



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

652-2019 / 2020-04-1680 / wap

Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland
**Bericht über die Umsetzung der
Eigentümerstrategie**

Berichtsjahr 2019

12. Mai 2020



2020-04-1680

Dossier-Nr. 652-2019

wap

1. 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

2. Einleitung

Gemäss § 8 Abs. 1 des Gesetzes über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipwG; LS 813.18) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 6 lit. d ipwG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

3. Überblick

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	Vizepräsidentin
Beatrice Buchmann	
Beat Husi	
Peter Nater	
Dr. med. Anja Oswald	
Andrea Rytz	

Gesamtentschädigung	2019
Spitalrat (7 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	170'500
Geschäftsleitung (11 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	2'136'407

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
---------------	--------------------

-

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Gesundheitsdirektion

Baurechtsverträge mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Baudirektion

Leistungsaufträge gemäss Spitalliste

Beschäftigungsentwicklung	2018	2019
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	544	547
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	-1.2%	0.5%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2018	2019
Stationäre Austritte	2'991	3'231
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	-6.4%	+8.0%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	4.4%	4.5%
Day Mix Index (DMI)	1.010	1.064
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %		+5.3%
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	26.1	26.1
Ambulante Taxpunkte (Anzahl — Tarmed TXP)	10'990'707	11'494'908

Finanzflüsse seitens des Kantons	2018	2019
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	45'937'594	44'132'547
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	9'505'461	9'389'946

Rechnungslegungsstandard

CRG / IPSAS gemäss Handbuch Rechnungslegung Kanton Zürich

Geschäftsergebnis (TCHF)	2018	2019
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	355	7'106

Finanzielle Kennzahlen	2019	2019
EBITDA-Marge	7.8%	9.6%

Eigenkapitalquote	60.0%	60.0%
Zinsdeckungsgrad	1.6	25.4

4. Umsetzung der Eigentümerstrategie

4.1 Unternehmensstrategie

- *Die ipw 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)*
- *Die ipw ist regional stark verankert. (ES Abs. 3.1)*
- *Die ipw unterstützt die Lehre und soweit zweckmässig auch die Forschung an den Hochschulen. (ES Abs. 2)*

Mit der bereits seit 2018 bestehende Unternehmensstrategie (2018 -2022) verfolgt die ipw strategische Ziele in folgenden acht Strategiefeldern:

1. Patientinnen und Patienten
2. Mitarbeitende
3. Finanzen
4. Externe Vernetzung
5. Digitalisierung
6. Prozesse
7. Qualität
8. Infrastruktur und Umwelt

Der Spitalrat hat die diese bestehende Unternehmensstrategie im Jahr 2019 zur Kenntnis genommen und festgestellt, dass damit die Ziele der übergeordneten Eigentümerstrategie in sinnvoller Weise verfolgt werden.

Der Eigentümer erwartet, dass der Spitalrat die Unternehmensstrategie im Jahr 2020 vertieft prüfen wird und gegebenenfalls Korrekturen und Ergänzungen vornimmt.

4.2 Steuerung

Der Spitalrat hat – soweit aus Eigentümersicht beurteilbar – 2019 die strategische Steuerung Geschäfte der ipw verantwortungsvoll und umsichtig übernommen. Eine zweckmässige Basis dafür bilden die Quartalsreports zu den zentralen Leistungs-, Qualitäts- und Finanzbereichen. Der Stand der Zielerreichung bei den drei finanziellen Schlüssel-

Kennzahlen (vgl. 2.11) wird laufend überprüft. Bezüglich Budgets, Finanzplanungen und -reportings hat der Spitalrat sinnvolle Vorbereitungs- und Prüfprozesse etabliert.

4.3 Gesundheitsversorgung

- *Die ipw 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)*
- *Die ipw pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. (ES Abs. 2)*

Die ipw stellt eine weiterhin eine überzeugende Vollversorgung mit stationären, tagesklinischen und ambulanten Angeboten über alle Altersgruppen ab 14 Jahren im Bereich der allgemeinen Psychiatrie und der Kinder- und Jugendpsychiatrie sicher. Es ist spürbar, dass auch in der verselbständigten ipw die Arbeit mit und für die Patientinnen und Patienten im Vordergrund steht.

Bemerkenswert ist, dass die ipw das Modellprojekt Arbeitsintegration, das zusammen mit der SVA Zürich und weiteren Institutionen aufgebaut wurde, auf eine soliden Basis gebracht hat. Des Weiteren hat die ipw die Behandlung zu Hause, das sogenannte Home-treatment, für ältere Menschen ins Leben gerufen.

Der Wandel im Gesundheitswesen verlangt auch in der Psychiatrie von den Leistungserbringern gezielte Anpassungen der medizinischen Leistungen. Innovationen spielen zunehmend eine Rolle und werden von der ipw auch erwartet.

Die Eigentümerstrategie der ipw verlangt eine überdurchschnittliche Qualität der Leistungserbringung (Ziff. 3.1). Messungen des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) deuten auf teilweise durchschnittliche, teilweise aber auch unterdurchschnittliche Qualität hin. Vertiefte Abklärungen und allfällige Massnahmen seitens der ipw sind diesbezüglich erforderlich.

4.4 Arbeitsmarkt und Personal

- *Die ipw betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Sie ist eine zuverlässige Sozialpartnerin.*
- *Die ipw bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an. Sie erbringt, soweit der Arbeitsmarkt dies zulässt, mindestens so viele Aus- und Weiterbildungsleistungen, wie sie zur Deckung des eigenen Personalnachwuchses bedarf. (ES Abs. 3.2)*

In der ipw wie auch anderen Psychiatriekliniken besteht seit vielen Jahren bei zentralen Berufsgruppen ein akuter Personalmangel. Die Gewinnung von Nachwuchskräften verlangt von der ipw entsprechend besondere Anstrengungen, gerade im Bereich der Ärzteschaft und Pflege. Zu begrüssen ist, dass die ipw in den genannten Berufen und auch für Psychologinnen und Psychologen sehr viele Aus- und Weiterbildungsstellen anbietet. Die

ausgezeichnete Bewertung der Weiterbildung der ipw durch die Assistenzärztinnen und -ärzte spiegelt die guten Leistungen der ipw in diesem Bereich. Erfreulich ist auch die Anerkennung als Lehrspital der Medizinischen Fakultät der Universität Zürich und die Lehrtätigkeit des Ärztlichen Direktors, Prof. Dr. med. Urs Hepp, an der Universität Zürich.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde in der ipw eine umfassende Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung sind erfreulich – mit dem Ausdruck einer insgesamt hohen Arbeitszufriedenheit durch 71% der Befragungsteilnehmer.

Der Spielraum innerhalb der bestehenden gesetzlichen Grundlagen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen soll künftig noch besser ausgenützt werden. Die vom Regierungsrat beschlossene Einführung einer fünften Ferienwoche trägt ergänzend dazu bei.

4.5 Beteiligungen und Kooperationen

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

Die bestehenden Kooperationen mit Heimen und Spitälern für Konsiliar- und Liaisondienstleistungen wurden auch 2019 ausgebaut. Die zahlreichen Zusammenarbeitsvereinbarungen mit akutsomatischen Spitälern, Alters- und Pflegeheimen und weiteren Institutionen zeugen davon, dass die ipw weiterhin sehr gute Vernetzungsarbeit betreibt und eine Schlüsselrolle in der Integration der regionalen Versorgung spielt.

4.6 Infrastruktur

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

Die baulichen und technischen Vorbereitungsarbeiten für den Ergänzungs- und Erweiterungsbaus (EEB) sind 2019 planmässig vorangekommen ebenso wie der Bau des neuen Pavillons für die Aufnahme der zwei Jugendstationen, welche dem EEB weichen müssen. Für das Bauprojektmanagement hat die ipw erwartungsgemäss eine Dienstleistungsvereinbarung mit dem kantonalen Hochbauamt (HBA) abgeschlossen. Es

ist als sinnvoll anzusehen, dass das HBA das Bauprojektmanagement für die ipw bis zur geplanten Inbezugnahme des EEB im Frühjahr 2023 weiter führt.

4.7 Finanzielle Ziele

- *Die ipw ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten. (ES Abs. 2)*

Die ipw

- *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)*

Die ipw orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 3 lit. b ipwG:

- *Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%*
- *Zinsdeckungsgrad: 3.0*
- *Die ipw strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.*
- *Die ipw sorgt dafür, dass sie den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Sie 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 der ipw dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs. 3.6)*

Die Jahresrechnung 2019 der ipw schliesst mit einem Gewinn von gut 7.1 Mio. Franken ab. Hauptgründe für dieses positive Ergebnis sind höhere Erträge durch mehr stationär und ambulant behandelte Personen sowie eine konsequente Kostendisziplin.

Die EBITDA-Marge betrug 2019 9.6% und lag damit deutlich über dem vorgegebenen Wert des Branchendurchschnitts von 5% bis 6% EBITDA. Dieser Gewinn ist aus Eigentümersicht notwendig, damit die ipw ihren grossen Ersatz- und Ergänzungsbau (EEB) aus eigenen Kräften finanzieren kann.

Die nicht ausreichende Finanzierung der spitalambulanten und tagesklinischen Behandlungen stellt die ipw vor ständige Herausforderungen. Mit sinnvollen Kostenoptimierungen und in Kombination mit kantonalen Subventionen von knapp 9.4 Mio. Franken konnte die ipw erfreulicherweise dennoch das Ziel einer Kostendeckung erreichen.

4.8 Wettbewerbssituation

- *Die ipw ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der Spitalversorgung (ES Abs. 2)*

- *Die ipw vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen. (ES Abs. 2)*

Die institutionelle Psychiatrieversorgung befindet sich seit längerem in einem kontinuierlichen Wandel mit steigendem Kostendruck und akzentuiertem Fachkräftemangel.

Die ipw gilt schweizweit als Vorreiterin der Integrierten Psychiatrie und hat diese besondere Rolle auch als verselbständigte Organisation im Berichtsjahr überzeugend und erfolgreich weiter geführt.

Der Wettbewerb in der Psychiatrie wird sich in den nächsten Jahren akzentuieren. Dabei dürfte schweizweit der Druck für eine Senkung der Tarife zunehmen, insbesondere im Bereich der stationären Leistungen. Die ipw ist aufgefordert, vorrausschauend Szenarien dafür zu erarbeiten.

Mit der Verselbständigung hat sich der Handlungsspielraum der ipw für eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb verbessert. Aus Sicht des Eigentümers steht die ipw vor der Aufgabe, den neu gewonnen unternehmerischen Handlungsspielraum auszuschöpfen und optimal zu nutzen.

4.9 Risikomanagement

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

Soweit vom Eigentümer beurteilbar, verfügt die ipw über ein zweckmässiges Risikomanagement und hat alle erforderlichen IKS-Rechenschaftsberichte gemäss den kantonalen Vorgaben erstellt.

Der Fokus aus Eigentümersicht liegt insbesondere auf den strategischen Risiken. Gestützt auf die Erfahrung des Spitalrats ist eine Weiterentwicklung des strategischen Risikomanagements sinnvoll und seitens Eigentümer auch erwartet.

5. Gesamteinschätzung

Insgesamt hat sich die ipw mit den veränderten Rahmenbedingungen und ihren neuen Rollen im ersten Jahr der Selbstständigkeit gut zurecht gefunden. Im Rahmen ihres Aufgabenbereiches hat die ipw 2019 die Herausforderungen erfolgreich bewältigt und ist damit gut für die nächsten Jahre vorbereitet. Die ipw ist eine moderne Klinik und professionelle Dienstleistungsorganisation, immer mit Blick auf die Bedürfnisse ihrer Patientinnen und Patienten, auf die Anliegen ihrer Mitarbeitenden sowie die zur Verfügung stehenden Mittel. Zu erwarten ist, dass die Arbeit an der Unternehmensstrategie im kommenden Jahr intensiviert wird.

Die Wirtschaftlichkeit war im Jahr 2019 mit einer EBITDA-Marge von 9.6% erfreulich. Dies ist eine günstige Voraussetzung insbesondere für das Voranbringen des Projektes Ersatz- und Ergänzungsbau (EEB), welcher aus eigenen Kräften finanziert werden soll. Die Herausforderung, diese Vorgaben auch in Zukunft und unter schwieriger werdenden Rahmenbedingungen zu erreichen, bleibt bestehen. Insbesondere wird mit dem Bewältigen der Folgen der Corona-Krise eine neue Herausforderung auf die ipw zukommen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin