

Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit\*  
vom 26. August 2021

**5714 a**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Jahresberichts  
des Kantonsspitals Winterthur und des Berichts  
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie  
für das Jahr 2020**

(vom . . . . .)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in die Anträge des Regierungsrates vom 5. Mai 2021  
und der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom 26. August  
2021,

*beschliesst:*

I. Der Jahresbericht des Kantonsspitals Winterthur für das Jahr 2020  
wird genehmigt.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für  
das Kantonsspital Winterthur für das Jahr 2020 wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

---

\* Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden  
Mitgliedern: Claudia Frei-Wyssen, Uster (Präsidentin); Pia Ackermann, Zürich;  
Nathalie Aeschbacher, Zürich; Raffaella Fehr, Volketswil; Hans Finsler, Affoltern  
a. A.; Arianne Moser, Bonstetten; Daniela Rinderknecht, Wallisellen; Brigitte  
Röösl, Illnau-Effretikon; Qëndresa Hoxha-Sadriu, Opfikon; René Truninger,  
Illnau-Effretikon; Wilma Willi, Stadel; Sekretärin: Jacqueline Wegmann.

#### IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

Zürich, 26. August 2021

Im Namen der Aufsichtskommission

Die Präsidentin: Claudia Frei-Wyssen      Die Sekretärin: Jacqueline Wegmann

---

### 1. Einleitung zum Geschäftsjahr 2020

Das Berichtsjahr fing für das Kantonsspital Winterthur (KSW) gut an. Bis im Februar 2020 wurden rund 10 Mio. Franken Gewinn erwirtschaftet. Aufgrund der Coronamassnahmen erlitt doch auch das KSW im Verlauf des Jahres einen Einbruch. Trotzdem schaffte es das KSW als eines der wenigen Zentrumsspitäler der Schweiz, eine ausgeglichene Rechnung zu präsentieren.

Die Zahlen und Fakten zum Betriebsergebnis können dem Jahresbericht des KSW und den Ausführungen des Regierungsrates in der Vorlage 5714 entnommen werden.

### 2. Tätigkeit der Gesundheitsdirektion als Aufsicht

Die Gesundheitsdirektion übt im Auftrag des Regierungsrates gemäss § 8 des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur (KSWG) die allgemeine Aufsicht über das KSW aus.

Aus Sicht der Gesundheitsdirektion ist das KSW mit den aussergewöhnlichen Bedingungen infolge der Covid-19-Pandemie bislang gut zurechtgekommen und konnte die Behandlungsqualität stets hochhalten. Das KSW ging seinen Auftrag effizient und unternehmerisch an, ohne die Balance in der Gewichtung der einzelnen Ziele zu verlieren. Es gelang ihm, das ausserordentliche Jahr mit einem positiven Betriebsergebnis abzuschliessen.

Die Gesundheitsdirektion musste im Rahmen ihrer Aufsichtstätigkeit aufgrund der Coronapandemie keine speziellen Massnahmen ergreifen oder zusätzliche Gespräche oder Abklärungen führen. Verbesserungs- bzw. Handlungsbedarf sieht die Gesundheitsdirektion gegenwärtig in der Kommunikation.

Auch wenn sich beim KSW im Berichtsjahr trotz Coronapandemie aufsichtsrechtlich kein spezieller Handlungsbedarf ergab, begrüsst die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit (ABG) die aufmerksame Haltung der Gesundheitsdirektion als Aufsichtsbehörde gegenüber dem KSW.

### **3. Tätigkeit der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit**

#### ***3.1 Grundlage für die Aufsichtstätigkeit***

Die ABG übt gemäss § 104 des Kantonsratsgesetzes, § 33 des Kantonsratsreglements und § 7 des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur die parlamentarische Kontrolle (Oberaufsicht) über das KSW aus. Sie prüft den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag auf Gewinnverwendung sowie den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und stellt dem Kantonsrat Antrag dazu. Im Rahmen der parlamentarischen Kontrolle über die selbstständigen Anstalten ist insbesondere zu prüfen, ob die Interessen des Kantons gewahrt werden. Dazu gehört, ob der Umgang mit den Risiken für Kanton und Volkswirtschaft angemessen ist und die Leistungserfüllung zielgerichtet erfolgt.

#### ***3.2 Vorgehen***

Gestützt auf den Geschäftsbericht und den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie hat die ABG Fragen formuliert, welche vom KSW und der Gesundheitsdirektion schriftlich beantwortet und in einer gemeinsamen Sitzung mündlich vertieft wurden.

Eine wichtige Grundlage für die Einschätzung der Führung und des Erfolgs des Unternehmens KSW bilden die Berichte und Feststellungen der Finanzkontrolle. Die ABG schätzt den offenen Austausch mit der Finanzkontrolle und erachtet deren Informationen und Erläuterungen als sehr wertvoll für das Wahrnehmen der parlamentarischen Oberaufsicht.

### 3.3 Abklärungen zu verschiedenen Themen

#### *Beschaffungswesen der Hochschulen und Spitäler*

In einer vertieften Untersuchung setzte sich die ABG ab Mitte 2017 bis im Februar 2019 mit dem Beschaffungswesen der von ihr beaufsichtigten Anstalten, damit auch dem KSW, auseinander. Vor diesem Hintergrund wollte sich die ABG im Berichtsjahr über den aktuellen Stand der Umsetzung ausgewählter Empfehlungen informieren lassen.

Das KSW führte aus, dass die Beschaffungsorganisation laufend überprüft werde. Konkret wurde im Januar 2021 die Aufbauorganisation im Bereich Einkauf im KSW, in Zusammenarbeit mit dem spezialisierten Unternehmen «Procurement Partners» durchleuchtet. Aufgrund dieser Review werde die Aufbauorganisation des Einkaufs KSW gestärkt, indem unter anderem die neue Funktion Leiter Einkauf eingeführt und von der Leitung Einkauf und Logistik getrennt werde.

In Bezug auf die Empfehlung betreffend Zusammenrechnungspflicht werde im Rahmen der Weiterentwicklung und Professionalisierung des strategischen Einkaufs im KSW die Kontrollfunktion für die Beschaffung von Verbrauchsmaterialien und Investitionsgüter gestärkt. Dies wirke sich positiv auf die Zusammenarbeit zwischen den Bezüglern und den Fachspezialisten aus. Dadurch werde die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben, beispielsweise die Zusammenrechnungspflicht, verbessert. Die Einführung eines etablierten Tools zur Abwicklung sämtlicher Einkäufe via «e-procurement» im 2022 werde die Zusammenrechnung nochmals massiv vereinfachen.

Hinsichtlich der Empfehlung sechs sei am KSW der Bewilligungsprozess für die Durchführung von freihändigen Vergaben etabliert. Alle freihändigen Vergaben werden vorgängig überprüft, sodass sie den regulatorischen Grundlagen entsprechen.

#### *Gesetz über die ärztlichen Zusatzhonorare*

Nachdem die Finanzkontrolle in ihrem zweiten Semesterbericht 2019 im Zusammenhang mit dem USZ zum Schluss gekommen war, dass die Anwendung des Gesetzes über die ärztlichen Zusatzhonorare (ZHG) verschiedene Fragestellungen aufwirft, wurde die Spitalleitung des KSW damit beauftragt, die Regulierung und operative Umsetzung des ZHG beim KSW zu überarbeiten. Die durch das KSW ergriffenen Massnahmen zeigten ab 1. Januar 2020, mit Inkrafttreten der geänderten Reglemente und Vereinbarungen, ihre Wirkung. Aus Sicht des KSW tauchen zwar nach wie vor einzelne technische Umsetzungsfragen auf, insgesamt sei das KSW-Honorarsystem aber deutlich vereinfacht und – soweit dies innerhalb des vom ZHG vorgegebenen Rahmen möglich ist – gut aufgestellt. Die Finanzkontrolle schliesst sich dieser Stellungnahme in ihrem zweiten Semesterbericht 2020 an.

Die ABG hat am 22. Juni 2020 dem Kantonsrat eine Kommissionsmotion über die Revision des Zusatzhonorargesetzes überwiesen. Damit soll das Anliegen, die bestehenden gesetzlichen Grundlagen anzupassen, auch vonseiten Kantonsrat an den Regierungsrat getragen werden. In der Zwischenzeit ist nämlich die politische Erkenntnis gewachsen, dass die bestehenden Gesetzesbestimmungen zu unerwünschten Entwicklungen in einem Ausmass führen, die nach einer Korrektur rufen. Einerseits sind Fehlanreize festzustellen, weil die Entschädigung umsatzabhängig ist, andererseits führt es zu Fragestellungen bezüglich Corporate Governance. Schliesslich sind Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung nicht konsistent geregelt. Die Umsetzung von wirksamen Kontroll- und Steuerungsstrukturen konnten mit der bestehenden gesetzlichen Grundlage nicht durchgesetzt werden. Zudem ist fraglich, ob die heute geltende Gesetzesgrundlage noch in allen Teilen bundesrechtskonform ist.

#### **4. Auswirkungen der Coronapandemie**

Das Jahr war geprägt von der Covid-19-Pandemie, einerseits durch die Behandlung von Covid-19-Patientinnen und -Patienten und andererseits durch die zahlreichen Coronamassnahmen. Das KSW behandelte im Berichtsjahr 26 885 Patientinnen und Patienten stationär, das sind 4,1 Prozent weniger als im Vorjahr. Rund 600 davon waren wegen einer Infektion mit Covid-19 hospitalisiert. Die Anzahl Taxpunkte für ambulante Leistungen sank ebenfalls, nämlich um knapp 3 Prozent.

Im Zeitraum vom 16. März bis zum 27. April 2020 mussten wegen der Pandemie über 1000 Operationen abgesagt bzw. aufgeschoben werden. Gegenüber der Vorjahresperiode konnten 30 Prozent weniger Patientinnen und Patienten stationär und 40 Prozent weniger ambulant behandelt werden. Nicht wenige Menschen mit bedrohlichen Gesundheitsproblemen gingen zudem nicht mehr zum Arzt oder ins Spital – aus Angst, sich mit dem Virus anzustecken.

Erst in den Sommermonaten war es möglich, einen Teil der aufgeschobenen Behandlungen vorzunehmen und ähnlich viele Patientinnen und Patienten wie in den ersten beiden Monaten des Jahres zu versorgen. Gegenüber der Vorjahresperiode stieg die Anzahl stationärer Behandlungen um 4 Prozent, die der ambulanten um 5 Prozent. Die Vorbereitungen auf die erwartete zweite Welle liefen parallel zum Betrieb auf Hochtouren.

Dennoch mussten ab Mitte Oktober Betten auf Stationen und einzelne Operationssäle geschlossen werden, denn die Behandlung von Covid-19-Patientinnen und -Patienten erforderte überdurchschnittlich

hohe Personalressourcen. Im Vergleich zur Vorjahresperiode war am KSW von November bis Ende 2020 aufgrund von Covid-19 ein Minus von 165 Operationen (stationär und ambulant) sowie ein Minus von 9 Prozent bei den stationär behandelten Patientinnen und Patienten zu verzeichnen. Auch im ambulanten Bereich mussten Behandlungen aufgeschoben werden. Trotzdem wurde die ABG darüber informiert, dass es aufgrund von verschobenen Operationen oder Behandlungen zu Komplikationen bei den Patientinnen und Patienten kam. Die verschobenen Operationen konnten dank der direktionsübergreifenden Zusammenarbeit und dem Einsatz aller klinisch tätigen Bereiche zügig abgearbeitet werden.

Das KSW berief zu Beginn der Covid-19-Pandemie im Januar 2020 eine interdisziplinäre Taskforce ein, die Anfang März durch einen Krisenstab abgelöst und schliesslich in ein Pandemiemanagement übergeführt wurde. Dessen Hauptaufgabe war es, den Normalbetrieb parallel zum Covid-19-Ausnahmestand sicherzustellen. Abgestimmt auf die aktuelle Lage, traf sich das 13- bis 16-köpfige Team regelmässig zum Morgenrapport, während hoher Eskalationsstufen täglich.

Obwohl die Coronapandemie dominierte, erzielte das KSW dennoch einige Fortschritte in operativen und strategischen Themen und beantragte keine zusätzlichen kantonalen Subventionsbeiträge als eines der wenigen Zentrumsspitäler der Schweiz. Diese ausserordentliche Leistung ist unter anderem den Mitarbeitenden des KSW zu verdanken. Auf Antrag der Spitalleitung hat der Spitalrat deshalb entschieden, zu lasten des Jahresergebnisses allen Mitarbeitenden für den Einsatz während der Coronapandemie eine Einmalprämie in der Höhe von höchstens Fr. 1000 – abhängig vom Anstellungsgrad – auszurichten. Die Mittel dazu wurden der Jahresrechnung 2020 belastet.

