



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen

Dossier-Nr. 265-2023 / 2023-04-0179 / zof

# **Kantonsspital Winterthur**

# **Bericht über die Umsetzung**

# **der Eigentümerstrategie**

## **Berichtsjahr 2022**

27. April 2023



## **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>
	<b>3.1 Strategische Schwerpunkte</b>	<b>6</b>
	<b>3.2 Qualität</b>	<b>7</b>
	<b>3.3 Personalpolitik</b>	<b>8</b>
	<b>3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen</b>	<b>9</b>
	<b>3.5 Unternehmensorganisation und –kultur</b>	<b>10</b>
	<b>3.6 Infrastruktur</b>	<b>11</b>
	<b>3.7 Finanzen</b>	<b>12</b>
	<b>3.8 Risikomanagement</b>	<b>13</b>
	<b>3.9 Digitalisierung</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>15</b>

## 1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument für die Steuerung und die Grundlage für das Controlling der Spitäler durch den Kanton. Gemäss § 8 Abs. 8 lit. b des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur (KSWG; LS 813.16) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 8 Abs. 9 KSWG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

Gemäss § 8 Abs. 10 KSWG werden die Eigentümerstrategien alle vier Jahre überprüft. Regierungsrat und Kantonsrat haben im Jahr 2021 die Eigentümerstrategie 2022 - 2025 für das Kantonsspital Winterthur (KSW) verabschiedet (KR-Nr. 5696/2021). Es handelt sich um die erste Revision nach dem Ersterlass im Jahr 2017 (KR-Nr. 5351/2017).

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

Das KSW ist im Berichtsjahr auf vielfache Weise besonders gefordert gewesen. Die abklingende Corona-Pandemie und der Fachkräftemangel haben das Spital vor grosse Probleme gestellt. Ausserdem bilden die Tarife in bestimmten Bereichen die Kosten des KSW nicht adäquat ab. Auffallend ist auch die markante Zunahme von Behandlungen auf dem Notfall.

## 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	Mitglied
Titus Merz	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2021	2022
Spitalrat (8 Mitglieder entschädigt, Total CHF inkl. Spesen)	200'001	390'600
Geschäftsleitung (6 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	3'551'889	1'872'357

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentrum für Radiotherapie Zürich-Ost-Linth AG (ZRR)	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>	2021	2022			
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	2'624	2'729			
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+4.0%	+4.0%			
Fluktuationsrate in %	11.5%	12.9%			
<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>	2021	2022			
Stationäre Austritte	28'134	26'802			
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+4.6%	-4.7%			
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	20.4%	20.0%			
Case Mix Index (CMI)	1.039	1.047			
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-0.3%	+0.8%			
Day Mix Index (DMI) (nur stationäre Fälle Kinderpsychiatrie)	1.455	1.400			
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	n. a.	-3.8%			
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	4.8	4.9			
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	122'959'270	130'706'688			
<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>	2021	2022			
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	138'580'814	134'421'470			
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	8'932'850	8'660'690			
davon Unterstützungsbeitrag COVID	3'245'998	1'314'610			
<b>Rechnungslegungsstandard</b>	Swiss GAAP FER				
<b>Geschäftsergebnis (TCHF)</b>	2018	2019	2020	2021	2022
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	18'918	29'090	1'671	19'985	-23'376
davon Beteiligungsertrag			1'007	1'454	1'538
davon ausserordentl. Erfolg			148	0	0
<b>Finanzielle Kennzahlen</b>	2021	2022			
EBITDA-Marge	7.5%	1.5%			
Eigenkapitalquote	57.5%	56.0%			
Zinsdeckungsgrad	68.1	-80.4			

## 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 erhielt im Berichtsjahr neue Leistungsaufträge in bariatrischer Chirurgie, spezialisierter Neurochirurgie, komplexer Wirbelsäulenchirurgie, spezialisierter interventioneller Kardiologie und hebammengeleiteter Geburtshilfe und bietet somit ein umfassendes Leistungsspektrum in der Grund- und spezialisierten Versorgung an. Als Zentrumsspital nimmt das KSW bei freien Kapazitäten auch Patientinnen und Patienten von anderen Spitälern auf.

