



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 266-2023 / 2025-04-0150

**Integrierte Psychiatrie Winterthur –
Zürcher Unterland
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	10
	3.7. Finanzen	12
	3.8. Risikomanagement	13
	3.9. Digitalisierung	13
4	Gesamteinschätzung	14

1. Einleitung

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

Gemäss § 12 lit. a des Gesetzes über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipwG; LS 813.18) 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 Absatz 1 ipwG). Er legt ihn sodann gemäss § 6 lit. d ipwG 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.

Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) hat auch im Berichtsjahr einen zentralen Beitrag für die psychiatrische Versorgung im Kanton Zürich und insbesondere in der Region Winterthur und dem Zürcher Unterland geleistet.

Die Anstrengungen der vergangenen Jahre in die Weiterentwicklung des Personals, in notwendige bauliche Massnahmen sowie in die Erweiterung des Angebots haben grundsätzlich positive Effekte gezeigt. Allerdings sah sich die ipw im Berichtsjahr mit finanziellen Belastungen konfrontiert, insbesondere aufgrund von Auslastungs- und Führungsproblemen

insbesondere im Bereich der Jugendpsychiatrie. Dies führte im Berichtsjahr zu einem Jahresverlust von -2,7 Mio. Franken und einem Sinken der Eigenkapitalquote von 50,7% auf 43,3%.

2. Unternehmensdaten

Unternehmenszweck

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

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

Gesamtentschädigung	2023	2024
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. inkl. Spesen)	303'200	349'600
Geschäftsleitung (11 Mitglieder, Total Fr. inkl. Spesen)	2'019'978	2'072'767

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
–	

Wichtige Verträge

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

Beschäftigungsentwicklung	2023	2024
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	598	633
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+0,1%	+5,8%
Fluktuationsrate, in %	16,9%	13,8%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2023	2024
Stationäre Austritte	3'719	3'772
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+5,9%	+1,4%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	5,0%	3,0%
Day Mix Index (DMI)	1,099	1,097
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+1,0%	-0,2%
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	23,9	22,6
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	9'635'092	9'882'147

Finanzflüsse seitens des Kantons	2023	2024
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	48'658'705	50'541'999
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	10'940'313	12'275'007

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)	2020	2021	2022	2023	2024
Gesamtkosten	90'667	92'902	97'970	103'451	113'665
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	-4	5'732	3'306	3'414	-2'736

Finanzielle Kennzahlen	2023	2024
EBITDA-Marge	6,6%	1,5%
Eigenkapitalquote	50,7%	43,3%
Zinsdeckungsgrad	8,9	0

3. Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1. Strategische Schwerpunkte

Vorgabe (ES Abs. 1)

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

Zielerreichung

Im Jahr 2024 setzte die ipw die acht strategischen Schwerpunkte der «Zäme 2030» Strategie fort. Trotz Herausforderungen beim Geschäftsverlauf wurden 17 Massnahmen vorangetrieben. Erfolge gab es in der Personalentwicklung, der Verbesserung des Critical Incident Reporting Systems und der Umsetzung neuer Arbeitswelten. Die geplante Angebotserweiterung durch Konsiliardienste in Hausarztpraxen wurde aufgrund von Personalmangel und noch nicht ausgelasteten ambulanten Angeboten vorerst zurückgestellt.

Die Produktivität in der Leistungserbringung von Kerngeschäftsaufgaben blieb aufgrund der steigenden Komplexität der Patientenfälle eine Herausforderung. Mit dem Bezug des Ergänzungs- und Ersatzbaus Haus Orange werden jedoch Effizienzsteigerungen erwartet, insbesondere in der Bettenbelegung und bei verrechenbaren Pflegetagen.

Das neue Haus Orange erlaubt eine zweckmässige Konzentration der stationären Angebote am Standort Schlosstal. Im Vorjahr hat der Eigentümer darauf hingewiesen, dass mit Inbetriebnahme des EEB auch die Effizienz gesteigert werden soll. Daneben wurden die ambulanten Angebote im Zürcher Unterland weiter gestärkt, um im ambulanten Bereich eine wohnortnahe Versorgung zu gewährleisten.