## **5. Risikomanagement**

Der Spitalrat hat im Berichtsjahr beschlossen, das Risikomanagement am KSW zu stärken und weiterzuentwickeln: Die bereits etablierten operativen Risikomanagementaktivitäten am KSW und das erarbeitete Konzept zu einem strategischen Risikomanagement werden innerhalb des laufenden Geschäftsjahres zu einem integralen Risikomanagement zusammengeführt und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung überarbeitet. Dabei wird der Fokus auf die Bearbeitung der Schnittstellen zwischen den einzelnen Risikomanagementaktivitäten, insbesondere dem internen Kontrollsystem und dem Qualitätsmanagement, gelegt. Die Risiken per 31. Dezember 2020 wurden systematisch hergeleitet und in eine Risikomatrix eingeordnet. Das KSW ist per 31. Dezember 2020 mit bedeutsamen, jedoch insgesamt mässigen Risi-

ken konfrontiert. Per 31. Dezember 2020 wurden keine existenzbedrohenden Risiken eingegangen.

Als die zehn grössten Risiken sind beim KSW die sinkenden Tarife bei den Zusatzversicherten, der Fach- und Nachwuchskräftemangel, die zu tief angesetzten OKP-Tarife, die fehlerhafte Leistungsabrechnung, die verstärkte Konkurrenz bei elektiven Eingriffen, der Ausfall der IT-Infrastruktur und Telekommunikation, keine bzw. eine unvollständige Kostenübernahme durch die Versicherer, der unerwartete Abgang von Schlüsselpersonen, die Überlastung durch eine unerwartete Patientenzahl (beispielsweise infolge einer Pandemie) und die Fertigstellungsrisiken durch den Neubau Didymos zu nennen.

Im Rahmen der Arbeiten zum Aufbau eines integralen Risikomanagements am KSW wird das Risikoinventar erneut überprüft werden. Darüber hinaus werden konzeptionelle Grundlagen, wie eine Risikopolitik und ein Leitfaden zum integralen Risikomanagement am KSW, erarbeitet.

Der Eigentümer anerkennt die vom KSW geleisteten, sorgfältigen und gut strukturierten Arbeiten im Zusammenhang mit dem Risikomanagement und schätzt den transparenten Umgang damit.

Die ABG nimmt die Aufarbeitung des Risikomanagements und der damit einhergehenden Risikomatrix seitens des KSW mit Befriedigung zur Kenntnis.

## 6. Personalsituation

### *Arbeiten während der Coronapandemie*

Auch die Mitarbeitenden des KSW hatten mit der Ungewissheit der Pandemie zu kämpfen. Die Belastung der Abteilungen war ungleich hoch: Die einen standen unter enormem Druck, Überstunden und zusätzliche Einsätze waren an der Tagesordnung. Die Einsatzplanung achtete darauf, dass Doppelschichten nur in Ausnahmefällen geleistet werden mussten. Es gab aber auch die gegenteilige Situation: Ein Teil der Mitarbeitenden war vor allem im Frühling markant unterbeschäftigt, weil zwischen dem 16. März und dem 27. April 2020 nicht dringliche Eingriffe und Behandlungen verboten waren. Weil die Belastung der Mitarbeitenden, die sich um Covid-19-Patientinnen und -Patienten kümmern, nicht nur physisch, sondern auch psychisch sehr hoch ist, unterstützt das KSW sie mit einem umfangreichen Angebot. Dazu gehören eine interne vertrauliche Hotline, Coaching-Angebote, die Unterstützung durch Psychologinnen und Psychologen sowie ein Seelsorgeteam. Fallbesprechungen werden von Mitgliedern der Ethikkommission begleitet, sofern dies angezeigt ist.

### *Geschlechterverteilung in leitenden Funktionen*

Nachdem sich die ABG bei allen Anstalten in ihrem Zuständigkeitsbereich im Vorjahr nach dem Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und allfälligen Massnahmen, sollte es nicht ausgewogen sein, erkundigt hatte, forderte sie für das Berichtsjahr einen aktuellen Statusbericht ein.

Immer mehr Frauen absolvieren ein Medizinstudium: Das widerspiegelt sich im Verhältnis von Oberärztinnen und -ärzten (OA) sowie Assistenzärztinnen und -ärzten (AA) am KSW. Mehr als die Hälfte der Stellen war von Frauen besetzt (60 Prozent der OA-Stellen und 62 Prozent der AA-Stellen). Auf der obersten Hierarchiestufe sind erst 33 Prozent Frauen anzutreffen (18 Prozent Chefärztinnen / 40 Prozent Leitende Ärztinnen). Der Frauenanteil auf Kaderstufe ist zwar am KSW höher als in anderen Schweizer Spitälern (durchschnittlich 13 Prozent Chefärztinnen / 27 Prozent Leitende Ärztinnen laut FMH-Ärzttestatistik 2019), doch auch am KSW ist die Geschlechterverteilung noch nicht ausgeglichen. Im mittleren Kader steht das KSW zwar noch lange nicht am Ziel, ist im Quervergleich aber überdurchschnittlich weit bezüglich ausgeglichener Geschlechterverteilung.

In den technischen Berufen sind Frauen etwas stärker vertreten als im Vorjahr: Der Frauenanteil ist von 7 Prozent im Jahr 2019 auf 16 Prozent im Jahr 2020 angewachsen. In der Pflege ist ebenfalls ein leichter Trend zur Umkehr zu entdecken: 8 Prozent der total 1063 Pflegekräfte sind Männer, während es 2019 noch 7 Prozent waren.

Die ABG wird die Entwicklung der Geschlechterverteilung in leitenden Funktionen weiterhin beobachten. Sie wünscht sich, dass das KSW weitere Massnahmen ergreift, um den Frauenanteil in Führungspositionen zu stärken.

## **7. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie**

Aus Eigentümersicht ist hervorzuheben, wie gut das KSW mit den aussergewöhnlichen Bedingungen infolge der Covid-19-Pandemie bislang zurechtgekommen ist. Das KSW ging den Auftrag des Eigentümers bzw. die Zielsetzungen aus der Eigentümerstrategie effizient und unternehmerisch an, ohne die Balance in der Gewichtung der einzelnen Ziele zu verlieren. Trotz der grossen Zusatzbelastungen passte sich das KSW dynamisch und situationsgerecht den Herausforderungen an und konnte jederzeit eine ausreichende und qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten gewährleisten. Es gelang ihm, das ausserordentliche Jahr mit einem positiven Betriebsergebnis abzuschliessen. Verbesserungen sind aus Eigentümersicht im Rückblick auf die kommunikativen Pannen im Berichtsjahr zu erwarten.

Diese insgesamt sehr guten Leistungen sind wohl auf moderne und leistungsfähige Führungsstrukturen, eine umsichtige Strategiearbeit und die zweckmässige Nutzung von zeitgemässen Management-Tools zurückzuführen. Das KSW nimmt die mit der Verselbstständigung verbundene unternehmerische Eigenverantwortung wahr, und es ist ihm darüber hinaus gelungen, eine positive Betriebskultur zu etablieren. Damit besteht eine gute Grundlage, die zahlreichen Herausforderungen, die in den kommenden Jahren auf das KSW zukommen werden, meistern zu können.

Die ABG schliesst sich den Ausführungen der Gesundheitsdirektion als Eigentümervertreterin an. Hervorzuheben ist aus Sicht der ABG, dass das KSW das Berichtsjahr trotz der aussergewöhnlichen Umstände erfolgreich gemeistert hat und mit einem positiven Betriebsergebnis abschliessen konnte.

## **8. Ereignisse nach dem Stichtag**

### *Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetz*

Die im Berichtsjahr vom Regierungsrat vorgelegte Revision des Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetzes (Vorlage 5637), die der Kantonsrat im Frühsommer 2021 verabschiedet hat, enthält Anpassungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sich auf die kantonalen Spitäler und damit auch das KSW auswirken werden.

## **9. Abschliessende Bemerkungen**

Das KSW erfüllt seinen Leistungsauftrag mit grossem Engagement und Erfolg. Es geht die Herausforderungen mit Elan, Originalität und Augenmass an. Trotz Coronapandemie kann das KSW dank vielfältiger Anstrengungen auf eine positive Bilanz 2020 zurückblicken. Die ABG dankt der Gesundheitsdirektion, dem Spitalrat und der Spitaldirektion für die gute Zusammenarbeit und allen Mitarbeitenden des Kantonsspitals Winterthur für ihr grosses Engagement zum Wohl der Patientinnen und Patienten.

## **10. Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit**

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Jahresbericht 2020 des Kantonsspitals Winterthur zu genehmigen.

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie des Kantonsspitals Winterthur für das Jahr 2020 zu genehmigen.