Das KSW hat zudem ein neues ambulantes Operationszentrum (AOZ) eröffnet, das sich auf kleine bis mittelgrosse chirurgische Eingriffe spezialisiert. Mit diesem neuen Zentrum stärkt das KSW seine Position als führender Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen und setzt die Strategie «ambulant vor stationär» fort.

Allerdings konnte das KSW aufgrund der anhaltenden COVID-19-Pandemie, des Anstiegs von RSV-Infektionen und des Fachkräftemangels in der Gesundheitsbranche im Berichtsjahr teilweise weniger Betten betreiben. Zudem war das Notfallzentrum des KSW wegen der starken Zunahme von Patientinnen und Patienten besonders belastet. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden elektive Behandlungskapazitäten flexibel angepasst, ambulante Behandlungen forciert und eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich mit der Evaluierung der Prozesse im Notfallzentrum und der Entwicklung von Optimierungsmassnahmen befasst.

#### **Fazit**

Das KSW stand im Berichtsjahr vor bedeutenden Herausforderungen insbesondere im Zusammenhang mit Bettenschliessungen, Fachkräftemangel und einer starken Mehrbelastung der Notfallaufnahme. Dennoch konnte das KSW eine zuverlässige Versorgung der Bevölkerung sicherstellen.

Insgesamt hat das KSW seine Leistungen und Entwicklungen in vielen Bereichen erweitert, was aus Sicht des Kantons sehr begrüsst wird. Trotz der schwierigen Umstände hat das KSW seine Verantwortung als wichtiger Gesundheitsversorger in der Region Winterthur

wahrgenommen und seine Position als eine der führenden medizinischen Einrichtungen als Zentrumsspital gestärkt.

### **Erwartungen**

Auch in Zukunft wird mit einer hohen Auslastung der Notfallzentren in der gesamten Schweiz gerechnet. Der Eigentümer erwartet in diesem Zusammenhang, dass die Prozesse im Notfallzentrum evaluiert und optimiert werden.

Zudem wird erwartet, dass das KSW seine Positionierung als Zentrumsspital mit den initiierten Massnahmen weiter stärkt und ausbaut.

### **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 verschiedene Massnahmen ergriffen, um die medizinische Qualität zu verbessern. Hierzu zählte die Integration von Patient Reported Outcome Measures (PROMs) in der Orthopädie und der Urologie in den Behandlungsalltag und die voll-elektronische Abfrage von Patient Reported Experience Measures (PREMs). Mithilfe von PROMs werden die Ergebnisse der Behandlung erfasst, während PREMs die Auswirkungen oder die Unterstützung im Versorgungsprozess messen.

Darüber hinaus wurde ein klinisches Risikomanagement eingeführt, um Risiken im Behandlungsprozess zu identifizieren und zu minimieren. Ausserdem wurden verschiedene Zentren wie das Tumorzentrum Winterthur und das Hernienzentrum neu oder wieder zertifiziert.

Ergänzend zu den eigenen Erhebungen nutzt das KSW die veröffentlichten Berichte des nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) und des Bundesamts für Gesundheit (BAG) für einen Qualitätsvergleich. Das KSW nutzt die Erkenntnisse der verfügbaren Qualitätsindikatoren für die Verbesserung seiner Leistungen.

Die Patientenzufriedenheit in Bezug auf die Behandlungsqualität liegt unterhalb des schweizweiten Durchschnitts. In den Bereichen Kommunikation, Medikamentenaufklärung, Austrittsorganisation und Aufenthaltsdauer ist die Patientenzufriedenheit hingegen im erwarteten Bereich und weist keine signifikanten Abweichungen auf.

Bei den vom Bundesamt für Gesundheit (BAG) erhobenen Indikatoren zur klinischen Qualität erzielte das KSW teilweise deutlich bessere Ergebnisse als der schweizweite Durchschnitt. Nur bei einzelnen Indikatoren wurden die Erwartungswerte knapp verfehlt - trotz Verbesserungen gegenüber der letzten Erhebung.

