



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

101-2018 / 2020-04-1668 / wap

Kantonsspital Winterthur

Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2020

27. April 2021



2020-04-1668
Dossier-Nr. 101-2018
wap

Inhalt

| | | |
|-----------|--|----------|
| 1. | Einleitung | 3 |
| 2. | Überblick | 3 |
| 3. | Umsetzung der Eigentümerstrategie | 5 |
| 3.1 | Unternehmensstrategie | 5 |
| 3.2 | Steuerung | 5 |
| 3.3 | Gesundheitsversorgung | 6 |
| 3.4 | Arbeitsmarkt und Personal | 6 |
| 3.5 | Beteiligungen und Kooperationen | 7 |
| 3.6 | Infrastruktur | 7 |
| 3.7 | Finanzielle Ziele | 8 |
| 3.8 | Wettbewerbssituation | 8 |
| 3.9 | Risikomanagement | 9 |
| 4. | Gesamteinschätzung | 9 |

1. Einleitung

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.

2. Überblick

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 |
| Barbara Brühwiler | Vizepräsidentin |
| Andreas Diesslin | |
| Prof. Dr. Markus Furrer | |
| Nicolas Galladé | |
| Dr. Bettina Huber | |
| Dieter Keusch | |
| Dr. Barbara Meili | |

| Gesamtentschädigung | 2019 | 2020 |
|---|-----------|-----------|
| Spitalrat (8 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen) | 201'668 | 202'001 |
| Geschäftsleitung (12 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen, exkl. Honorare aus ärztlicher Tätigkeit) | 3'681'359 | 3'717'218 |

| Beteiligungen | Beteiligungsumfang |
|---|--------------------|
| Zentrum für Radiotherapie Zürich-Ost-Linth AG (ZRR) | 40% |
| ZWZ AG | 20% |

Wichtige Verträge

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

| Beschäftigungsentwicklung | 2019 | 2020 |
|--|-------|-------|
| Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ) | 2'465 | 2'523 |
| Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in % | 0% | 2.3% |

| Leistungskennzahlen (Indikatoren) | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|
| Stationäre Austritte | 28'024 | 26'885 |
| Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in % | 1.5% | -4.1% |
| Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in % | 21.4% | 21.2% |
| Case Mix Index (CMI) / Day Mix Index (DMI) | 1.033 | 1.042 |
| Veränderung Case Mix Index / Day Mix Index gegenüber Vorjahr in % | -0.6% | 0.9% |
| Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen) | 4.9 | 4.8 |
| Ambulante Taxpunkte (Anzahl — Tarmed TXP) | 115'991'966 | 112'877'793 |

| Finanzflüsse seitens des Kantons | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|
| Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen) | 130'050'045 | 130'362'720 |
| davon Subventionen gemäss § 11 SPFG | 4'659'009 | 8'162'345 |

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

| Geschäftsergebnis (TCHF) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
| Ergebnis Erfolgsrechn. (ER) | 29'800 | 9'800 | 18'918 | 29'090 | 1'671 |
| davon Beteiligungsertrag | | | | 2'297 | 1'007 |
| davon ausserordentlicher Erfolg | | | | 5'053 | 148 |

| Finanzielle Kennzahlen | 2019 | 2020 |
|--|-------|-------|
| EBITDA-Marge | 10.6% | 6.2% |
| Eigenkapitalquote (2018: vor Übertragung der Immobilien) | 63.1% | 63.2% |
| Zinsdeckungsgrad | 8.8 | 1.2 |

3. Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Unternehmensstrategie

- *Das KSW verfolgt eine Unternehmensstrategie, die [...] insbesondere auf eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung und auf die Förderung zukunftsorientierter Versorgungsformen ausgerichtet ist. (ES Abs. 3.1)*
- *Das KSW ist regional stark verankert. (ES Abs. 3.1)*
- *Das KSW unterstützt die Lehre und soweit zweckmässig auch die Forschung an den Hochschulen. (ES Abs. 2)*

Aufgrund der Covid-19-Pandemie war das KSW als Zentrumsspital im Berichtsjahr ausserordentlich gefordert. Den sich pandemiebedingt stetig verändernden Bedingungen passte sich das KSW dynamisch und unternehmerisch an. So gelang es, im Einklang mit der Eigentümerstrategie eine jederzeit ausreichende und qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten in seinem Einzugsgebiet sicherzustellen. Mithilfe von vorausschauenden Massnahmen und dem überdurchschnittlichen Einsatz der Mitarbeitenden konnten trotz erschwerten Bedingungen der Grossteil der Behandlungen durchgeführt und eine hohe Behandlungsqualität gewährleistet werden. Auch ermöglichte die solide Vorbereitung, dass die zweite Welle mit einer viermal so hohen Zahl an Covid-19-Patientinnen und Patienten als im Frühjahr zwar viel vom KSW abverlangte, es aber stets seinen Auftrag vollumfänglich erfüllen konnte. Obschon die Covid-19-Pandemie und die damit verbundenen unternehmerischen Einschränkungen eine wirtschaftliche Leistungserbringung erheblich behinderten, schloss das KSW im Berichtsjahr mit einem ausgeglichenen Geschäftsergebnis ab. Der Eigentümer anerkennt dies als überdurchschnittlich gute Leistung.

Die Covid-19-Pandemie hatte auch Einfluss auf die Umsetzung der im Rahmen der Unternehmensstrategie festgelegten strategischen Projekte. So konnten die Arbeiten am Ersatzneubau «didymos» unter erschwerten Bedingungen weitergeführt werden, jedoch haben die Corona-Massnahmen auf der Baustelle eine Verzögerung von sechs Monaten zur Folge, was zu einem Verlust von rund 2.5 Mio. Franken führt. Nebst dem laufenden Grossprojekt zur Ablösung des Klinikinformationssystems (KIS) wurde im Berichtsjahr der neue Direktionsbereich «Prozessgestaltung und Digitalisierung» geschaffen. Einerseits soll damit die Digitalisierung von bereichsübergreifenden Prozessen am KSW gestärkt und andererseits die Agilität im Betrieb erhöht werden, sodass sich das KSW systematisch und nachhaltig auf veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann.

Des Weiteren wurden im Berichtsjahr Fortschritte in strategischen Projekten verzeichnet, welche sich mit der Optimierung des Aufenthaltsmanagements, der Stärkung der Indikationsqualität und der Verbesserung der Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Partnern befassen. Aus Eigentümersicht sind die vom KSW verfolgten Zielsetzungen folgerichtig und gut strukturiert.

3.2 Steuerung

Per Ende 2018 hat der Spitalrat Ausschüsse gebildet, um seine Arbeitstätigkeit zu strukturieren und zu professionalisieren. Diese dienen einerseits der Vorbereitung von Geschäften des Spitalrats und ermöglichen andererseits thematische Vertiefungen bei strategisch rele-

vanten Themen. Der Finanz-Ausschuss hat im Berichtsjahr vier Mal, der Personal-Ausschuss zwei Mal und der Strategie-Ausschuss drei Mal getagt. In einer Vielzahl von weiteren Sitzungen haben Spitalrätinnen und Spitalräte zu diversen Themen wie Kommunikation und Bau- und Immobilienmanagement wesentliche Beiträge geleistet. Die strategischen Projekte werden im Rahmen des etablierten Projektmanagements sowie des Projektreportings an die Spitalleitung und den Spitalrat rapportiert, welcher den Projektfortschritt überwacht und bei Bedarf unterstützend wie auch korrigierend Einfluss nimmt.

Aus Eigentümersicht sind damit die wesentlichen Führungs- und Steuerungsprozesse sinnvoll angelegt. Hinsichtlich der kommunikativen Pannen im Berichtsjahr (mit der obersten Spitalführung nicht abgesprochen Medienauftritte von einzelnen Mitarbeitenden) erwartet der Eigentümer eine sorgfältige Analyse der Ursachen und nötigenfalls geeignete Massnahmen.

3.3 Gesundheitsversorgung

- *Das KSW bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Medizin jederzeit qualitativ hochwertig und wirtschaftlich erfüllen. (ES Abs. 2)*
- *Das KSW pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. (ES Abs. 2)*

Entsprechend seiner strategischen Ambition, finanzierbare und qualitativ hochstehende Behandlungen für alle Einwohnerinnen und Einwohner im Einzugsgebiet zu erbringen, hat das KSW seine Organisation und Infrastruktur rasch und situativ den sich im Pandemieverlauf verändernden Bedingungen angepasst. Die Qualität der medizinischen Versorgung war jederzeit sichergestellt.

Hingegen konnten nicht alle Operationen und Therapien wie geplant durchgeführt werden, einerseits aufgrund der im Frühling gefällten Entscheidung des Bundesrats, nicht dringliche elektive Operationen zu verschieben, andererseits konnten gegen Ende des Berichtsjahrs weniger Patientinnen und Patienten behandelt werden, da die hohe Zahl an hospitalisierten Covid-19 Patientinnen und Patienten viele Ressourcen absorbierte. Das Gleichgewicht zu finden zwischen der Aufrechterhaltung elektiver Behandlungen und der Bereitstellung ausreichender Kapazitäten für die Betreuung von Covid-19-Patientinnen und Patienten, d.h. der gesamten Bevölkerung im Einzugsgebiet einen angemessenen Zugang zu Gesundheitsleistungen zu geben, war anspruchsvoll. Aus Eigentümersicht kann hervorgehoben werden, dass dies dem KSW unter den gegebenen Umständen sehr gut gelungen ist.

3.4 Arbeitsmarkt und Personal

- *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 Sozialpartner.*
- *Das KSW bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an. Es erbringt, soweit der Arbeitsmarkt dies zulässt, mindestens so viele Aus- und Weiterbildungsleistungen, wie es zur Deckung des eigenen Personalnachwuchses bedarf. (ES Abs. 3.2)*

Das KSW nimmt im Personalbereich, zusammenhängend mit der Unterstellung unter das kantonale Personalrecht, immer noch Nachteile im Vergleich zu Mitbewerbern wahr. Das Behaupten im kompetitiven Arbeitsmarkt war für das KSW im von Covid-19 gezeichneten Berichtsjahr äusserst anspruchsvoll.

Die Eigentümerversammlung erwartet vom KSW, dass es diese Problematik weiterhin aktiv angeht und die möglichen Spielräume, welche innerhalb des gesetzlichen Rahmens gegeben sind, ausschöpft. Dazu ist eine Revision des Personalreglements nötig, die vom KSW in Abstimmung mit den anderen kantonalen Spitälern erwartungsgemäss vorangetrieben wurde.

Es ist zweifellos wichtig, dass das KSW zeitgemässe Anstellungsbedingungen marktkonform und attraktiv ausgestalten kann. Die entsprechenden Bemühungen sollen weiterverfolgt werden.

3.5 Beteiligungen und Kooperationen

- *Das KSW kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind. (ES Abs. 3.4)*

Der Eigentümer teilt die Analyse des KSW, dass medizinische Leistungen in Zukunft voraussichtlich vermehrt von integrierten Netzwerken erbracht werden. Es ist nachvollziehbar, dass dabei nicht nur vertragliche Bindungen, sondern auch gesellschaftsrechtliche Absicherungen im Sinn von Beteiligungen angestrebt werden. Insbesondere zu erwähnen ist im Berichtsjahr die Stärkung der bereits bestehenden Kooperation mit der Medbase AG im Bereich der diagnostischen Radiologie am Standort Win4. Dadurch hat das KSW die Möglichkeit, sich bei erfolgreicher Entwicklung zu vordefinierten Bedingungen an der der Radiologie Win AG zu beteiligen. Aus Eigentümersicht soll das KSW auch in Zukunft - sofern dies auch in wirtschaftlicher Hinsicht sinnvoll ist - an der Entwicklung von weiteren Netzwerken arbeiten.

3.6 Infrastruktur

- *Das KSW erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig. (ES Abs. 2)*
- *Hauptstandort der stationären Leistungserbringung ist das Areal Brauerstrasse in der Stadt Winterthur. (ES Abs. 2)*
- *Das KSW stellt sicher, dass seine Infrastruktur patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht, im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist, und eine angemessene Qualität aufweist. (ES Abs. 3.5)*
- *Das KSW erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt. (ES Abs. 3.5)*

Seitdem im Vorjahr die Immobilien im Baurecht auf das KSW übertragen wurden, nimmt das KSW als Betreiber und Eigentümer im Baurecht seine Rolle als Bauherr wahr. Die Arbeiten am Ersatzneubau «didymos» sind im Berichtsjahr trotz zahlreichen Herausforderungen weiter fortgeschritten. Jedoch erlitt das Bauprojekt pandemiebedingt eine Verzögerung

von rund sechs Monaten, was sich sowohl auf die Kosten als auch den Zeitpunkt des Bezugs des Neubaus auswirkt. Aus Eigentümersicht ist das zwar zu bedauern; es kann aber aufgrund der Umstände nicht dem KSW angelastet werden.

3.7 Finanzielle Ziele

- *Das KSW ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten. (ES Abs. 2)*
- Das KSW*
- *strebt im Bereich der obligatorischen Krankenpflegeversicherung gemäss KVG eine ausgeglichene Rechnung an,*
 - *erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können,*
 - *erwirtschaftet einen ausreichenden Cashflow zur langfristigen Finanzierung der Investitionen sowie zur Begleichung laufender Verpflichtungen,*
 - *sorgt für einen ausreichenden Schutz der Vermögenswerte,*
 - *verfügt über ein angemessenes Eigenkapital. (ES Abs. 3.6)*
- Das KSW orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 8 Abs. 4 lit. b KSWG:*
- *EBITDA-Marge: 10%*
 - *Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%*
 - *Zinsdeckungsgrad: 3.0*
- Das KSW sorgt dafür, dass es den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Es sieht in der Regel mindestens ein ausgeglichenes Budget sowie eine über vier Jahre zumindest ausgeglichene Plan-Erfolgsrechnung vor. Negative Ergebnisse in der Erfolgsrechnung sind durch Überschüsse in der nächsten Plan-Erfolgsrechnung auszugleichen.*
- *Die Verschuldungsseckwerte des KSW dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs. 3.6)*

Die finanzielle Zielsetzung einer EBITDA(R)-Marge (Betriebsergebnis vor Mieten, Abschreibungen und Zinsen) von mindestens 10 % wurde im Berichtsjahr 2019 erstmals nicht erreicht. Auch die EBITDA-Marge liegt mit 6,2 % unterhalb des Zielwerts. Das Unterschreiten der Zielmargen ist auf die Bewältigung der Covid-19-Pandemie zurückzuführen, welche das Ergebnis um rund 30 Mio. CHF verschlechtert hat.

Unter Berücksichtigung der besonderen Umstände im Jahr 2020 ist das ausgeglichene Ergebnis und die erreichte EBITDA-Marge aus Eigentümersicht als vergleichsweise sehr gute Leistung zu qualifizieren. Angesichts der bevorstehenden wirtschaftlichen Herausforderungen und der geplanten Investitionen wird vom KSW erwartet, dass es seine umsichtige Unternehmensstrategie fortführt und verantwortungsvoll weiterentwickelt. Aus Eigentümersicht gewünscht wird zudem eine betriebswirtschaftliche Analyse, welche über COVID und die Kantonsapothekensituation hinausgeht und alle Aspekte der Unternehmensentwicklung umfasst.

3.8 Wettbewerbssituation

- *Das KSW ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen Spitalversorgung. (ES Abs. 2)*
- *Das KSW vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen. (ES Abs. 2)*

Das KSW behauptet sich im definierten Markt erfolgreich. Es hat im Raum Winterthur eine starke Stellung. Die Inbetriebnahme des geplanten Monitorings der Wettbewerbssituation (Wettbewerbsradar), hat sich pandemiebedingt weiter verzögert; dessen Initiierung ist aber für das laufende Geschäftsjahr vorgesehen.

Aus Eigentümersicht ist die gute Positionierung des KSW im Raum Winterthur sehr zu begrüssen. Auch die weitere Professionalisierung der Wettbewerbsanalyse wird vom Eigentümer unterstützt.

3.9 Risikomanagement

- *Das KSW stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem. (ES Abs. 3.8)*

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 Geschäftsjahrs zu einem integralen Risikomanagement zusammengeführt und im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung überarbeitet.

Die Risiken per 31.12.2020 wurden systematisch hergeleitet und in eine Risikomatrix eingeordnet. Das KSW ist per 31.12.2020 mit bedeutsamen, jedoch insgesamt mässigen Risiken konfrontiert.

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

4. Gesamteinschätzung

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.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin