdienen oder mehr Geld zu verdienen. Nichtsdestotrotz erwarte ich von der IPW, dass sie ihre Bemühungen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität weiterführt und die Fluktuationsrate auf die Vorjahreswerte senkt.

Es ist erfreulich, dass die IPW das Berichtsjahr mit einem kleinen Gewinn von 3,4 Millionen Franken abschliessen konnte. Ohne Sondereffekt der Auflösung von Rückstellungen von 1,9 Millionen Franken liegt der Gewinn bei 1,5 Millionen Franken. Zusatzkosten – es wurde auch schon erwähnt – entstanden aufgrund der Behebung von Bauschäden im Ersatz- und Ergänzungsbau, EEB. Dort bin ich übrigens gestern mit dem Velo vorbeigefahren, und es ist wirklich schade, dass das Gebäude noch nicht betrieben werden kann. Immerhin sieht der Park schon sehr schön aus und die Patienten und Mitarbeitenden können sich darauf freuen. Die Gesundheitsdirektion und die Finanz- und die Baudirektion sowie die IPW sind zusammen daran, eine Lösung für den Umgang mit den aus dem Schaden resultierenden Zusatzkosten zu finden.

In zwei Bereichen besteht aus unserer Sicht Nachholbedarf: Wir erwarten, erstens, im Bereich der Digitalisierung ein Gesamtkonzept. Synergien mit anderen kantonalen Spitälern sind dabei aktiv anzustreben. Zweitens erwarten wir, wie bei allen

vier kantonalen Spitälern, eine übergeordnete Kooperationsstrategie, die insbesondere das Kosten-Nutzen-Verhältnis bestehender und neuer Kooperationen überprüft beziehungsweise ins Zentrum stellt. Zusammenfassend kann ich festhalten, dass die IPW erneut sehr gute Arbeit geleistet hat. In einem anspruchsvollen Umfeld erzielte sie ein positives Jahresergebnis, das verdient Anerkennung. In diesem Zusammenhang möchte ich allen Mitarbeitenden, der Spitaldirektion und dem Spitalrat für ihren täglichen Einsatz und ihr Engagement danken. Ebenfalls danke ich der ABG für die gute Zusammenarbeit. Ich bitte Sie, auch hier den Anträgen von ABG und Regierungsrat zu folgen und die Berichte zu genehmigen. Vielen Dank.

Roger Cadonau (EDU, Wetzikon): Als SVP/EDU-Fraktion möchten wir uns der Präsidentin der ABG anschliessen und die Arbeit der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland, IPW, ebenfalls würdigen.

Trotz schwierigem Umfeld mit der unbefriedigenden Tarifsituation erfüllte die Institution die finanziellen Vorgaben der Eigentümer und erwirtschaftete 2023 einen Gewinn von 3,4 Millionen Franken. Dies entspricht einer Gewinnsteigerung von 3 Prozent gegenüber dem Vorjahr, und dies bei nicht einfacheren Bedingungen. Wie schon gehört hat es natürlich auch mit der Auflösung einer Reserve zu tun.

Dass knapp zwei Drittel der Patienten nur ambulant behandelt wurden, hilft sicherlich zu diesem guten Ergebnis. Mit dem Ausbau der ambulanten und tagesklinischen Angebote erfolgten hierzu sicherlich richtige Weichenstellungen, die auf der einen Seite die weiterhin hohe Nachfrage stillen und auf der anderen Seite sich zukünftig auch positiv auf das finanzielle Ergebnis auswirken sollten.

Obwohl die Nachfrage im stationären Bereich, vor allem im Jugendbereich, sehr schwankend war und dort eine Bettenauslastung von nur knapp 91 Prozent erreicht wurde, konnte über alle Bereiche, zum Teil unter Einbezug von Zusatzbetten, eine Bettenbelegung von 100 Prozent erreicht werden.