### **Fazit**

Aus Eigentümersicht wird die Integration von PROMs und PREMs in den Behandlungsalltag begrüsst. Dadurch wird eine patientenzentrierte Behandlung gefördert und die Behandlungsqualität und die Patientenzufriedenheit erhöht. Das KSW erreicht grundsätzlich die Erwartungswerte bei den vorhandenen Qualitätsindikatoren. *[Allerdings wurden bei der Patientenzufriedenheit mit der Behandlungsqualität sowie den Mortalitätsraten signifikante Abweichungen festgestellt].*

### **Erwartungen**

Das KSW ist angehalten, kontinuierlich an der Verbesserung seiner Prozesse zu arbeiten, um die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten zu steigern. Zudem sind weitere Anstrengungen zu unternehmen, um bei den Messungen der medizinischen Ergebnisqualität in allen Bereichen die Erwartungswerte zu erreichen.

### **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**

Das KSW ist im Berichtsjahr stark mit dem Fachkräftemangel konfrontiert gewesen. Das Besetzen von vakanten Stellen ist für das KSW schwieriger geworden. Zudem ist auch die Fluktuation weiter gestiegen.

Das KSW führt alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung durch. Die Ergebnisse der letzten Befragung 2021 sind erfreulich ausgefallen. Die Mitarbeiterzufriedenheit lag über dem Benchmark (MECON-Index). Insbesondere die Zusammenarbeit und Führungskompetenz wurden als überdurchschnittlich bewertet, welche auf eine effektive und motivierende Führung schliessen lassen. Allerdings wurde die Zufriedenheit mit der Entlohnung und anderen Leistungen des Arbeitgebers als unterdurchschnittlich empfunden.

Die Fluktuationsrate ist im Berichtsjahr nochmals von 11,5% auf 12,9% angestiegen, liegt aber immer noch unterhalb des Benchmarks von 13,6%. Für den Vergleich wurden die



Fluktuationen des Universitätsspitals Zürich, Kantonsspitals St. Gallen, Kantonsspitals Baselland, Stadtsptals Zürich, Luzerner Kantonsspitals, Universitätsspitals Basel und der Hirslanden Gruppe herangezogen.

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

Obwohl das KSW in Führungspositionen mit 57% insgesamt einen hohen Frauenanteil ausweist, ist er bei Chefärztinnen und Chefärzten mit 17% und in der Spitalleitung mit 16% vergleichsweise niedrig.

Im Berichtsjahr wurden zahlreiche Massnahmen ergriffen, um Lohnnebenleistungen auszubauen, Anstellungsbedingungen zu verbessern und die Flexibilität von Arbeitszeitmodellen zu erhöhen. Für das KSW ist es wichtig, den beschränkten Spielraum des kantonalen Personalrechts optimal nutzen zu können.

### **Fazit**

Der Eigentümer anerkennt die herausragende Leistung des Personals, das im Berichtsjahr stark gefordert war. Die COVID-19-Pandemie, RSV-Infektionen und der Fachkräftemangel in der Gesundheitsbranche haben zu einer erhöhten Belastung geführt, der die Mitarbeitenden mit viel Engagement entgegengewirkt haben.

Aus Eigentümersicht ist erfreulich, dass das KSW zahlreiche Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Entlastung des Personals eingeleitet hat.

### **Erwartungen**

Aufgrund des Fachkräftemangels und der hohen Belastung wurden erhebliche Mittel für Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und für strukturell notwendige Lohnanpassungen bereitgestellt. Es muss das Ziel sein, mit diesen Massnahmen die Attraktivität des Arbeitsplatzes weiter zu erhöhen und qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten

Die Fluktuationsrate gilt es, auf tiefem Niveau zu stabilisieren.

## **3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen**

### **Vorgaben (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 erhebliche Investitionen in die Digitalisierung und Netzwerkfähigkeit getätigt, um seine Kooperationen zu stärken. Insbesondere wurde die Zusammenarbeit mit dem GZO Spital Wetzikon in den chirurgischen Fächern intensiviert. Zudem konnte die Kooperation mit dem Spital Bülach durch die Zertifizierung des gemeinsamen Brustzentrums Winterthur Bülach vertieft werden. Allerdings wurde die Zusammenarbeit mit der VAMED AG, einem Anbieter für stationäre Rehabilitation am Standort KSW, aufgelöst, da die VAMED ab 2023 keinen Leistungsauftrag mehr am KSW erhalten wird.

## **Fazit**

Der Kanton erkennt die wachsende Bedeutung der Vernetzung mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern sowie anderen Institutionen im Gesundheitsbereich und sieht die Entscheidungen des KSW als folgerichtig an.

Durch die Zusammenarbeit verschiedener Organisationen können Fachkenntnisse und Ressourcen effektiver genutzt werden, wodurch Synergien und Innovationen entstehen. Darüber hinaus kann die Kontinuität der Behandlung, insbesondere bei chronischen Erkrankungen oder Nachsorge, verbessert werden.

## **Erwartungen**

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

## **3.5 Unternehmensorganisation und -kultur**

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

## **Zielerreichung**

Das KSW hat zu Beginn des Berichtsjahres seine Führungsstruktur angepasst. Diese gliedert das KSW neu in neun Organisationsbereiche. Die neue Organisationsstruktur soll ein nachhaltiges Zusammenspiel der medizinischen Facheinheiten und auf die Patientinnen und Patienten ausgerichtete Behandlung ermöglichen. Dafür übernimmt ein sechsköpfiges Geschäftsleitungsteam unter dem Vorsitz des neuen Chief Executive Officer Hansjörg Lehmann die Verantwortung für die Planung und den erfolgreichen Betrieb des KSW. Die erweiterte Geschäftsleitungskonferenz fungiert als beratendes Gremium der Geschäftsleitung und dient einem strukturierten und systematischen Austausch. Die medizinischen Fachbereiche sind als unternehmerisch eigenverantwortliche Organisationseinheiten in zwei klinische Bereiche A und B aufgeteilt. Eine Kompetenzordnung regelt das Zusammenspiel in der Organisation.

Im Berichtsjahr wurde im Rahmen einer Good Governance zwischen Spitalrat und Geschäftsleitung ein neues Organisationsreglement für das KSW verabschiedet. Des Weiteren wurde im Berichtsjahr der Schwerpunkt auf die Implementierung der neuen Organisationsstruktur und entsprechenden Planungs- und Steuerungsprozesse gelegt. Hierbei wurden die erweiterte Geschäftsleitungskonferenz und Führungskräfte eingebunden, um eine neue Vision, Werte und einen Verhaltenskodex für das KSW zu entwickeln.

### **Fazit**

Durch die Implementierung einer neuen Führungsstruktur konnte eine noch effektivere Ausrichtung auf die Betreuung und Behandlung der Patientinnen und Patienten im Spital erreicht werden. Diese Umstrukturierung hat dazu geführt, dass den klinischen Einheiten eine grössere unternehmerische Verantwortung übertragen wurde, was zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit beigetragen hat.

Aus Eigentümersicht wird die neue Organisationsstruktur mit einer starken Ausrichtung auf eine optimale Behandlung der Patientinnen und Patienten begrüsst. Das Einbinden der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess erhöht deren Akzeptanz.

### **Erwartungen**

Vom KSW wird erwartet, dass die neue Führungsstruktur, die neu erarbeitete Vision und das Leitbild jetzt im Arbeitsalltag nachhaltig verankert werden.

## **3.6 Infrastruktur**

### **Vorgaben (ES Abs. 5)**

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

### **Zielerreichung**

Das KSW übernimmt seit der Immobilienübertragung im Baurecht 2019 die Rolle als Bauherr, Besteller und Betreiber. Im Berichtsjahr wurde der Neubau "Didymos" bezogen und in Betrieb genommen. Weiter wurden die ersten Schritte des Masterplans vom Spitalrat genehmigt, wodurch die Vorbereitungen für den nächsten Neubau getroffen werden können.

Mit dem Neubau "Didymos", der im Februar des Berichtsjahres bezogen wurde, verfügt das KSW über eine zukunftsfähige Infrastruktur als Zentrumsspital. Zudem hat das KSW im Berichtsjahr das neue ambulante Operationszentrum (AOZ) eröffnet, das sich auf kleine bis mittelgrosse chirurgische Eingriffe spezialisiert hat.

Aufgrund von unzureichenden Zimmergrössen und veralteter Technik hat sich das alte Hochhaus nach rund 55 Betriebsjahren am Ende seines Lebenszyklus befunden. Eine Instandsetzung wäre zu teuer gewesen, deshalb wurde der komplette Rückbau beschlossen. Nach Verzögerungen aufgrund von Stahllieferungsengpässen begannen im Sommer die Entkernungsarbeiten und die Schadstoffsanierung. Der eigentliche Rückbau wird erst im

Januar 2023 beginnen und voraussichtlich 2024 abgeschlossen sein, wobei mehr als 95% des Materials recycelt werden sollen.

### **Fazit**

Mit dem Neubau und dem neuen ambulanten Operationszentrum hat das KSW eine zukunftsfähige Infrastruktur geschaffen.

Aus Eigentümersicht hat das KSW grosse Fortschritte in der baulichen Entwicklung gemacht. Insbesondere ist anerkennenswert, dass der Neubau "Didymos" als erstes Spitalgebäude im Kanton Zürich nach Minergie-P-Eco zertifiziert ist. Demnach emittiert der Neubau rund 75% pro Quadratmeter weniger CO<sub>2</sub> als das alte Hochhaus. Damit wird das KSW dem Ziel, eine zeitgemässe Spitalinfrastruktur sicherzustellen, gerecht.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet vom KSW, dass es Modernisierung der Infrastruktur weiter vorantreibt.

## **3.7 Finanzen**

### **Vorgaben (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**

Das KSW hat im Berichtsjahr einen Jahresverlust von 23,4 Mio. Franken durch die Eigenkapitalreserven auszugleichen. Werden die Sondereffekte, die im Zusammenhang mit der Inbetriebnahme des neuen Spitalgebäudes stehen, in der Höhe von 14,1 Mio. Franken berücksichtigt, resultiert ein Verlust von 9,3 Mio. Franken. Die EBITDA-Marge liegt mit lediglich 1,5% deutlich unterhalb der vom Eigentümer vorgegebenen Zielmarke von 10,0%. Die Eigenkapitalquote ist im Vergleich zur Vorperiode von 57,5% auf 56,0% gesunken. Aufgrund des hohen Verlusts ist der Zinsdeckungsgrad negativ.

Obwohl der stationäre Bereich mit 56,7% immer noch den grössten Anteil am Betriebsertrag ausmacht, ist dieser im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken. Grund hierfür war eine vorübergehende Reduzierung der Kapazitäten aufgrund des Fachkräftemangels. Dadurch ist die Anzahl stationärer Austritte von 28'134 auf 26'802 um 4,7% gesunken.

Der ambulante Bereich hat diesen Rückgang jedoch durch eine Ertragssteigerung um 9,1% teilweise kompensiert und hat somit 36,3% zum Betriebsertrag im Berichtsjahr beigetragen.

Gleichzeitig ist der Personalaufwand um 22,6 Mio. Franken oder 6,2% angestiegen. Aufgrund eines ausgeprägten Fachkräftemangels, erhöhter Krankheitsabsenzen und höherer Fluktuation musste zusätzlich temporäres externes Personal eingesetzt werden, was zu Mehrkosten führte.

Die zeitweise Bettenschliessung hat zu erheblichen Ertragsausfällen geführt. Zusammen mit der Teuerung und planmässig höheren Abschreibungen und Mehraufwänden führte dies zu einem Verlust von 23,4 Mio. Franken. Dieses Ergebnis verfehlt die mittelfristig unternehmerisch notwendige Profitabilität sowie die finanzielle Zielsetzung der Eigentümerstrategie.

### **Fazit**

Im Berichtsjahr verzeichnet das KSW einen Verlust von 23,4 Mio. Franken. Die Zielvorgaben wurden vom KSW nicht erreicht. Gründe für die deutlichen Unterschreitungen sind, dass das KSW im stationären Bereich nicht die erwarteten Leistungsmengen und Erträge generieren konnte, obwohl die Kosten insgesamt gestiegen sind. Zudem sind höhere Aufwendungen im Zusammenhang mit dem neuen Spitalgebäude zum Tragen gekommen, die das Ergebnis belastet haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die höheren Aufwendungen und niedrigeren Erträge, die zu diesem Ergebnis geführt haben, hauptsächlich auf das neue Spitalgebäude, die Bettenschliessung und unerwartete Belastungen im Personalbereich zurückzuführen sind.

Der Eigentümer anerkennt die Leistungserbringung des KSW unter diesen erschwerten Rahmenbedingungen.

### **Erwartungen**

Aus Eigentümersicht steht das KSW vor grossen Herausforderungen, um die Eigentümervorgaben zu erreichen. Vom KSW wird erwartet, dass es seine Anstrengungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erhöht, um dadurch die Eigentümergegebenheiten mittelfristig zu erreichen.

## **3.8 Risikomanagement**

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

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

### **Zielerreichung**

Das KSW hat ein integrales Risikomanagement, das den Vorgaben der Schweizer Norm ISO 31000:2018 entspricht. Die Risiken bis Ende Berichtsjahr wurden systematisch durch den Risikomanagement-Prozess erfasst und in einer Risikomatrix dargestellt. Die

Geschäftsleitung und der Spitalrat schätzen das Gesamtrisiko des KSW als moderat ein, wobei eine Verschlechterungstendenz besteht. Es wurden keine existenzbedrohenden Risiken festgestellt. Das KSW hat im Berichtsjahr sieben Risiken identifiziert:

- #1: Fachkräftemangel (insb. Ärztinnen und Ärzte sowie Pflegepersonal)
- #2: Cyberangriff
- #3: Sinkende Erlöse im Zusatzversicherten Bereich
- #4: Kostenerhöhung aufgrund des revidierten Medizinprodukterechts
- #5: Neue Konkurrenz im direkten Umfeld
- #6: Nicht erfolgreiche Umsetzung Organisationstransformation 22
- #7: Leistungen im OKP-Bereich längerfristig nicht kostendeckend

Die Risiken wurden bewertet und es wurden Gegenmassnahmen erarbeitet, welche laufend unter der Verantwortung der Geschäftsleitung und des Spitalrats umgesetzt werden. Das Risiko #6 "Nicht erfolgreiche Umsetzung Organisationstransformation 22" ist im Berichtsjahr durch die Neustrukturierung der Geschäftsleitung und der Organisationseinheiten nicht eingetroffen. Daher wurde dieses Risiko eliminiert.

Als strategisch herausfordernd wird weiterhin der Fachkräftemangel und die angespannte Tarifsituation angesehen.

Zudem hat das KSW ein internes Kontrollsystem (IKS) als essentiellen Bestandteil des Risikomanagements etabliert. Dessen Angemessenheit und Wirksamkeit wird jährlich durch den Spitalrat überprüft.

Das KSW hat sich schliesslich zum Ziel gesetzt, seine Compliance-Aktivitäten zu stärken. Es hat dazu im Berichtsjahr ein Compliance Management System (CMS) eingeführt.

## **Fazit**

Das KSW führt ein strukturiertes Risikomanagement, IKS und CMS. Aus Eigentümersicht ist die Weiterentwicklung und Verknüpfung dieser Instrumente zu begrüssen.

## **Erwartungen**

Vom KSW wird erwartet, dass die etablierten Instrumente systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.

## **3.9 Digitalisierung**

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

## **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr wurden die Vorbereitungen zur Einführung des neuen Klinikinformationssystems (KIS), die bereits 2020 und 2021 getroffen wurden, weitergeführt. Das KSW hat in der Vorbereitungsphase bereits verschiedene Abteilungen in den Prozess einbezogen, damit das KIS praxisnah entwickelt und die Umstellung auf das neue System vereinfacht wird.

Es wurde bereits ein Schulungskonzept erarbeitet, damit alle Bereiche auf die Umstellung vorbereitet und über das neue System informiert sind. Die Schulungen werden in der ersten Hälfte des Jahres 2023 durchgeführt, so dass die Umstellung auf KIS im Herbst 2023 erfolgen kann. Das KIS ermöglicht eine patientenzentrierte statt fallzentrierte Arbeit und unterstützt die Interdisziplinarität der Behandlungsteams. KIS ist bereits in einigen anderen Schweizer Spitälern im Einsatz und wurde für das KSW spezifiziert.

Im Berichtsjahr hat das KSW nicht nur für das Hauptprojekt KIS Ressourcen eingespannt, sondern auch in weitere Innovationen und Effizienzsteigerungen durch digitale Infrastruktur investiert. In der Lungenchirurgie wurde ein Tool für minimalinvasive Eingriffe eingeführt, das aus einzelnen Computertomographiebildern automatisiert ein 3D-Modell berechnet, das zur Planung und intraoperativen Anwendung verwendet wird. Das Tool verbessert die Qualität und Effizienz im Operationssaal und ermöglicht gewebeschonendere Behandlungen zum Vorteil der Patientinnen und Patienten.

### **Fazit**

Mit dem KIS wird die flächendeckende Digitalisierung vorangetrieben, was vom Eigentümer sehr begrüsst wird. Weitere Schwerpunkte setzte das KSW auf den Ausbau der IT- und Cybersecurity, um die Sicherheitsanforderungen an hochsensible Daten umfassender zu gewährleisten. Das neue Tool in der Lungenchirurgie trägt nicht nur zur Qualitätssteigerung der Behandlung bei, es gestaltet auch die Abläufe effizienter.

### **Erwartungen**

Das KSW ist aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen. Es wird weiterhin erwartet, Prozesse durch Digitalisierung zu optimieren.

## **4 Gesamteinschätzung**

### **Zielerreichung**

Das KSW hat zu Beginn des Berichtsjahrs die Führungsstruktur angepasst. Dadurch soll auf das fortschreitende Wachstum, die steigende Komplexität und zunehmende Spezialisierung rechtzeitig reagiert werden.

Der Fachkräftemangel stellt weiterhin eine zentrale Herausforderung für das KSW dar, das durch die hohe Belastung der Covid-19-Pandemie, RSV-Infektionen und das hohe Aufkommen im Notfall nochmals verschärft wurde. Daher mussten zeitweise Bettenschliessungen vorgenommen werden. Dies führte wiederum zu Ertragsausfällen. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, hat das KSW im Berichtsjahr Massnahmen zur Personalgewinnung angestossen und Verbesserung für das Personal umgesetzt. Die Fluktuationsrate ist gestiegen, liegt aber mit 12,9% immer noch unter dem Benchmark von 13,6%. Die Assistenzärztinnen und Assistenzärzte sind gemäss interner Befragung mit der Weiterbildung am KSW sehr zufrieden.

Das KSW schliesst das Berichtsjahr mit einem Jahresverlust von 23,4 Mio. Franken ab. Die EBITDA-Marge liegt mit 1,5% deutlich unterhalb der Eigentümergebung von 10,0% und

gleichzeitig ist die Eigenkapitalquote im Vorjahresvergleich von 57,5% auf 56,0% gesunken. Zu dem Jahresverlust haben einerseits die steigenden Kosten, andererseits die nicht deckenden Kosten im ambulanten Bereich und der Rückgang im stationären Bereich geführt. Zudem haben höhere Aufwendungen im Zusammenhang mit dem neuen Spitalgebäude das Ergebnis belastet.

Die Qualitätsdaten des KSW liegen, abgesehen von wenigen Ausnahmen, im schweizerischen Durchschnitt.

Im Berichtsjahr hat das KSW mittels Digitalisierung in die Netzwerkfähigkeit investiert, um seine Kooperationen zu stärken. Insbesondere wurde die Zusammenarbeit mit dem GZO Spital Wetzikon in den chirurgischen Fächern intensiviert. Zudem konnte die Kooperation mit dem Spital Bülach durch die Zertifizierung des gemeinsamen Brustzentrums Winterthur Bülach vertieft werden.

Auch wenn das KSW kein Universitätsspital ist, hat die Forschung einen hohen Stellenwert im KSW. Als Zentrumsspital nimmt das KSW an vielen klinischen Studien teil, um mehr Knowhow über neue Behandlungsmöglichkeiten zu gewinnen. Dies erhöht auch die Attraktivität des KSW für Fachkräfte mit Forschungsinteresse und ermöglicht Patientinnen und Patienten den frühen Zugang zu neuen Behandlungen.

Mit dem Neubau "Didymos" hat das KSW nicht nur neue Räumlichkeiten für Mitarbeitende, Patientinnen und Patienten geschaffen, die den heutigen Anforderungen eines modernen Spitals gerecht werden, sondern auch die Behandlungsabläufe optimiert und damit die Behandlungsqualität gesteigert. Weiter stösst der Neubau als erstes Spitalgebäude im Kanton Zürich, das nach Minergie-P-Eco zertifiziert ist, rund 75% pro Quadratmeter weniger CO<sub>2</sub> als das alte Hochhaus aus. Zudem wurden im Berichtsjahr die ersten Schritte des Masterplans vom Spitalrat genehmigt, wodurch die Vorbereitungen für den nächsten Neubau getroffen werden können.

## **Fazit**

Im Berichtsjahr hat das KSW gezeigt, dass es seine unternehmerische Verantwortung auch in schwierigen Situationen wahrnimmt und bestrebt ist, die Erwartungen des Eigentümers optimal zu erfüllen. Aufgrund des erheblichen Engpasses beim Personal mussten Betten geschlossen werden. Zudem hat das RS-Virus und der starke Anstieg der Notfallpatientinnen und -patienten die Notfallstation und die Kinderklinik an ihre Grenzen gebracht. Die Versorgung konnte bei dieser schwierigen Ausgangslage trotzdem gut sichergestellt werden. Aus Eigentümersicht gebührt den Mitarbeitenden für deren Einsatz viel Anerkennung und Dank. Trotz der Herausforderungen hat das KSW seine Unternehmensstrategie weiterverfolgt und wichtige Entscheidungen getroffen, um das Spital erfolgreich weiterzuentwickeln. Hierzu zählten die Einführung einer neuen Führungsorganisation, die Inbetriebnahme des Neubaus, die Erweiterung des Leistungsspektrums sowie zahlreiche Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.

## **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:** Die spitalinternen Prozesse, speziell im Notfallzentrum, sind zu evaluieren und zu optimieren, um die dem KSW zugeteilten Leistungsaufträge jederzeit erfüllen zu können. Die Positionierung als Zentrumsspital ist weiter zu stärken und auszubauen.
- **Qualität:** Bei den Messungen der medizinischen Ergebnisqualität sind in allen Bereichen die Erwartungswerte zu erreichen und die Patientenzufriedenheit ist weiter zu verbessern.
- **Personal:** Die Arbeitgeberattraktivität ist weiter zu erhöhen und die Fluktuationsrate auf tiefem Niveau zu stabilisieren.
- **Kooperationen:** Vom KSW wird erwartet, dass es eine Kooperationsstrategie entwickelt.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die neu erarbeitete Organisationsstruktur, die Vision und das Leitbild sollen im Arbeitsalltag nachhaltig verankert werden.
- **Infrastruktur:** Die Modernisierung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben.
- **Finanzen:** Die finanzielle Situation des KSW soll verbessert und die Eigentümervorgaben mittelfristig wieder erreicht werden.
- **Risikomanagement:** Die etablierten Instrumente (Risikomanagement, IKS und Compliance Management) sind systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Das KSW ist aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli  
Regierungsrätin