Fazit

Die ipw hat im Jahr 2024 trotz wirtschaftlicher Herausforderungen wichtige strategische Massnahmen vorangetrieben. Die Stärkung ambulanter Angebote im Zürcher Unterland und die Optimierung der internen Prozesse, insbesondere im Hinblick auf den Bezug des Haus Orange, sind positive Entwicklungen. Die wirtschaftliche Situation erfordert jedoch wirksame Massnahmen, um die langfristige Stabilität der ipw zu gewährleisten.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet weiterhin, dass die ipw die definierten strategischen Massnahmen konsequent umsetzt und die Effizienz durch den Bezug des Haus Orange steigert. Die geplante Standortstrategie soll 2025 fertiggestellt werden. Die laufenden Bemühungen zur Optimierung der Arbeitsabläufe und zur Steigerung der Produktivität müssen 2025 weitergeführt werden, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

3.2. Qualität

Vorgabe (ES Abs. 2)

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

Zielerreichung

Im Bereich der medizinischen Ergebnisqualität stehen die Messung der Patientenzufriedenheit und der Behandlungseffekte im Fokus.

Die schweizweiten Messungen zur Patientenzufriedenheit und Symptombelastung erfolgen durch den Nationalen Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) für die drei stationären Standorte der ipw getrennt nach Erwachsenenpsychiatrie, Alterspsychiatrie sowie Kinder- und Jugendpsychiatrie. Die letzten Befragungen zur Zufriedenheit in der Erwachsenenpsychiatrie fanden im Jahr 2024 statt. Aus diesen Zahlen geht hervor, dass die Patientenzufriedenheit in der Klinik Schosstal und im Zentrum Hard im gesamtschweizerischen Durchschnitt lag, während das Kriseninterventionszentrum in allen Bereichen signifikant höhere Zufriedenheitswerte erzielte.

Bezüglich der Symptombelastung wurde 2023 in der Klinik Schosstal in der Erwachsenenpsychiatrie ein unterdurchschnittlicher Behandlungserfolg (Reduktion der Symptombelastung) festgestellt. In den anderen Behandlungsbereichen (KIZ, Hard) lag der Erfolg jedoch im Normbereich. Ein engmaschiges Monitoring und Schulungen wurden als Gegenmassnahmen eingeleitet.

Die Messungen in der Jugendpsychiatrie sind aufgrund kleiner Fallzahlen nur zum Teil aussagekräftig. Insgesamt zeigen sich in diesem Bereich jedoch keine Auffälligkeiten.

Fazit

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die Behandlungsqualität in weiten Teilen stabil auf gutem Niveau liegt. Insbesondere die hohen Zufriedenheitswerte im Kriseninterventionszentrum sind positiv hervorzuheben. Gleichzeitig wurden von der ipw Massnahmen zur Verbesserung der Symptombelastungsreduktion und der Rücklaufquoten ergriffen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die ipw ihre bereits guten Qualitätsstandards beibehält und weiter verbessert sowie in den unterdurchschnittlichen Bereichen zumindest die Erwartungswerte erreicht. Zudem soll das Augenmerk auf die nachhaltige Implementierung der bereits eingeleiteten Qualitätsverbesserungsmassnahmen gelegt werden, um die Behandlungsqualität weiter zu steigern.

3.3. Personalpolitik

Vorgabe (ES Abs. 3)

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

Zielerreichung

Die ipw hat im Jahr 2024 ein umfassendes Rahmenkonzept zur Laufbahn- und Führungsentwicklung erarbeitet, um die Qualifikation und Motivation der Mitarbeitenden langfristig zu sichern. Zukunftsgerichtete Anstellungsmodelle für Pflegemitarbeitende wurden eingeführt, um individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen, temporäre Einsätze zu reduzieren und die Fluktuationsrate zu senken. In intensiven Gesprächen mit dem Verband des Personals öffentlicher Dienste (VPOD) wurde eine Einigung über die Reduktion der Sollarbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte auf 46 Stunden reduziert.

