

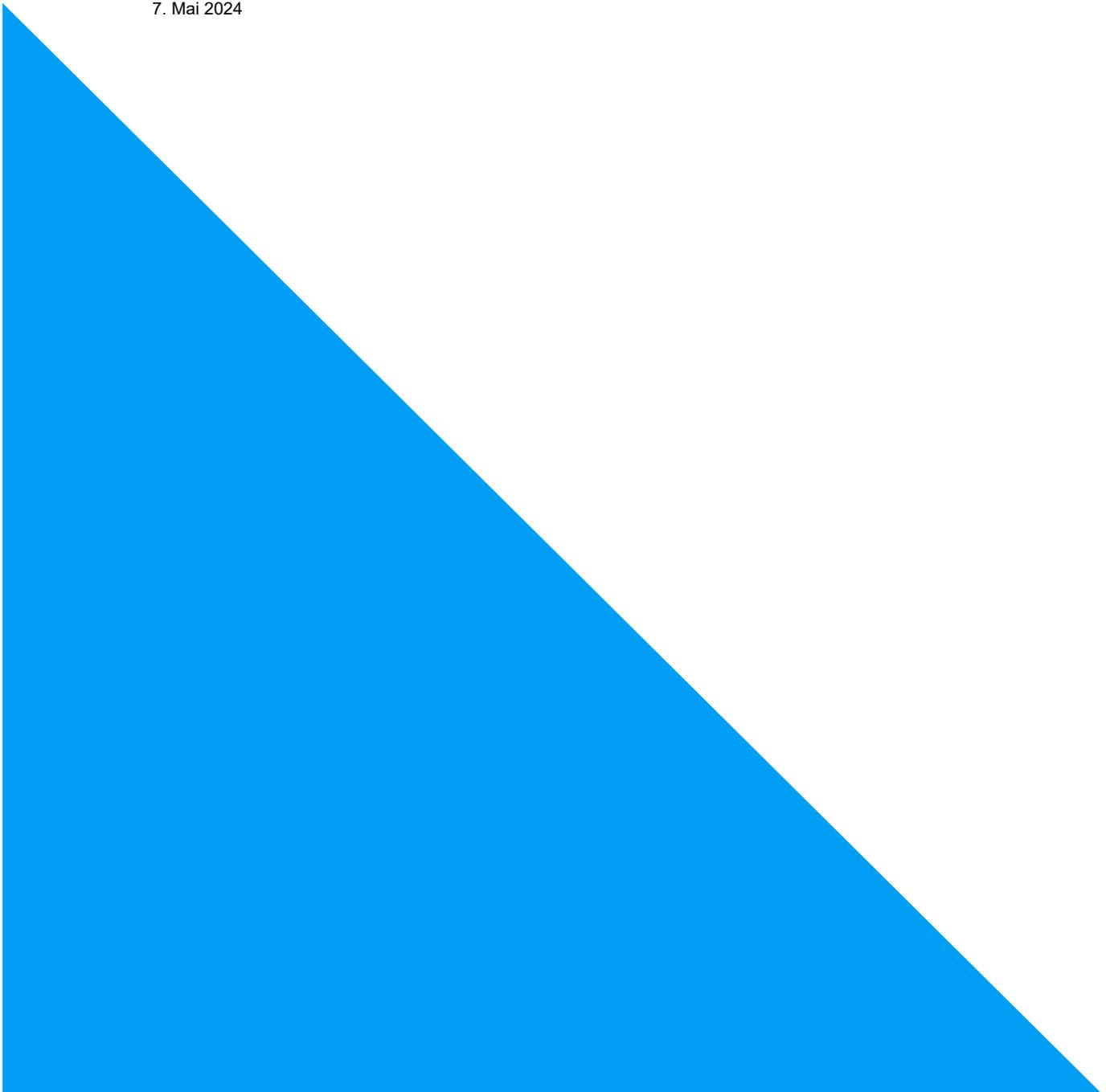


Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen

Dossier-Nr. 265-2023 / 2024-03-4615, zof

**Kantonsspital Winterthur**  
**Bericht über die Umsetzung**  
**der Eigentümerstrategie**  
**Berichtsjahr 2023**

7. Mai 2024



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensdaten</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>6</b>
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
<b>4</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>15</b>

## 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 Herausforderungen für das Gesundheitswesen insgesamt und im Besonderen für die Spitäler sind gross. Dazu zählen der Fachkräftemangel, der sich seit der Coronapandemie akzentuiert hat, die höheren Personalkosten aber auch die generelle Teuerung, vor allem im Energie- und Baubereich, und die nicht kostendeckenden Tarife. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind sowohl der Bund und die Kantone, vor allem aber die Spitäler selbst gefordert.

Seit der Coronapandemie hat sich im Gesundheitswesen viel verändert, das sich vorher so nicht abgezeichnet hat. Aber auch der demografische Wandel und die kontinuierlich wachsende Bevölkerung, die zunehmende Spezialisierung und der Fortschritt in der Medizin führen zu einer Transformation. Das Spitalwesen muss sich auf die künftigen Bedürfnisse ausrichten. Das wird nur möglich sein, wenn die Spitalbetriebe effizienter werden, vermehrt Kooperationen eingehen und integrierte Versorgungsmodelle fördern. Auch eine stärkere Verlagerung in den ambulanten Bereich ist nötig, da dieser einerseits kostengünstiger ist und andererseits das Spitalpersonal entlastet, da keine Nacht- und Wochenendschichten mehr nötig sind. Eine wichtige Rolle wird auch der Digitalisierung zukommen.

Um die aktuell bestehenden Fehlanreize zwischen stationären und ambulanten Behandlungen zu reduzieren und den ambulanten Bereich weiter zu stärken, braucht es nationale Reformen. Dazu zählt die Vorlage für eine einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen, kurz EFAS, welche das Bundesparlament Ende letzten Jahres verabschiedet hat. Auch wichtig ist die Ablösung von TARMED durch den neuen Einzelleistungstarif TARDOC und/oder ambulante Pauschalen.

Das Kantonsspital Winterthur (KSW) war im Berichtsjahr mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Angesichts des anhaltenden Fachkräftemangels mussten Betten-schliessungen vorgenommen werden. Durch gezielte Massnahmen im Personalbereich konnte das Spital alle vakanten Stellen, insbesondere auch in der Pflege, besetzen und Ende des Berichtsjahres wieder den Vollbetrieb erreichen. Trotz eines Wachstums des Betriebsertrags um 5,5% stiegen die Aufwände überproportional um 9,7%, sodass daraus ein Jahresverlust von knapp 50 Mio. Franken resultierte. Das KSW verfügt weiterhin über eine solide Eigenkapitalquote von 50%.

## 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
Dr. Barbara Meili (bis 30. Juni 2023)	Mitglied
Prof. Dr. phil. Sabina Heuss (ab 1. Juli 2023)	Mitglied
Titus Merz (bis 30. April 2023)	Vertreter Gesundheitsdirektion
Dr. rer. publ. HSG Labinot Demaj (ab 1. Mai 2023)	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2022	2023
Spitalrat (8 Mitglieder entschädigt, Total Franken inkl. Spesen)	390'600	397'400
Geschäftsleitung (6 Mitglieder, Total Franken inkl. Spesen)	1'872'357	2'434'249 <sup>1</sup>
<sup>1</sup> Die Differenz zum Vorjahr ist aufgrund der Einführung des neuen Ärztelohnmodells per 2023 zurückzuführen.		

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 Gesundheits- und Impfzentrum WIN AG

<b>Beschäftigungsentwicklung</b>		2022	2023		
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)		2'729	2'958		
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %		+4,0%	+8,4%		
Fluktuationsrate in %		12,9%	10,6%		
<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>		2022	2023		
Stationäre Austritte		26'802	28'072		
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %		-4,7%	+4,7%		
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %		20,0%	20,7%		
Case Mix Index (CMI)		1,047	1,057		
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %		+0,8%	+0,9%		
Day Mix Index (DMI) (nur stationäre Fälle Kinderpsychiatrie)		1,400	1,409		
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %		-3,8%	+0,6%		
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)		4,9	4,8		
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)		130'706'688	134'714'808		
<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>		2022	2023		
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)		134'421'470	145'378'396		
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG		8'660'690	10'357'028		
davon Unterstützungsbeitrag COVID		1'314'610	-14'245		
<b>Rechnungslegungsstandard</b>					
Swiss GAAP FER					
<b>Geschäftsergebnis</b> (1'000 Fr.)	2019	2020	2021	2022	2023
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	29'090	1'671	19'985	-23'376	-49'518
davon Beteiligungsertrag		1'007	1'454	1'538	2'364
davon ausserordentl. Erfolg		148	0	0	0
<b>Finanzielle Kennzahlen</b>		2022	2023		
EBITDA-Marge		1,5%	-2,9%		
Eigenkapitalquote		56,0%	49,5%		
Zinsdeckungsgrad		-174,5	-273,1		

## 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 zugeteilten 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**

Das KSW verzeichnete bereits Ende 2022 eine hohe Auslastung in der Notfallstation und einen Engpass im stationären Bereich. Diese Situation verschärfte sich zu Beginn des Berichtsjahres aufgrund steigender Zuweisungen und anhaltendem Personalmangel. Um der Nachfrage gerecht zu werden und die Produktivität zu steigern, wurden verschiedene Massnahmen ergriffen. Dazu gehörten die Optimierung des Austrittsmanagements, die Verkürzung der Aufenthaltsdauer und die Förderung der ambulanten Behandlung, um mit dem vorhandenen Personal möglichst viele Behandlungen durchführen zu können.

Diese Bemühungen trugen dazu bei, dass der Engpass in der Notfallstation im Laufe des Jahres abnahm. Zusätzlich wurden weitere Operationskapazitäten eröffnet und die stationäre Auslastung schrittweise gesteigert.

Durch gezielte Investitionen im Personalbereich konnte bis Ende des Jahres der Vollbetrieb wiederhergestellt und somit eine vollumfängliche Versorgung angeboten werden. Zudem konnte im Berichtsjahr ein neues Klinikinformationssystem in Betrieb genommen werden. Es bildet eine zentrale Grundlage für die Optimierung der Spitalprozesse.

Die Intensivstation war im Berichtsjahr stark ausgelastet, sodass das KSW eine Kapazitätserweiterung vorgenommen hat.

#### **Fazit**

Im Berichtsjahr konnte das KSW trotz anfänglicher Herausforderungen das Leistungs-niveau verbessern und den Vollbetrieb wieder sicherstellen. Mit der erfolgreichen Einführung des neuen Klinikinformationssystems wurde das Fundament gelegt für eine zukunftsorientierte Unternehmungsentwicklung und die Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit.

## **Erwartungen**

Aus Eigentümersicht wird erwartet, dass das KSW weiterhin eine stabile Leistungsversorgung im Vollbetrieb gewährleistet und seine Wettbewerbsfähigkeit als Zentrumsspital stärkt. Gleichzeitig gilt es nun, die Produktivität zu verbessern, wobei dies besonders durch Prozessoptimierung erreicht werden soll. Es wird zudem erwartet, dass das KSW eine Kommunikationsstrategie entwickelt, die den Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder gerecht wird.

## **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**

Im Berichtsjahr hat das KSW bedeutende Fortschritte in Bezug auf die Qualitätssicherung und -verbesserung erzielt. Die erfolgreiche Umsetzung der Massnahmen zur Überprüfung der medizinischen Ergebnisqualität, insbesondere das Projekt «Patient Reported Outcome Measures (PROM)», das in den regulären Betrieb überführt wurde, ist ein wichtiger Meilenstein. Dies zeigt das Engagement des KSW für eine kontinuierliche Verbesserung der Patientenergebnisse und der Versorgungsqualität.

Das KSW hat im Berichtsjahr gezielte Massnahmen umgesetzt, um die Qualität der medizinischen Ergebnisse weiter zu verbessern. Insbesondere wurden Fortschritte bei der Infektionsrate erzielt.

Darüber hinaus verfügt das KSW über eine Vielzahl von Qualitätslabels und Zertifizierungen. Im Verlauf des Berichtsjahres wurden verschiedene Bereiche erfolgreich rezertifiziert oder neu zertifiziert.

## **Fazit**

Trotz der erzielten Fortschritte gibt es noch Bereiche, in denen Verbesserungsbedarf besteht, insbesondere in Bezug auf Mortalitätsraten bei bestimmten Erkrankungen. Es ist jedoch anzuerkennen, dass das KSW kontinuierliche Anstrengungen unternimmt, um die Qualität der Patientenversorgung zu verbessern.

## **Erwartungen**

Vom KSW wird eine aktive Beteiligung an der Einführung und Weiterentwicklung der kantonalen Qualitätsprogramme erwartet, um valide Qualitätsindikatoren zu erhalten. Des Weiteren wird erwartet, dass das KSW (anhand der in den Qualitätsprogrammen verfügbaren Spitalvergleiche) seine Bemühungen zur Qualitätsentwicklung (Verbesserungsprozesse) fortsetzt.

### 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**

Eine Zufriedenheitsbefragung der KSW-Mitarbeitenden erfolgt alle drei Jahre. Die Ergebnisse der Zufriedenheitsbefragung aus 2021 lagen 2022 vor. Basierend darauf hat das KSW gezielte Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ergriffen, welche sich positiv auf die Nettofluktuation, die Besetzung von Stellen und den Vollbetrieb im Berichtsjahr auswirkten.

Die Nettofluktuation reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um 2,3% auf 10,6% und es konnten zahlreiche Stellen im Pflegebereich besetzt werden. Das Ziel für das Jahr 2024 ist nicht nur die Aufrechterhaltung des Vollbetriebs, sondern auch die weitgehende Reduzierung der temporären Arbeitskräfte in der Pflege.

Das KSW hat in den letzten Jahren stark in den Personalbereich investiert, sodass im Berichtsjahr die Vollzeitstellen um 8,4% zunahmen. Insbesondere ist ein Anstieg in den nicht-medizinischen Bereichen (+10,2%), wie der Verwaltung (+13,2%), Technik (+8,3%) sowie in der Hotellerie und Gastronomie (+6,6%) zu verzeichnen.

Im Berichtsjahr hat das KSW den Frauenanteil in Führungspositionen um 2% auf 60% gesteigert. Auf der Ebene der Chefärztinnen und Chefärzten wurde eine Verbesserung um 8% auf 25% erreicht, während der Frauenanteil auf der Ebene Spitalleitung unverändert bei 16% bleibt.

Die Zufriedenheit von Assistenzärztinnen und -ärzten wird vom Schweizerischen Institut für ärztliche Weiter- und Fortbildung durch regelmässige Umfragen erhoben. Das KSW wird im Berichtsjahr in 21 von 25 medizinischen Bereichen über dem Durchschnitt bewertet (Vorjahr 19 von 25 medizinischen Bereichen).

Die Kündigung des Gesamtarbeitsvertrags für Assistenzärztinnen und -ärzte durch den Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) zum Jahresende stellte das KSW im Berichtsjahr vor eine Herausforderung. Das KSW ist bestrebt, den Anliegen der Assistenzärztinnen und -ärzte möglichst weit entgegen zu kommen. Gleichzeitig bestehen aus betrieblicher Sicht gewisse Grenzen der Machbarkeit. Deshalb konnte trotz intensiver Verhandlungen bis Ende des Berichtsjahres noch keine abschliessende Einigung erzielt werden. Das KSW ist jedoch weiterhin im Dialog mit den Vertretern der Assistenzärztinnen und -ärzte, um gemeinsame Lösungen zu finden, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den betrieblichen Erfordernissen gerecht werden.

## **Fazit**

Das KSW hat im Berichtsjahr Schritte unternommen, um die Mitarbeitendenzufriedenheit zu verbessern und die Fluktuation zu reduzieren, wie im letzten Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie gefordert. Trotzdem bleibt der Fachkräftemangel in der Pflege eine Herausforderung.

Der ungesteuerte Stellenzuwachs in der Verwaltung wird aus Eigentümersicht kritisch beurteilt und bedarf einer sorgfältigen Analyse. Eine effektive Steuerung und Planung der Ressourcen ist entscheidend, um die Gesamteffizienz des Spitals zu gewährleisten und die Ressourcen optimal einzusetzen.

## **Erwartungen**

Für die Zukunft ist es wichtig, dass das KSW seine Bemühungen zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit und Stabilisierung der Fluktuation fortsetzt. Der hohe Stellenzuwachs, insbesondere im Verwaltungsbereich, muss gestoppt werden und es müssen entsprechende Massnahmen umgesetzt werden, um das Verhältnis von Stellen im administrativen sowie zum medizinisch-pflegerischen Bereich wieder in Einklang zu bringen.

## **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 hat das KSW seine Bemühungen intensiviert und erweitert, um eine optimale und interdisziplinäre Behandlung für die Patientinnen und Patienten über den stationären Bereich hinaus zu gewährleisten.

Die Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringenden sowie anderen Institutionen im Gesundheitswesen war dabei von entscheidender Bedeutung.

Die Initiative "Trio" in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern SWICA und Medbase, welche die integrierte Versorgung in der Region Winterthur vorantreiben soll, wurde 2022 gestartet und ist ein vielversprechendes Projekt. Die Entwicklung gemeinsamer Konzepte in den Bereichen Arzneimittelsicherheit und Chronic Care zeigt das Engagement der Kooperationspartner für innovative Lösungen zur Verbesserung der Patientenversorgung.

Sowohl das Universitätsspital Zürich als auch das KSW haben Kooperationen mit dem GZO Spital Wetzikon. Das KSW hat im Jahr 2022 eine umfassende Zusammenarbeit mit dem GZO Spital Wetzikon geschlossen, insbesondere im Bereich der Chirurgie. Mit der Interims-Leitung des Departments Chirurgie durch den CMO des KSW wurde die Kooperation im Berichtsjahr verstärkt.

## **Fazit**

Das KSW hat im Berichtszeitjahr einen Fortschritt zur Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern sowie anderen Institutionen im Gesundheitswesen erreicht.

Durch die Intensivierung und Erweiterung von bestehenden Kooperationen sowie die Entwicklung neuer Konzepte zur integrierten Versorgung hat das KSW seine Position als regionaler Versorger gestärkt.

Trotz dieser Erfolge ist festzuhalten, dass das KSW die im Vorjahr geforderte Kooperationsstrategie nicht verabschiedet hat. Eine erhöhte Priorität wurde der Handhabung der Erlöse und Kostenentwicklung bzw. den damit verbundenen betrieblichen Massnahmen eingeräumt. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, dass das KSW nun konkrete Schritte unternimmt, um eine umfassende Kooperationsstrategie zu erstellen, die auch die Kosten-Nutzen-Verhältnisse überprüft

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet vom KSW, dass Kooperationen noch systematischer und gezielter genutzt werden, um das Leistungsangebot, die Qualität und Prozesse zu optimieren. Angesichts der finanziellen Ausgangslage und der aktuellen Ereignisse sollen die bestehenden Kooperationen sorgfältig analysiert und hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen überprüft werden, insbesondere mit Blick auf das GZO Spital Wetzikon. Von dem KSW wird erwartet, dass es im Jahr 2024 die Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorlegt und wo möglich und sinnvoll Synergien realisiert.

### **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 stand das KSW, insbesondere der Spitalrat, vor Herausforderungen im Bereich der Führung. Sowohl der Chief Executive Officer (CEO) als auch die Chief Nursing Officer (CNO) gaben im Verlauf des ersten Halbjahres ihre Entscheidung bekannt, das KSW zu verlassen. Diese Wechsel wurden zum Anlass genommen, die Führungsstrukturen nochmals zu überdenken. Dabei wurden die Kompetenzen der CNO angepasst, um eine angemessene Priorisierung der Pflegedienstleistung sicherzustellen. Die Besetzung der CEO-Stelle erhielt hohe Priorität und wurde abgeschlossen. Guido Speck, der neue CEO, wird sein Amt am 1. Juni 2024 antreten. Während der Übergangsphase vom 15. Februar 2024 bis zum 30. Mai 2024 wird Prof. Dr. med. Cornel Sieber, Chief Medical Officer (CMO), das KSW interimistisch als CEO leiten.

Die im Jahr 2022 eingeführte Führungsorganisation wurde im Berichtsjahr weiterentwickelt. Die Zusammenarbeit mit der erweiterten Geschäftsleitungskonferenz und der Personalkommission wurde vertieft.

### **Fazit**

Das KSW hat im Berichtsjahr an der Weiterentwicklung seiner Unternehmensorganisation und -kultur gearbeitet. In der Führungsstruktur wurden Anpassungen bei der CNO-Position vorgenommen und die Zusammenarbeit mit relevanten Gremien gestärkt.

Die Ernennung des CMO zum interimistischen CEO hat gezeigt, dass in der neu geschaffenen Führungsorganisation die Stellvertretung des CEO nicht geregelt war. Dies muss aus Eigentümersicht im Hinblick auf die Gewährleistung einer effektiven Führung zukünftig

zwingend sichergestellt werden. Klare Vertretungsregelungen und Prozesse sind entscheidend, um den reibungslosen Betrieb sicherzustellen.

### **Erwartungen**

Vom KSW wird erwartet, dass es die Wechsel in der Geschäftsleitung erfolgreich gestaltet.

Der Eigentümer erwartet eine umfassende Überprüfung der Führungsstruktur. Angemessene Massnahmen sollen getroffen werden, um die Kontinuität in der Geschäftsleitung sicherzustellen und weitere Abgänge zu verhindern.

## **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 Eigentümerversammlung eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.

### **Zielerreichung**

Im Bereich der Infrastruktur konnte im Berichtsjahr ein Grossteil des alten Bettenhochhauses erfolgreich rückgebaut werden, und die Vorbereitungen für die Gestaltung der neuen Vorfahrt schreiten voran. Diese Massnahmen sind Teil des Masterplans 2030+, der sowohl bauliche als auch betriebliche Massnahmen umfasst.

Um der weiter wachsenden Nachfrage und den zunehmenden Anforderungen gerecht zu werden, wurde die langfristige Arealplanung weiter konkretisiert und auf die betrieblichen Anforderungen abgestimmt. Die vorhandenen Flächen sollen effizienter genutzt werden, bis die nötigen zusätzlichen Flächen zur Verfügung stehen.

Die Übertragung des Haldengutareals im Baurecht vom Kanton auf das Spital ist von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Infrastrukturplanung des KSW. Zurzeit befindet sich das KSW noch in Verhandlungen mit dem Immobilienamt.

### **Fazit**

Das KSW hat im Berichtsjahr die Konkretisierung der langfristigen Arealplanung an die Hand genommen. Dabei gilt es, eine nachhaltige Finanzierung für die Arealplanung sicherzustellen.

Die Finanzierung der notwendigen Investitionen in die Erneuerung des vom Kanton übernommenen Immobilienportfolios stellt für das KSW eine Herausforderung dar.

Die Gesundheitsdirektion hat deshalb gemeinsam mit der Finanzdirektion und dem KSW eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche prüft, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das KSW der anstehende Investitionsbedarf ausreichend berücksichtigt wurde. Die Arbeitsgruppe hat hierfür ein externes Gutachten in Auftrag gegeben und wird auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeiten. Die Ergebnisse sollen Ende 2024 vorliegen.

### **Erwartungen**

Für die Zukunft ist es wichtig, dass das KSW seine Bemühungen zur Entwicklung und Modernisierung der Infrastruktur fortsetzt, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Für die Umsetzung der langfristigen Arealplanung muss das KSW Wege finden, die

Bedürfnisse an die Infrastruktur unter der Berücksichtigung der finanziellen Tragbarkeit zu befriedigen.

### 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 lag der Fokus des KSW auf der Wiederherstellung des Vollbetriebs. Trotz umfangreicher Massnahmen die ergriffen wurden, um Stellen im medizinischen und pflegerischen Bereich zu besetzen, erreichten die stationären Kapazitäten erst gegen Ende des Berichtsjahres den Vollbetrieb.

Die EBITDA-Marge liegt mit -2,9% deutlich unter dem Budget und dem Zielwert von 10%. Trotz eines Wachstums des Betriebsertrags um 5,5% stiegen die Aufwände überproportional um 9,7%. Die Kostenfaktoren waren vor allem Personalmassnahmen, Rückstellungen für Überstunden und nicht bezogene Ferien, sowie die Implementierung des neuen Klinikinformationssystems (KIS). Das KSW schliesst das Geschäftsjahr 2023 mit einem Verlust von 49,5 Mio. Franken ab, behält jedoch eine solide Eigenkapitalquote von 49,5%.

Insgesamt blieb das Wachstum im Berichtsjahr unter den Erwartungen, da der Personalaufbau erst mit Verzögerung zu einer Erhöhung der Behandlungskapazität führte.

Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete der Anteil der zusatzversicherten Personen im stationären Bereich einen leichten Anstieg. Während der Anteil der privat versicherten Patientinnen und Patienten mit 6,1% konstant blieb, zeigte sich bei den halbprivat versicherten Patientinnen und Patienten eine Zunahme um 0,7% (14,6% zu 13,9% im Vorjahr).

Gegen Ende des Jahres konnten der Vollbetrieb und die Auslastung wiederhergestellt werden, was der gestiegenen Nachfrage gerecht wurde.

Es wurden verschiedene Massnahmen zur Verbesserung des Ergebnisses identifiziert, darunter Leistungswachstum, Produktivitätssteigerung, Reduzierung der Personalkosten, insbesondere im nicht-klinischen Bereich und Senkung der Sachkosten. Die entsprechenden Massnahmen sind in einem Verbesserungsprogramm «FinCura» gebündelt und wurden bereits eingeleitet.

#### **Fazit**

Das KSW hat erneut ein deutliches Defizit verzeichnet und die Vorgaben des Eigentümers nicht erreicht. Dies ist vor allem auf Kostensteigerungen und schwierige Rahmenbedingun-

gen im Personal-, Tarif- und Digitalisierungsbereich zurückzuführen. Die EBITDA-Zielmarge von 10% wurde im Berichtsjahr weit verfehlt. Der Eigentümer begrüsst das Verbesserungsprogramm «FinCura», das einen Teil des Gesamtverbesserungsprogramms darstellt. Für die Zukunft ist es entscheidend, dass die Massnahmen zur Ergebnisverbesserung ihre Wirkung entfalten.

### **Erwartungen**

Vom KSW wird erwartet, dass es das eingeleitete Ergebnisverbesserungsprogramm konsequent umsetzt und die Produktivität steigert, um wieder in die Gewinnzone zu gelangen und mittelfristig die Eigentümergebenisse zu erreichen. Dabei soll auch verstärkt die Ambulantisierung vorangetrieben und, wo möglich und sinnvoll, Kooperationen angestrebt werden, die dazu beitragen, die Effizienz weiter zu steigern. Vom KSW wird ein entsprechendes Umsetzungscontrolling und regelmässiges Reporting an die Gesundheitsdirektion zum Gesamtverbesserungsprogramm erwartet.

### **3.8 Risikomanagement**

#### **Vorgabe (ES Abs. 7)**

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

### **Zielerreichung**

Das KSW hat im Berichtsjahr sein Risikomanagement gemäss den Vorgaben der SN ISO 31000:2018 durchgeführt und die Risiken systematisch erfasst und bewertet.

Das KSW hat im Berichtsjahr acht Toprisiken identifiziert:

- 1: Cyberangriff
- 2: Ungenügende Rentabilität / Profitabilität
- 3: Leistungen im OKP-Bereich längerfristig nicht kostendeckend
- 4: Fachkräftemangel (insb. Ärztinnen und Ärzte sowie Pflegepersonal)
- 5: Sinkende Erlöse im zusatzversicherten Bereich
- 6: Digitalisierungsgrad nicht bedarfsgerecht
- 7: Leistungsangebot nicht markt- oder bedarfsgerecht
- 8: Ausfall der kritischen Funktionen gemäss BMC

Die Gesamtrisikolage wird als «mässig» eingeschätzt, wobei keine existenzbedrohenden Risiken identifiziert wurden. Konkrete Gegenmassnahmen wurden für die obenstehenden Risiken erarbeitet und sollen im laufenden Geschäftsjahr 2024 umgesetzt werden. Es wurden auch Verbesserungen im klinischen Risikomanagement sowie in der Integration des internen Kontrollsystems (IKS) vorgenommen.

### **Fazit**

Das KSW hat im Berichtsjahr das Risikomanagement weiterentwickelt und verbessert. Das proaktive Risikomanagement ist aus Eigentümersicht zu begrüessen.

### **Erwartungen**

Das etablierte Instrumentarium im Risikomanagement ist systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.

### 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 im Berichtsjahr mit der erfolgreichen Einführung des neuen Klinikinformationssystems die Grundlage für weitere Digitalisierungsschritte im klinischen Bereich erzielt. Ein bedeutender Schwerpunkt im Berichtsjahr lag auf der Cyber-Sicherheit, für die umfangreiche Sicherheitsmassnahmen ergriffen und die Mitarbeitenden sensibilisiert wurden.

Nach einem veranlassten Sicherheits-Scan vom Kanton Zürich erhielt das KSW eine Bewertung von B+, welche seitdem durch gezielte Massnahmen verbessert wurde.

#### **Fazit**

Die erfolgreiche Einführung des neuen Klinikinformationssystems und die Verbesserungen im Bereich der Cyber-Sicherheit zeigen das Engagement des KSW für die Digitalisierung und den Schutz sensibler Daten. Diese Massnahmen legen eine solide Grundlage für zukünftige digitale Entwicklungen.

Aus Eigentümersicht sollten nun auf Basis des neuen Klinikinformationssystems und einer nachhaltigen Digitalisierungs-Roadmap mit konkreten Massnahmen Effizienzgewinne realisiert werden.

#### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass das KSW seine Bemühungen in der Digitalisierung fortsetzt und im Rahmen einer nachhaltigen Digitalisierungs-Roadmap mit konkreten Vorhaben vorantreibt. Die Cyber-Sicherheit muss kontinuierlich verbessert werden. Zudem wird erwartet, dass das elektronische Patientendossier (EPD) im Jahr 2024 in das neue Klinikinformationssystem integriert wird. Die Synergien sind mit den anderen kantonalen Spitälern im Digitalisierungsbereich zu stärken und mit Kooperationen sollen konkrete Einsparungsmöglichkeiten erwirkt werden.

## 4 Gesamteinschätzung

### Zielerreichung

Das KSW war im Berichtsjahr in verschiedener Hinsicht gefordert. Trotz der anfänglichen Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, hat das KSW seine strategischen Schwerpunkte umgesetzt.

Als Zentrumsspital für die akutsomatische Grund- und Spezialversorgung in der Region Winterthur sowie als Anbieter von überregionalen spezialisierten Leistungen hat das KSW seine Position gestärkt.

Durch gezielte Investitionen in Personal, Infrastruktur und Digitalisierung konnte das KSW nicht nur seine Leistungsfähigkeit verbessern, sondern auch seine Qualität in der Patientenversorgung kontinuierlich steigern. Dennoch hat eine überproportionale Zunahme beim Personal im Verwaltungsbereich stattgefunden, die kritisch zu überprüfen ist.

Die Einführung des neuen Klinikinformationssystems repräsentiert einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einer modernen und effizienten Gesundheitsversorgung.

Das KSW verfügt über eine moderne Infrastruktur, um die zukünftigen Anforderungen im Gesundheitswesen und eine qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten sicherzustellen.

Der anhaltende Fachkräftemangel führte dazu, dass nicht alle Betten betrieben werden konnten und erst Ende des Berichtsjahres der Vollbetrieb wiederhergestellt wurde.

Die umgesetzten Personalmassnahmen, die Implementierung des Klinikinformationssystems und die Tarife, welche die Kosten weiterhin nicht überall adäquat abbilden, führten unter anderem zu einem Verlust von 49,5 Mio. Franken. Die EBITDA-Marge liegt mit -2,9% deutlich unter dem Zielwert von 10%. Massnahmen zur Ergebnisverbesserung wurden identifiziert und eingeleitet, wobei ein konsequentes Kostenmanagement einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Stabilität des KSW leisten muss.

Die im Bereich der Digitalisierung getroffenen Massnahmen legen eine solide Grundlage für zukünftige Entwicklungen und Optimierungen der internen Prozesse sowie für die Sicherheit der Informationssysteme. Die Integration des elektronischen Patientendossiers (EPD) wird als wichtiger Schritt zur Verbesserung der Patientenversorgung angesehen.

Die notwendigen Investitionen in die Infrastruktur und Digitalisierung stellen das KSW vor anspruchsvollen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund prüft eine gemeinsame Arbeitsgruppe aus Vertretern der Gesundheitsdirektion, der Finanzdirektion und des KSW, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das KSW der anstehende Investitionsbedarf ausreichend berücksichtigt wurde. Die Arbeitsgruppe hat hierfür ein externes Gutachten in Auftrag gegeben und wird auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeiten. Die Ergebnisse sollen Ende 2024 vorliegen.

### Fazit

Durch gezielte Investitionen in Personal, Infrastruktur und Digitalisierung konnte das KSW, seine Position als führendes Zentrumsspital festigen.

Dass im Berichtsjahr gleich zwei Geschäftsleitungsmitglieder, darunter der CEO gekündigt haben, stellt das KSW vor eine Herausforderung und zeigt, dass die aktuelle Führungsstruktur erneut überprüft werden muss.

Zusätzlich ist es nun von entscheidender Bedeutung, dass sich das KSW wirtschaftlich so positioniert, dass es mittelfristig wieder die Eigentümerziele vollumfänglich erreicht. Die bevorstehenden Investitionen im Immobilien- und Digitalisierungsbereich müssen zeitgemäss und im Rahmen der Tragfähigkeit erfolgen, ohne dabei die Priorität der Patientenversorgung zu vernachlässigen. Dadurch soll eine nachhaltige Entwicklung sichergestellt werden.

Vorrangiges Ziel des KSW ist es, die finanzielle Situation zu verbessern. Dazu ist es auch notwendig, wo immer möglich und sinnvoll, Kooperationen einzugehen, um eine Effizienz- und Qualitätssteigerung zu erreichen. Die im letzten Berichtsjahr geforderte Kooperationsstrategie konnte vom KSW nicht verabschiedet werden. Eine erhöhte Priorität wurde der Handhabung der Erlöse und Kostenentwicklung bzw. den damit verbundenen betrieblichen Massnahmen eingeräumt.

Aus Sicht des Eigentümers ist die Leistung des KSW unter den erschwerten Bedingungen im Berichtsjahr, trotz des hohen Jahresverlustes, anzuerkennen. Die Wiederherstellung des Vollbetriebs stand im Vordergrund, und das KSW hat bewiesen, dass es in der Lage ist, auch in anspruchsvollen Zeiten die Versorgung sicherzustellen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KSW gebührt ein Dank für ihren tagtäglichen Einsatz. Ihre Arbeit, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag des KSW erfolgreich zu erfüllen.

### **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 seine internen Prozesse evaluiert und optimiert, um den Vollbetrieb aufrechtzuerhalten und die Produktivität zu verbessern. Gleichzeitig wird erwartet, dass das KSW eine Kommunikationsstrategie entwickelt, die die Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder-Gruppen angemessen berücksichtigt. Die Position als Zentrumsspital soll weiter gestärkt werden.
- **Qualität:** Vom KSW wird erwartet, sich aktiv an den kantonalen Qualitätsprogrammen zu beteiligen, um valide und belastbare Qualitätsindikatoren zu erhalten, und seine Bemühungen zur Qualitätsentwicklung fortzusetzen.
- **Personal:** Vom KSW wird erwartet, dass es seine Bemühungen zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit und Stabilisierung der Fluktuation fortsetzt. Der hohe Stellenzuwachs im Verwaltungsbereich ist kritisch zu überprüfen.
- **Kooperationen:** Vom KSW wird erwartet, dass es geeignete Kooperationen einget, um die Effizienz zu steigern und somit Prozesse zu optimieren. Angesichts der finanziellen Ausgangslage und der aktuellen Ereignisse sollen die bestehenden Kooperationen sorgfältig analysiert und hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen überprüft werden, insbesondere mit Blick auf das GZO Spital Wetzikon. Das KSW soll 2024 eine Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorlegen und wo möglich und sinnvoll Synergien realisieren.

- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Der Eigentümer erwartet, dass das KSW seine Führungsstrukturen laufend optimiert und weiterentwickelt, insbesondere im Hinblick auf die Gewährleistung einer effektiven Führung in der Geschäftsleitung, dabei soll eine klare Ausrichtung auf Unternehmensziele und -werte angestrebt werden.
- **Infrastruktur:** Die Modernisierung der Infrastruktur hat im Einklang mit der Versorgungsnachfrage und der finanziellen Tragbarkeit zu erfolgen.
- **Finanzen:** Der Eigentümer erwartet, dass das KSW mittelfristig wieder ein positives Ergebnis erzielt und die Eigentümergegebenheiten erreicht. Dabei soll auch verstärkt die Ambulantisierung vorangetrieben und, wo möglich und sinnvoll, Kooperationen angestrebt werden, die dazu beitragen, die Effizienz weiter zu steigern. Das Gesamtverbesserungsprogramm ist konsequent umzusetzen und ein entsprechendes Reporting gegenüber dem Eigentümer zu etablieren.
- **Risikomanagement:** Das KSW soll die etablierten Risikomanagement-Instrumente systematisch anwenden und weiterentwickeln.
- **Digitalisierung:** Das KSW ist aufgefordert eine nachhaltige Digitalisierungs-Roadmap mit konkreten Vorhaben zu erarbeiten, um die Effizienzpotentiale des neuen Klinikinformationssystems (KIS) zu nutzen. Das EPD ist im Jahr 2024 in das KIS zu integrieren. Zudem sind konkrete Synergien unter den vier kantonalen Spitalen zu prüfen und zu realisieren.