



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Digital Management

101-2018 / zof

Kantonsspital Winterthur
Bericht über die Umsetzung
der Eigentümerstrategie
Berichtsjahr 2021

27. April 2022



Inhalt

1	Einleitung	3
2	Überblick	3
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	6
3.3	Gesundheitsversorgung	6
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	7
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	7
3.6	Infrastruktur	8
3.7	Finanzielle Ziele	9
3.8	Wettbewerbssituation	10
3.9	Risikomanagement	10
4	Gesamteinschätzung	11

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 (bis 31.12.2021)	Vizepräsidentin
Dieter Keusch	
Andreas Diesslin	
Prof. Dr. Markus Furrer	
Nicolas Galladé	
Dr. Bettina Huber	
Dr. Barbara Meili	
Titus Merz	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2020	2021
Spitalrat (8 Mitglieder entschädigt, Total CHF inkl. Spesen)	202'001	200'001
Geschäftsleitung (12 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen, exkl. Honorare aus ärztlicher Tätigkeit)	3'717'218	3'551'889

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

Beschäftigungsentwicklung	2020	2021
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	2'523	2'624
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	2.3%	4.0%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2020	2021
Stationäre Austritte	26'885	28'134
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	-4.1%	4.6%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	21.2%	20.4%
Case Mix Index (CMI) / Day Mix Index (DMI)	1.042	1.039
Veränderung Case Mix Index / Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0.9%	-0.3%
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	4.8	4.8
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	112'877'793	122'959'270

Finanzflüsse seitens des Kantons	2020	2021
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	130'362'720	138'580'814
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	8'162'345	8'932'850

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (TCHF)	2017	2018	2019	2020	2021
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	9'800	18'918	29'090	1'671	19'985
davon Beteiligungsertrag				1'007	1'454
davon ausserordentlicher Erfolg				148	0

Finanzielle Kennzahlen	2020	2021
EBITDA-Marge	6.2%	7.5%
Eigenkapitalquote	63.2%	57.5%
Zinsdeckungsgrad	1.2	68.1

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)*

Das KSW war wie im Vorjahr als Zentrumsspital und gleichzeitig Covid-A-Spital auch in diesem Berichtsjahr stark gefordert. Mit einem eingespielten Pandemiemanagement sowie etablierten Planungen und Prozessen gelang es dem KSW, sich laufend an die sich verändernde Pandemiesituation anzupassen. Gleichzeitig verstärkte das KSW die Umsetzung der Strategie "ambulant statt stationär", inklusive Schaffung neuer OP- Räumlichkeiten für ambulante Eingriffe.

Es ist dem KSW trotz erschwerten Bedingungen und Einschränkungen gelungen – im Einklang mit der Eigentümerstrategie – eine ausreichende und qualitative hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten sicherzustellen. Aus Eigentümersicht ist die Arbeit aller Mitarbeitenden trotz der Pandemiebedingungen positiv hervorzuheben.

Wenngleich die Pandemie viele Ressourcen gebunden hat, konnte das KSW bedeutsame Fortschritte in der Umsetzung der festgelegten strategischen Projekte, die im Rahmen der Unternehmensstrategie beschlossen wurden, erzielen.

Für die Inbetriebnahme des neuen Klinikinformationssystems (KIS) im Jahr 2023 hat das KSW im Berichtsjahr umfangreiche infrastrukturelle Vorbereitungen unternommen.

Um die Chancen der Digitalisierung ausschöpfen zu können, hat das KSW im Jahr 2019 den Bereich «Prozessgestaltung und Digitalisierung» geschaffen. Die Weiterführung des Aufbaus erfolgte im Berichtsjahr.

Der Eigentümer anerkennt die besonderen Anstrengungen des KSW im Bereich dieser wichtigen Projekte und in der Digitalisierung.

3.2 Steuerung

Die drei gebildeten Ausschüsse (Finanz-, Personal- und Strategieausschuss) unterstützen den Spitalrat in den Vorbereitungen von Geschäften und ermöglichen die thematische Vertiefung von strategisch relevanten Themen.

Über die strategischen Projekte wurde der Spitalrat im Rahmen des Projektmanagements von der Spitalleitung regelmässig unterrichtet. Dabei werden wichtige Informationen über das etablierte Projektreporting an die Spitalleitung und den Spitalrat übermittelt, so dass der Fortschritt überwacht und bei Bedarf unterstützend wie auch korrigierend Einfluss genommen werden kann. Das KSW führt die Tätigkeiten und die strategisch wichtigen Projekte transparent und sorgfältig aus.

Mit dem Ziel, dass das KSW agil und nachhaltig auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren kann, wurde im Jahr 2021 die Umstrukturierung der Führungsorganisation vorbereitet. Ab Januar 2022 führt der CEO-Vorsitzende und seine fünfköpfige Geschäftsleitung das Spital als Team, welches die operative Verantwortung trägt. Dabei werden die medizinischen Fach- bzw. Organisationseinheiten auf einen interventionellen und einen nicht-interventionellen Bereich aufgeteilt, die je von einem CMO (Chief Medical Officer) geführt werden. Die Pflegeressourcen werden diesen beiden Bereichen zugeteilt. Die Pflege als Fach wird von einer weiteren CMO geführt. Zur Geschäftsleitung gehören ebenfalls der CIO (Chief Information Officer) und der CFO (Chief Financial Officer). Durch die Neustrukturierung der Führungsebene erfährt das KSW eine höhere unternehmerische Führungskompetenz und -kapazität, was aus Eigentümersicht zu begrüssen ist.

Die im Vorjahr durch den Spitalrat initiierten Arbeiten zum Aufbau eines umfassenderen Compliance-Management-Systems am KSW wurden im Berichtsjahr fortgeführt, und es wurden entsprechende Compliance-Massnahmen für das Folgejahr definiert. Des Weiteren wird im Geschäftsjahr 2022 ein Verhaltenskodex und eine Meldestelle (Hinweisgebersystem) vom KSW eingeführt.

Der Eigentümer anerkennt die gut strukturierte Steuerungsorganisation und Führungskultur des KSW.

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)*

Mit etablierten Konzepten gelang es dem KSW auch im Berichtsjahr, den Spitalbetrieb flexibel und agil an die Entwicklungen der Covid-19-Pandemie anzupassen. Das KSW hat trotz einer zweitweisen hohen Auslastung durch die Covid-19-Pandemie jederzeit eine qualitativ hochstehende, medizinische Versorgung der Patientinnen und Patienten in seinem Einzugsgebiet gewährleisten können. Besonders in den Pandemiewellen zu Beginn und gegen Ende des Berichtsjahrs war das KSW gefordert, eine gute Balance zwischen der Aufrechterhaltung elektiver Behandlungen und der Bereitstellung ausreichender Kapazitäten für die Betreuung von Covid-19-Patientinnen und Patienten zu finden. Trotzdem

konnten nicht alle Operationen wie geplant durchgeführt werden, da Operationskapazitäten reduziert und Behandlungen aufgeschoben werden mussten. Um der gesamten Bevölkerung im Einzugsgebiet unter den Pandemieumständen einen angemessenen Zugang zu Gesundheitsleistungen zu gewähren, wurden soweit möglich Patientinnen und Patienten vermehrt ambulant versorgt. Dieses Handeln zeugt von einer agilen Unternehmensführung und wird seitens des Eigentümers begrüsst. Der Eigentümer begrüsst auch eine weitere Verstärkung des ambulanten Bereiches. Zusätzlich zu den genannten Herausforderungen wurde an der Bewerbung für die Spitalplanung 2023 gearbeitet.

Mit dem für die Bevölkerung aufgebauten Testzentrum am KSW und dem gemeinsam mit Medbase betriebenen Impfzentrum leistete das KSW einen zusätzlichen, ausserordentlichen Beitrag zur Bewältigung der Covid-19-Pandemie.

Der Eigentümer anerkennt, dass dem KSW unter den gegebenen Umständen die Sicherstellung der Gesundheitsversorgung 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)*

Die Pandemie hat im vergangenen Geschäftsjahr die Arbeit der Mitarbeitenden am KSW geprägt. Das KSW bemüht sich fortwährend um attraktive Rahmen- und Arbeitsbedingungen, um konkurrenz- und zukunftsfähig zu bleiben.

In Anbetracht des im Gesundheitswesen zunehmenden Fachkräftemangels ist es wichtig, dass es dem KSW gelingt, Lösungsstrategien zur Entschärfung der Personalsituation nachhaltig und unternehmerisch umsetzen zu können. Entsprechende Vorarbeiten hat das KSW im Zusammenhang mit der laufenden Revision des Personalreglements zusammen mit den anderen drei kantonalen Spitälern geleistet. Der Eigentümer begrüsst, dass das KSW entsprechende Bemühungen weiterverfolgt und innerhalb des gesetzlichen Rahmens den Spielraum des kantonalen Personalrechts nutzt.

Aus Eigentümersicht wird vom KSW erwartet, dass es die Herausforderungen in Bezug auf den Fachkräftemangel weiterhin aktiv angeht und die möglichen Spielräume ausschöpft.

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)*

Um Patientinnen und Patienten umfassend und integriert zu versorgen, wird eine Vernetzung zwischen verschiedenen Institutionen im Gesundheitswesen zunehmend notwendig.

Dies erfordert einerseits digitale Lösungen, um Plattformen zur Kommunikation, Integration und Vernetzung der Datenflüsse zu realisieren. Andererseits braucht es anpassungsfähige Strukturen der Marktteilnehmenden, um neuartige Versorgungs- und Zusammenarbeitsmodelle umsetzen zu können.

Um moderne und nachhaltige Formen von Zusammenarbeit mit anderen Partnern einzugehen, sind nicht nur vertragliche Bindungen, sondern auch gesellschaftsrechtliche Absicherungen im Sinn von Beteiligungen notwendig. Das KSW hat im Berichtsjahr an der Weiterentwicklung von Netzwerken gearbeitet und dabei die Kooperationen gestärkt und erweitert.

In diesem Zusammenhang ist die Beteiligung des KSW an der "Gesundheits- und Impfzentrum WIN AG" zu nennen. Im Zuge der Notwendigkeit, im Kanton Zürich kurzfristig eine Infrastruktur und Betriebsorganisation zur Impfung der Bevölkerung bereitzustellen, nutzte das KSW die bestehende, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Medbase AG, um gemeinsam das zweitgrösste Impfzentrum des Kantons zu etablieren und sich an der zu diesem Zweck gegründeten Gesellschaft zu beteiligen. Die Zusammenarbeit wurde auf Aufgaben in direktem Zusammenhang mit der Pandemiebekämpfung fokussiert.

Aus Eigentümersicht wird die Netzwerkarbeit des KSW unterstützt und eine Weiterentwicklung grundsätzlich begrüsst, sofern diese wirtschaftlich ist.

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)*

Das KSW nimmt seit der Übertragung der Immobilien im Baurecht seine Rolle als Bauherr und Betreiber war. So konnte das KSW im Berichtsjahr zwei zentrale Meilensteine seiner Infrastrukturprojekte realisieren.

Begleitet von pandemiebedingten Herausforderungen konnte der Ersatzneubau «didymos» fertiggestellt werden. Mit diesem Ersatzneubau verfügt das KSW über eine zukunftsfähige Infrastruktur, die patientenorientierte und effiziente Behandlungs- und Betriebsabläufe ermöglicht und damit nachhaltig eine qualitativ hochwertige Gesundheitsversorgung der Bevölkerung im Kanton Zürich gewährleistet. Durch die gute Finanzlage des KSW konnte am Kapitalmarkt eine vorteilhafte Finanzierung für das Projekt erreicht werden. Aus Eigentümersicht ist die gute Kapitalstruktur des KSW auf eine sorgfältige und wirtschaftliche Steuerung zurückzuführen.

Weiter sieht die infrastrukturelle Entwicklung des KSW die Übertragung der Liegenschaften des Haldengutareals vor, die sich mit dem Kanton noch in Abstimmung befindet. Dabei hat der Kantonsrat dem Masterplan 2030+, in welchem die raumplanerische Entwicklung des KSW festgehalten ist, zugestimmt und den Richtplaneintrag genehmigt. Damit

besteht eine raumplanerische Vorstellung, wie das KSW seine Infrastruktur vorausschauend und unter Berücksichtigung des medizinischen Fortschritts und der veränderten Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten weiterentwickeln kann.

Der Eigentümer anerkennt die Erfolge des KSW im Bereiche der Infrastrukturentwicklung und schätzt die zukunftsorientierten, strategischen Überlegungen und Planungen des Spitals.

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 Verschuldungswerte des KSW dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs. 3.6)*

Das Betriebsergebnis wird mit Ertragsausfällen und Zusatzkosten im Umfang von 7 Mio. Franken auch in diesem Berichtsjahr durch die Covid-19-Pandemie stark beeinflusst. Trotz der pandemiebedingten Einschränkungen erzielte das KSW erneut ein positives Betriebsergebnis.

Die Jahresrechnung 2021 weist einen Gewinn von 19 985 692 Franken auf. Trotz des erfreulichen Betriebsergebnisses konnten im Berichtsjahr nicht alle finanziellen Ziele aus der Eigentümerstrategie erreicht werden. Die vom KSW erreichte EBITDA-Marge von 7.5% unterschreitet die Zielmarge von 10%. Der Zinsdeckungsgrad kann aufgrund der vorteilhaften Verzinsung und der tiefen Schuldenlast problemlos eingehalten werden. Unter Berücksichtigung des vorliegenden Gewinnantrages beträgt die Eigenkapitalquote aktuell 57.5% und bleibt weiterhin stabil.

Die vorgegebene EBITDA-Marge wird hauptsächlich durch Erlösausfälle von 3 Mio. Franken, zusätzliche Personalkosten von 5 Mio. Franken und höhere Sachkosten von 2 Mio. Franken im Zusammenhang mit der Pandemiebekämpfung nicht erreicht. Durch die Entschädigung des Kantons Zürich für die Coronapandemie von 3 Mio. Franken konnte eine EBITDA-Marge von 7.5% erreicht werden. Die Auslastung im Berichtsjahr hat

sich im Vergleich zum Vorjahr wieder erholt, jedoch führten weiterhin steigende Kosten, wie zusätzlicher Personalaufwand für Überzeimentschädigungen, nicht bezogene Ferien und Corona-Prämien, zur Unterschreitung der Finanzziele. Trotz der hohen Investitionen und grossen Herausforderungen in Bezug auf den Fachkräftemangel und den Tarifen für den stationären und ambulanten Bereich erwartet der Eigentümer vom KSW, dass es künftig wieder die Zielmarke einer EBITDA-Marge von mindestens 10% erreicht, um langfristig rentabel zu bleiben und dadurch die nötigen Investitionen finanzieren zu können.

Sichtbar ist, dass das Betriebsergebnis des KSW eine deutliche Steigerung zum Vorjahresergebnis aufweist. Die stationären Austritte haben das Niveau von 2019 erreicht. Dem gegenüber stehen die angestiegenen Kosten, so dass in den kommenden Jahren vom KSW ein nachhaltiger Umgang mit den Ressourcen verlangt wird. Es ist unbestritten, dass die tarifliche Situation im stationären wie auch im ambulanten Bereich weiterhin eine grosse Herausforderung für das KSW darstellt, die aber durch eine umsichtige und verantwortungsvolle Unternehmensführung bewältigt werden kann. Dieses Ziel ist aus heutiger Sicht mit Blick auf die Prognosen für die nächsten Jahre gefährdet. Deshalb sind entsprechende Massnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit aus Eigentümersicht unerlässlich.

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)*

Im Rahmen der Vorbereitung für die neue Spitalplanung 2023 führte das KSW im Berichtsjahr umfangreiche und detaillierte Analysen zur Marktpositionierung und strategischen Entwicklung des Leistungsangebots durch.

Im Berichtsjahr haben drei Chefarzte der Klinik für Orthopädie und Traumatologie das KSW verlassen, um als Belegärzte zu einem lokalen Konkurrenten zu gehen. Eine gute Nachfolgelösung wurde installiert, und geeignete Massnahmen wurden getroffen, um negative Auswirkungen auf die Marktanteile des KSW in diesem Bereich zu minimieren.

Der Eigentümer ist überzeugt, dass das KSW ein starker Marktteilnehmer und gut positioniert ist.

3.9 Risikomanagement

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

Im Berichtsjahr wurde der Bereich Governance, Risk & Compliance neu geschaffen. Durch den neuen Bereich soll ein integrales Risikomanagement aufgebaut werden, damit in einem systematischen Prozess relevante Risiken erkannt und diese durch die Geschäftsführung gesteuert werden können.

Im ersten Schritt wurde im Berichtsjahr der Risikomanagementprozess für Risiken im nicht-klinischen Bereich strukturiert, das IKS im Bereich Finanzen optimiert und eine Integration zwischen Risikomanagement und IKS entwickelt. Dabei wurden die Risiken per Ende Jahr gemäss Risikomanagementprozess systematisch identifiziert, bewertet und Massnahmen zum Risikoumgang gebildet. Der Eigentümer kann keine existenzgefährdenden Risiken für das KSW per Ende Jahr ableiten.