Die jährliche SIWF/FMH-Umfrage bei Ärztinnen und Ärzten in Weiterbildung zeigte ein positives Bild. Die Fluktuationsrate sank von 16,9% auf 13,8%, was auf erfolgreiche Personalmassnahmen der Vorjahre zurückzuführen ist. Der Frauenanteil im gesamten Personalbestand blieb stabil bei rund 70%, während er in der Geschäftsleitung leicht sank (33%).

Fazit

Im Vorjahr hat der Eigentümer die Erwartung formuliert, dass die Arbeitgeberattraktivität gehalten wird. Die ipw hat im Jahr 2024 Fortschritte in der Personalpolitik erzielt. Die Einführung flexibler Anstellungsmodelle ist positiv zu würdigen. Die gesunkene Fluktuationsrate zeigt, dass die eingeleiteten Massnahmen Wirkung zeigen. Die Investitionen in die Weiterbildung und Entwicklung der Mitarbeitenden tragen zur langfristigen Leistungsfähigkeit der ipw bei.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die ipw die Arbeitgeberattraktivität auf hohem Niveau hält und die positiven Entwicklungen in der Personalpolitik fortsetzt, wobei die Umsetzung finanziell tragbar bleiben muss.

3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen

Vorgabe (ES Abs. 4)

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

Zielerreichung

Die ipw hat im Berichtsjahr 2024 ihre Kooperationsbemühungen intensiviert und wichtige Fortschritte erzielt. Eine zentrale Entwicklung war die systematische Zusammenarbeit mit den vier kantonalen Spitälern, die ab 2025 auf strategischer und operativer Ebene institutionalisiert wird.

Ein bedeutender Meilenstein war der Beitritt der ipw zum Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) im Februar 2024. Damit konnte die Position der psychiatrischen Institutionen im Kanton Zürich gestärkt werden, insbesondere in der Verhandlung mit den leistungseinkaufenden Krankenversicherungen.

Die ipw hat 2024 ihre medizinischen Kooperationen weiter ausgebaut. Dazu zählen unter anderem die erfolgreiche Durchführung einer interdisziplinären Summer School, gemeinsame Datenauswertungen mit Partnerinstitutionen sowie eine Intensivierung des fachlichen Austauschs. Diese Aktivitäten sind eingebettet in eine breiter angelegte Kooperationsstrategie, die aktuell erarbeitet wird und insbesondere Synergien mit anderen kantonalen und ausserkantonalen Partnern aufzeigen soll. Ziel ist es, durch eine vertiefte Zusammenarbeit die Qualität und Effizienz der Versorgung weiter zu steigern.

Im Berichtszeitraum wurden weder finanzielle Beteiligungen an Drittfirmen eingegangen noch interne Dienstleistungen ausgelagert.

Fazit

Die ipw hat ihre Kooperationsbemühungen im Jahr 2024 gezielt weitergeführt. Die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen kantonalen Spitälern und die erzielten Fortschritte bei den Tarifverhandlungen sind positive Entwicklungen.

Die vom Kanton bereits im letzten Berichtsjahr erwartete Kooperationsstrategie soll die Position der ipw im regionalen Gesundheitswesen weiter stärken und die Professionalisierung vorantreiben. Die geforderte Kooperationsstrategie liegt noch nicht vor.

Die Vernetzung mit anderen Institutionen, wie der Fachstelle für Abhängigkeitserkrankungen Bezirk Bülach, dem Spital Bülach, der Gemeinschaftspraxis Bülach Süd und dem Zweckverband Sozialdienste Bezirk Dielsdorf, hat zu einer verbesserten Versorgung der Patientinnen und Patienten geführt.

Erwartungen

Von der ipw wird erwartet, dass sie im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschiessen 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.

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 wurden mit unterschiedlichen Massnahmen die Weiterentwicklung der Organisation und Kultur gefördert (u.a. Kaderanlässe, Personalfest, Austauschgefässe für Mitarbeitende mit der Geschäftsleitung).

Im Bereich der Psychiatrie für Jugendliche und junge Erwachsene (ADP) gab es Führungsprobleme. Dies hatte einen kompletten Neuaufbau der obersten Führungsorganisation zur Folge. Die Auslastung in diesem Bereich lag im Berichtsjahr (und im ersten Quartal des Jahres 2025) unter den Erwartungen. Für die Zukunftsgestaltung konnte PD Dr. med. Lars Wöckel, ein schweizweit renommierter Kinder- und Jugendpsychiater gewonnen werden. Bis zu dessen Eintritt im März 2025 führte der Ärztliche Direktor diesen Bereich ad interim.

Im Jahr 2025 wird ein neuer Standort eröffnet (Haus Orange), was die Zusammenführung der stationären Angebote und die Stärkung von betrieblichen Synergien möglich macht.

Fazit

Die Unternehmensorganisation und -kultur wurden im Jahr 2024 aktiv gestaltet, waren aber zugleich geprägt von Führungsproblemen im Bereich der Jugendpsychiatrie. Diese wurden angegangen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass der Spitalrat die Führungssituation stabilisiert und den Fokus auf die Umsetzung der Strategie legt. Die Zusammenführung der Mitarbeitenden im neuen Gebäude soll aktiv genutzt werden, um die Zusammenarbeit zu intensivieren und die Produktivität zu steigern.

3.6. Infrastruktur

Vorgabe (ES Abs. 5)

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

Zielerreichung

Im Berichtsjahr 2024 konnte die ipw wichtige Fortschritte im Bereich der Infrastruktur verzeichnen. Ein wesentlicher Meilenstein war die Fertigstellung und Inbetriebnahme des Ersatz- und Ergänzungsbaus (EEB), der nun den Namen „Haus Orange“ trägt. Nach 18-mo-

natiger Verzögerung wurde das Gebäude im ersten Quartal 2025 offiziell in Betrieb genommen. Der Neubau ermöglicht die Zusammenführung aller stationären Angebote am Standort Schlosstal.

Die Verzögerung der Inbetriebnahme des „Haus Orange“ ist auf einen Bauschaden zurückzuführen. Zu dessen Abwicklung wurden im Berichtsjahr Gespräche zwischen ipw und den beteiligten Direktionen (GD, FD, BD) geführt. Derzeit werden letzte offene Fragen geklärt. Die Abwicklung wird mit Beschlüssen des Spitalrates und des Regierungsrates abgeschlossen werden.

Parallel dazu wurden wichtige Sanierungsarbeiten durchgeführt. Die Sanierung der Schmutzwasserkanalisation konnte erfolgreich abgeschlossen werden.

Die Arealstrategie „Schlosstal“ wurde im Berichtsjahr weiterentwickelt. Ein zentraler Aspekt ist die langfristige Planung und der Erhalt der Bestandsbauten. Für die kommenden vier Jahre sind weitere Investitionen in den Bestandserhalt der Infrastruktur in Höhe von jährlich 0,3 Mio. Franken geplant.

Ein weiteres wichtiges Projekt ist die Realisierung des Pilotprojekts „Neues Arbeitsplatzkonzept, neue Arbeitsplatzmodelle“. Ziel ist es, die Flächeneffizienz und die Zusammenarbeit innerhalb der ipw zu verbessern. Die erste Fläche im denkmalgeschützten Teil der Klinik Schlosstal wird ab Mai 2025 mit einem modernen Bürokonzept ausgestattet.

Fazit

Die Infrastruktur der ipw wurde im Jahr 2024 signifikant modernisiert und verbessert. Die Fertigstellung des Hauses Orange stellt einen Fortschritt dar und optimiert durch die betriebliche Zentralisierung die stationäre Versorgung. Das Pilotprojekt zum neuen Arbeitsplatzkonzept zeigt das Engagement für zeitgemässe Arbeitsbedingungen und eine effiziente Raumnutzung.

Die ipw hat gezeigt, dass sie in der Lage ist, auch komplexe Infrastrukturprojekte erfolgreich umzusetzen und die langfristige Entwicklung des Standorts Schlosstal voranzutreiben.

2025 wird die GD eine Arbeitsgruppe einsetzen, um zu prüfen, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an die ipw der anstehende Investitionsbedarf und die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten (vor allem Denkmalschutz) ausreichend berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse werden mit einem Gutachten plausibilisiert.

Erwartungen

Die Modernisierung der Infrastruktur soll gemäss der Arealstrategie fortgesetzt werden, wobei die finanzielle Tragbarkeit im Vordergrund steht.

Die langfristige Planung für den Ersatz des ADO-Pavillons soll unter Berücksichtigung der Renaturierung des Flusslaufs Töss vorangetrieben werden.

3.7. Finanzen

Vorgabe (ES Abs. 6)

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

Zielerreichung

Die Führungsprobleme, insbesondere im Bereich der Psychiatrie für Jugendliche und junge Erwachsene (ADP), haben unter anderem dazu beigetragen, dass die ipw im Geschäftsjahr 2024 die gesetzten finanziellen Ziele verfehlt hat. Im Berichtsjahr sind die Leistungszahlen und die Bettenauslastung in der Adoleszentenpsychiatrie im Vergleich zu den Vorjahren gesunken. Die Auslastung in der Erwachsenen- und Alterspsychiatrie hat sich auf dem Niveau des Vorjahres stabilisiert.

Gleichzeitig ist der Anteil der Lohnkosten an den Gesamtkosten in den letzten drei Jahren kontinuierlich gestiegen, von rund 72% im Jahr 2022 auf 78% im Jahr 2024. Dies ist auf Strukturanpassungen, Teuerungsausgleiche, zusätzliche Mitarbeitende zur Bewältigung des Angebotsausbaus sowie den Einsatz von Zeitarbeitskräften zur Abfederung des Fachkräftemangels zurückzuführen. Da im gleichen Zeitraum keine Tarifierungen nach oben erfolgten, gab es keine Entlastung auf der Ertragsseite. Die Mehrkosten konnten trotz eingeleiteter Massnahmen zur Stabilisierung der Finanzen durch Sparmassnahmen nicht kompensiert werden.

Dies resultierte in einer EBITDA-Marge von 1,5%, einer Eigenkapitalquote von 43,3% und einem Zinsdeckungsgrad von null Punkten.

Fazit

Die finanziellen Herausforderungen der ipw im Berichtsjahr sind vor allem auf tiefere Leistungszahlen und steigende Lohnkosten zurückzuführen. Die EBITDA-Marge von 1,5% liegt deutlich unter dem Branchenschnitt von 4,2% (gemäss pwc-Studie für 2023) und den eigenen Planvorgaben. Die Eigenkapitalquote ist auf 43,3% gesunken.

2025 gilt es, Massnahmen zur Verbesserung der finanziellen Entwicklung zu definieren und konsequent umzusetzen. Wichtige Projekte wie die Fertigstellung des Hauses Orange und der Ersatz des KIS wurden im Berichtsjahr vorangetrieben und sollen langfristig positive Effekte auf die Effizienz und Wirtschaftlichkeit der ipw haben.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der ipw, dass sie die finanzielle Situation 2025 verbessert und die gesetzten Ziele wieder erreicht. Die ipw soll hierzu ein Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegen und konsequent umsetzen. Die finanziellen Steuerungs- und Controllinginstrumente sind zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Vom Spitalrat wird eine vorausschauende finanzielle Steuerung erwartet. Erste Zentralisierungseffekte nach dem Wegfall des Standorts Embrach und die Effizienzsteigerungen durch die neuen Systeme sollen sich 2025 positiv in den Finanzzahlen niederschlagen.

3.8. Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 7)

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

Zielerreichung

Im Jahr 2024 wurden sieben Fokusrisiken vom Spitalrat zur aktiven Bearbeitung definiert, basierend auf einem festgelegten Bewertungsraster mit den Dimensionen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenausmass.

Einzelne Risiken aus dem Jahr 2022, wie beispielsweise im Bereich IT-Security, konnten als abgeschlossen betrachtet werden. Bei der IT-Security führten die Implementierung eines Security Operations Centers, die Erstellung von Business Continuity Management- und Informationssicherheitsmanagement-Konzepten sowie die Umsetzung technischer und prozessualer Massnahmen zu einer deutlichen Verbesserung.

Fazit

Das Risikomanagement der ipw hat im Jahr 2024 wichtige Fortschritte erzielt. Die systematische Bearbeitung der definierten Fokusrisiken führte zu konkreten Ergebnissen, insbesondere im Bereich IT-Security. Die Identifizierung und Bearbeitung neuer Risiken zeigt, dass das Risikomanagement ein dynamischer Prozess ist, der sich an die sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen muss. Die definierten Massnahmen zeigen Wirkung und verbessern die Sicherheit sowie Effizienz.

Erwartungen

Es wird 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

Im Jahr 2024 wurden wesentliche Fortschritte in der Digitalisierung erzielt. Die Erarbeitung einer jährlich überprüfbaren Digitalisierungsstrategie wurde vorangetrieben, die die Prämissen, Grundhaltungen und wichtigsten Digitalisierungsvorhaben definiert. Einige fachbereichsspezifische Teilprozesse wurden erfolgreich digitalisiert oder mit geeigneten Tools (teil-)automatisiert, darunter der Kreditorenprozess, die Prüfprozesse des Internen Kontrollsystems (IKS) und der Spesenprozess. Dies führte zu einer Beschleunigung und Reduzierung des administrativen Aufwands.

Ein bedeutender Meilenstein war die Vergabe des Zuschlags für das neue Klinik-Informationssystem (KIS) an die Firma Cistec, dessen Umsetzung und Inbetriebnahme bis Anfang 2027 erfolgen soll. Zudem wurden die anstehenden Upgrades der Kernsysteme ERP SAP und Microsoft Office-Suite für das Jahr 2025 geplant. Weitere Digitalisierungsvorhaben, wie die Digitalisierung des prästationären Patientenprozesses und des Berichtswesens, befinden sich in der Umsetzung.

Fazit

Die ipw hat im Jahr 2024 wichtige Schritte in Richtung Digitalisierung unternommen. Die Erarbeitung einer Digitalisierungsstrategie und die erfolgreiche Digitalisierung einzelner Prozesse zeigen das Engagement für eine moderne und effiziente Arbeitsweise.

Erwartungen

Es wird erwartet, dass die ipw die laufenden Digitalisierungsvorhaben (u.a. Einführung KIS, Upgrade ERP SAP) 2025 erfolgreich abschliesst und die Digitalisierungsstrategie jährlich überprüft. Zudem wird erwartet, dass die Digitalisierung des Patientenprozesses und des Berichtswesens zügig voranschreitet, um die Effizienz weiter zu steigern. Darüber hinaus ist die ipw weiterhin aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern sowie mit anderen psychiatrischen Kliniken bei der Digitalisierung, insbesondere im Bereich Cyber-Security, 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 Jahr 2024 war für die ipw von bedeutenden Entwicklungen und Herausforderungen geprägt. Trotz wirtschaftlicher Schwierigkeiten, wie tieferen Leistungszahlen und steigenden Lohnkosten, hat die ipw ihren Versorgungsauftrag erfüllt und wichtige strategische Massnahmen vorangetrieben. Die Fertigstellung und Inbetriebnahme des Hauses Orange im ersten Quartal 2025 stellt einen Meilenstein dar und optimiert durch die betriebliche Zentralisierung die stationäre Versorgung. Die abgeschlossene Kanalsanierung und die geplanten weiteren Investitionen in den Bestandserhalt gewährleisten die Funktionalität und Sicherheit der Gebäude. Das Pilotprojekt zum neuen Arbeitsplatzkonzept zeigt das Engagement für zeitgemässe Arbeitsbedingungen und eine effiziente Raumnutzung.

Im Bereich der Qualität konnte die ipw ihre hohen Standards weitgehend beibehalten, wobei Massnahmen zur Verbesserung der Symptombelastungsreduktion und der Rücklaufquoten eingeleitet wurden. Die Personalpolitik wurde durch die Einführung flexibler Anstellungsmodelle und die Reduzierung der Arbeitszeit für Assistenzärzte gestärkt, was zu einer gesunkenen Fluktuationsrate führte. Die Kooperationsbemühungen wurden intensiviert, insbesondere durch den Beitritt zum VZK und die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen kantonalen Spitälern.

Im Bereich der Digitalisierung wurden wichtige Fortschritte erzielt, darunter die Vergabe des Zuschlags für das neue Klinikinformationssystem (KIS) und die Digitalisierung einzelner Prozesse. Das Risikomanagement wurde durch die systematische Bearbeitung von Fokusrisiken und die Identifizierung neuer Risiken weiterentwickelt. Finanziell hat die ipw im Geschäftsjahr 2024 die gesetzten Ziele verfehlt. Die EBITDA-Marge betrug 1,5%, was deutlich unter dem Branchenschnitt von 4,2% (gemäss pwc-Studie für 2023) liegt. Die Eigenkapitalquote sank auf 43,3%, liegt aber weiterhin innerhalb der Eigentümergegebenheiten.

Fazit

Die ipw hat im Jahr 2024 trotz Führungsproblemen im Bereich der Jugendpsychiatrie und wirtschaftlicher Herausforderungen strategische Massnahmen vorangetrieben. Die Stärkung ambulanter Angebote, die Optimierung interner Prozesse und die Modernisierung der Infrastruktur sind positive Entwicklungen. Die finanzielle Situation erfordert wirksame Massnahmen, um die langfristige Stabilität der ipw zu gewährleisten. Die erreichten Fortschritte in der Digitalisierung und im Risikomanagement tragen zur Steigerung der Effizienz und Sicherheit der ipw bei.

Die Leistungen der ipw unter diesen herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ipw 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 der ipw erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet, dass die ipw die definierten strategischen Massnahmen konsequent umsetzt und die Potenziale durch den Bezug des Hauses Orange weiter ausschöpft.
- **Qualität:** Der Eigentümer legt Wert auf die Aufrechterhaltung des hohen Qualitätsniveaus und erwartet, dass, wo nötig, Massnahmen zur Erreichung der Erwartungswerte ergriffen werden.
- **Personal:** Die ipw soll die Arbeitgeberattraktivität weiter steigern und die positiven Entwicklungen in der Personalpolitik unter Berücksichtigung der finanziellen Tragbarkeit fortsetzen.
- **Kooperationen:** Von der ipw wird erwartet, dass sie 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 der Spitalrat die Führungssituation stabilisiert und den Fokus auf die Umsetzung der Strategie legt. Die Zusammenführung der Mitarbeitenden im neuen Gebäude soll aktiv genutzt werden, um die Zusammenarbeit zu intensivieren und die Produktivität zu steigern.
- **Infrastruktur:** Die Modernisierung der Infrastruktur soll gemäss der Arealstrategie fortgesetzt werden, wobei die finanzielle Tragbarkeit im Vordergrund steht.
- **Finanzen:** Der Eigentümer erwartet, dass die ipw ihre finanzielle Situation verbessert und die gesetzten Ziele wieder erreicht. Die ipw soll hierzu ein Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegen und konsequent umsetzen. Die finanziellen Steuerungs- und Controllinginstrumente sind zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Vom Spitalrat wird eine vorausschauende finanzielle Steuerung erwartet.



- **Risikomanagement:** Es wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.
- **Digitalisierung:** Es wird erwartet, dass die ipw die laufenden Digitalisierungsvorhaben, insbesondere die Implementierung des neuen KIS, erfolgreich vorantreibt und die Digitalisierungsstrategie jährlich überprüft. Die Zusammenarbeit mit den anderen kantonalen Spitälern soll intensiviert werden und zu Synergien führen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.