Bei einem praktisch unveränderten Personalbestand mit einer hohen Fluktuationsrate von 16,9 Prozent entstanden Personalengpässe, welche nur mit temporär angestelltem Personal aufgefangen werden konnten. Hier kommt der Fachkräftemangel voll zum Tragen. Dennoch sollten Bestrebungen unternommen werden, die Personalkonstanz wieder zu normalisieren.

Dass der Erneuerungs- und Ergänzungsbau leider noch immer nicht bezogen werden konnte, ist ein Wermutstropfen, den die Klinik aber wenig beeinflussen konnte und kann. Neben den direkten Mehrkosten belasten auch indirekte Folgekosten infolge Ineffizienzen bei betrieblichen Abläufen sowie verzögerte Umsetzung von Optimierungen und Erweiterungen von Angeboten das Ergebnis. Als SVP/EDU-Fraktion hoffen wir, dass dieses Kapitel 2025 mit dem Umzug abgeschlossen werden darf und sich der finanzielle Schaden dieser Verzögerung im Rahmen halten wird. Als Fraktion möchten wir uns bei der IPW und speziell bei deren Mitarbeitenden für ihren Einsatz in einem herausfordernden Tätigkeitsbereich bedanken. Die SVP/EDU-Fraktion wird den Geschäftsbericht 2023 und den

Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland für das Berichtsjahr 2023 genehmigen. Besten Dank.

Renata Grünenfelder (SP, Zürich): Trotz vieler Herausforderungen im Berichtsjahr 2023 kann die Integrierte Psychiatrie Winterthur erfreulicherweise einen Gewinn von 3,4 Millionen Franken ausweisen. Auch die EBITDA-Marge und die Eigenkapitalquote erfüllen die Vorgaben der Eigentümerstrategie. Im Folgenden gehe ich auf drei Punkte des Geschäftsberichts ein:

Infrastruktur: Der Umzug in den Ersatz- und Ergänzungsbau verzögert sich, wie wir bereits gehört haben, wegen Baumängeln weiter bis anfangs 2025. Diese Verzögerungen führen nicht nur zu baulichen Zusatzkosten, sondern auch zu Folgekosten im Tagesgeschäft. Diese unverschuldeten Baumängel werden die Rechnung der IPW noch weitere Jahre belasten. Wir von der SP erwarten, dass der Umzug nun anfangs nächstes Jahr erfolgen kann und damit die dringend benötigten Behandlungsplätze zur Verfügung stehen.

Trotz der Treue des Personals haben sich die Kosten seit 2019 für temporäres Personal vervierfacht. Um dem entgegenzuwirken, wurden die Mitarbeitenden in den Strategieprozess zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen miteinbezogen. Verschiedene Massnahmen wurden umgesetzt. Der Fachkräftemangel bleibt auch für die IPW weiterhin ein grosses Risiko. Die SP erwartet, dass weitere Massnahmen für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, insbesondere für die schichtarbeitenden Berufsgruppen, umgesetzt werden. Auch müssen Ausbildungslöhne für Studierende in der Pflege den neuen Lohnempfehlungen der ODA (*Organisation der Arbeitswelt*) Zürich angepasst werden. Nur durch neu ausgebildete Pflegefachpersonen können die vielen Pensionierungen kompensiert werden.

An dieser Stelle eine Replik zum Votum der Gesundheitsdirektorin: Wie bei der Infrastruktur herrscht bei den kantonalen Spitälern auch bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Bereich Pflege seit Jahrzehnten ein Investitionsstau. Es ist nur logisch, dass diese Investitionen, die gestern nicht getätigt wurden, heute in einem grossen Umfang anfallen. Unter diesem Fokus sind 40 Millionen Franken nicht eine erstaunlich hohe Summe. Ich verspreche Ihnen, wie ich schon in früheren Voten ausführlich dargelegt habe, dass diese Investitionen in die Pflege um ein Vielfaches zurückkommen werden.

Nun zu den Therapieangeboten der IPW: Die Jugendpsychiatrie ist im stationären tagesklinischen Setting weiter ausgebaut worden. Damit ist es der IPW gelungen, die Wartezeiten für einen Therapieplatz stark zu reduzieren. Während den Sommerferien sinkt die Bettenbelegung oft drastisch. Die Personalplanung ist während dieser Zeit sehr anspruchsvoll. Die neu eröffnete Tagesklinik in Glattbrugg hatte im Berichtsjahr noch eine tiefe Auslastung. Wir von der SP erwarten, dass die Kapazitäten flexibel der Nachfrage angepasst werden, ohne dass die Wartezeiten für einen Therapieplatz wieder ansteigen. Im Bereich der Erwachsenenpsychiatrie wurde das Home Treatment weiter ausgebaut. Im Jahr 2023 fanden rund 6000 Konsultationen in diesem Setting statt. Die Behandlungsform wird von Patientinnen und Patienten geschätzt und erzielt ein gutes Outcome.

In der Schweiz steigen seit Jahren die Zahlen von fürsorglichen Einweisungen in psychiatrische Kliniken stetig an. Zwangseinweisungen sind nicht nur für die betroffenen Personen eine traumatische Erfahrung, sondern belastend für alle involvierten Fachpersonen und Angehörigen. Ausserdem bindet ein solches Ereignis viele Ressourcen – vom einweisenden ärztlichen Dienst, von der Sanität und oft auch von der Polizei. Die IPW hat mit dem Angebot der intensiv aufsuchenden Behandlung auf diese Problematik reagiert. Ein interprofessionelles Behandlungsteam begleitet Personen, die wiederholt mit Zwangseinweisungen in die Klinik eingewiesen wurden, nach der Entlassung zu Hause weiter. Dadurch kann oft eine erneute fürsorgliche Unterbringung verhindert werden. Die SP begrüsst es, dass die IPW dieses innovative Behandlungsangebot eingeführt hat, und hofft, dass es auch von anderen Psychiatrien übernommen wird.

Die SP genehmigt den Geschäftsbericht und den Bericht zur Eigentümerstrategie 2023 der IPW und dankt allen Mitarbeitenden für ihren grossen Einsatz und das tägliche Engagement für das Wohl vom psychisch erkrankten Menschen.

Andreas Juchli (FDP, Russikon): Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland erwirtschaftete trotz herausfordernder Umstände ein positives wirtschaftliches Resultat. Dies ist sehr positiv und verdankenswert. Die FDP anerkennt die besondere Situation, welche das Fiasko um den Ergänzungs- und Erneuerungsbau für die IPW bedeutet. Aus unserer Optik trifft die IPW keine Schuld, aber die Nachteile sind signifikant. Umso mehr ist das positive Betriebsergebnis der IPW zu würdigen.

Personelle Herausforderungen wie andernorts im Gesundheitswesen belasten auch die IPW. Im Unterschied zu den vorher besprochenen Häusern besteht bei der IPW aktuell noch eine grössere Abhängigkeit von temporärem Personal. Wie die PUK (*Psychiatrische Universitätsklinik*) hat auch die IPW ihr Angebot im Bereich der Jugendpsychiatrie ausgebaut. Dieses Angebot ist betriebswirtschaftlich aus verschiedenen Gründen sehr anspruchsvoll, gesellschaftspolitisch und volkswirtschaftlich aber sehr wichtig. Im Unterschied zur PUK weist die IPW einen Kostendeckungsgrad der ambulanten Versorgung zwischen 99,5 und 107,8 Prozent im Mittel – im letzten Jahr 102,1 Prozent – aus, und dies bei einem stabilen Verhältnis von 65 Prozent ambulanten und 35 Prozent stationären Leistungen. Die FDP dankt allen Mitarbeitenden für ihre wertvolle Arbeit und wird den Geschäftsbericht 2023 sowie den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie annehmen.

Chantal Galladé (GLP, Winterthur): Die Grünliberale Fraktion ist erfreut, dass es der IPW gelungen ist, im Geschäftsjahr 2023 einen Gewinn von 3,4 Millionen Franken zu erzielen. Es ist ärgerlich, dass diese Bauschäden zu Folge- und Zusatzkosten führen werden, aber, wie richtigerweise mein Vorredner schon gesagt hat, die IPW trifft da keine Schuld.

Die Nachfrage nach psychiatrischen Leistungen ist weiterhin hoch. Wir Grünliberalen begrüssen es, dass die IPW mit einem Ausbau vor allem der ambulanten

und tagesklinischen Angebote reagiert hat. Damit leistet die IPW einen wichtigen Beitrag zur Versorgung von psychisch kranken Menschen.

Es ist erfreulich, dass im ambulanten Bereich im Berichtsjahr eine neue Tagesklinik mit 15 Plätzen für Jugendliche in Glattbrugg eröffnet werden konnte. Wir wissen ja, dass bei Jugendlichen die Nachfrage besonders gross ist; das haben wir auch schon in anderen Kontexten hier drin behandelt und beschäftigt uns. Es ist weniger erfreulich, dass infolge des Fachkräftemangels das Angebot nur langsam hochgefahren werden konnte.

Die IPW weist gegenüber dem Vorjahr einen praktisch unveränderten Personalbestand aus. Allerdings hat die Fluktuation um 2,6 Prozent auf 16,9 Prozent zugenommen. Wie bei der PUK hängt diese Entwicklung auch bei der IPW zu einem guten Teil mit dem neuen Anordnungsmodell von psychologischen Psychotherapeuten und, damit zusammenhängend, einem Weggang in die Selbstständigkeit von zahlreichen Psychologinnen und Psychologen zusammen. Der Fachkräftemangel zwingt die IPW, mit temporärem Personal zu arbeiten, temporäres Personal einzustellen, um die Engpässe zu überbrücken. Das wirkt sich natürlich ein Stück weit auf die Kosten aus, es kostet mehr und geht auch auf Kosten der Konstanz. So sind die Kosten gegenüber dem Vorjahr nochmals gestiegen und haben sich seit 2019 mehr als vervierfacht. Der Overhead-Anteil, das heisst, der Kostenanteil des administrativen Personals an den gesamten Personalkosten, also die Administration, beträgt bei der IPW 19,8 Prozent, das ist sehr hoch. Wir sind der Ansicht, dass die IPW die Digitalisierung vorantreiben muss, und wir erwarten, dass dieses Fokusprojekt, wie es in der aktualisierten Unternehmensstrategie heisst, prioritär behandelt wird, damit dieser Anteil wirklich rasch gesenkt werden kann.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Menschen bedanken, die sich tagtäglich für die IPW engagieren, die sich für die Menschen engagieren in einem nicht ganz einfachen Umfeld und die damit einen ganz wichtigen Beitrag für unsere Gesellschaft leisten. Wir Grünliberalen stimmen dem Geschäftsbericht und der Eigentümerstrategie zu.

Daniel Heierli (Grüne, Zürich): Ich habe dem schon Gesagten nichts anzufügen, nur eines will ich wiederholen: Auch ich bedanke mich herzlich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der IPW für ihre anspruchsvolle und wichtige Arbeit, die sie geleistet haben. Wir genehmigen den Geschäftsbericht und den Bericht zur Eigentümerstrategie.

Detailberatung

Titel und Ingress

I.–III.

Keine Bemerkungen; genehmigt.

Schlussabstimmung

Der Kantonsrat beschliesst mit 170 : 0 Stimmen (bei 0 Enthaltungen), der Vorlage 5959a zuzustimmen und damit den Geschäftsbericht der IPW und den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Jahr 2023 zu genehmigen.

Das Geschäft ist erledigt.