Im zweiten Schritt sieht das KSW vor, den Risikomanagementprozess für Risiken im klinischen Bereich zu etablieren und die Optimierung des IKS in den Bereichen Human Resources, Bau, Technik, Sicherheit sowie Service & Versorgung vorzunehmen.

Die Zusammenführung von Risikomanagement und IKS ist aus Eigentümersicht sehr zu begrüssen. Das KSW leistet eine sehr gut strukturierte Arbeit und gewährleistet so jederzeit ein transparentes Risikomanagement. Besonders zu beachten sind allerdings Reputationsrisiken. Der Eigentümer anerkennt die erbrachte Arbeit in diesem Zusammenhang an und unterstützt die Weiterentwicklung für die weiteren Bereiche.

4 Gesamteinschätzung

Auch in diesem Berichtsjahr sind aus Eigentümersicht – trotz pandemiebedingter Einschränkungen – die ausserordentlich guten Leistungen des KSW positiv hervorzuheben. Das KSW als Zentrums- und Covid-A-Spital hat einen beträchtlichen Anteil an der Gesundheitsversorgung im Kanton Zürich erbracht. Ausserdem hat das KSW weitere OP-Räumlichkeiten für ambulante Eingriffe geschaffen und so rasch auf die pandemiebedingten Einschränkungen im stationären Bereich reagiert. Durch diese Agilität konnte das KSW jederzeit eine qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten gewährleisten. Dabei war von allen Mitarbeitenden ein besonderer Einsatz gefordert, und dafür verdienen die Mitarbeitenden des KSW einen besonderen Dank. Mit dem eingerichteten Test- und Impfzentrum konnte das KSW einen weiteren wichtigen und zentralen Beitrag zur Bekämpfung der Covid-19-Pandemie leisten.

Durch die Fertigstellung des Ersatzneubaus "didymos" und die Anpassung der Führungsorganisation wurden wichtige Fundamente im Bereich Infrastruktur und Organisationsstruktur gelegt, auf welche in den künftigen Jahren aufgebaut werden kann. Das KSW ging die Zielsetzungen aus der Eigentümerstrategie effizient und unternehmerisch an. Wenngleich durch die Erschwernisse der Pandemie eine grosse Zusatzbelastung vorhanden war, hat das KSW die Herausforderungen dynamisch und situationsgerecht bewältigt.

Der Fachkräftemangel im Gesundheitswesen macht sich beim KSW bereits seit Jahren bemerkbar. Das KSW will den Spielraum des kantonalen Personalrechts weiter flexibel nutzen um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Aus Eigentümersicht wird begrüsst, dass die Bemühungen zur Personalgewinnung weiterverfolgt werden.

Trotz erschwerender Umstände gelang es dem KSW, auch in diesem Berichtsjahr ein positives Betriebsergebnis von Fr. 19 958 692 zu erwirtschaften. Die EBITDA-Marge von 7.5% bleibt allerdings auch in diesem Jahr unter den Vorgabewerten der Eigentümerstrategie. Die Eigenkapitalquote erfuhr, unter Berücksichtigung des vorliegenden Gewinnantrages, nur einen leichten Rückgang auf 57.5%, bleibt aber weiterhin solide. Der Eigentümer erwartet weiterhin eine umsichtige und verantwortungsvolle Unternehmensführung

vom KSW, insbesondere in Hinblick auf die bevorstehenden Herausforderungen im Bereich Personal und Tarife. Es ist festzustellen, dass das Ziel einer ausreichenden Rentabilität mit Blick auf die Prognosen für die nächsten Jahre gefährdet ist, was entsprechende Massnahmen zur Erreichung der Ziele der Eigentümerstrategie erfordert.

Abschliessend wird aus Eigentümersicht die sehr gute Arbeit des KSW anerkannt. Das KSW hat gezeigt, dass durch die Ausrichtung auf hohe medizinische Qualität, moderne und leistungsfähige Führungsstrukturen und eine positive Betriebskultur, die sich auch in einer hohen Leistungsbereitschaft aller Mitarbeitenden ausdrückt, sehr gute Leistungen erzielt werden können.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin