

Kantonsspital Winterthur AG, Eigentümerstrategie, Festlegung

(vom 12. April 2017)

Der Regierungsrat beschliesst:

I. Die Eigentümerstrategie für die Kantonsspital Winterthur AG wird festgelegt.

II. Dieser Beschluss fällt dahin, falls das Gesetz über die Kantonsspital Winterthur AG vom 31. Oktober 2016 nicht in Kraft tritt.

III. Mitteilung an die Gesundheitsdirektion.

Weisung

1. Ausgangslage und gesetzlicher Auftrag

Gemäss den Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 (RRB Nr. 122/2014) und gestützt auf § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 legt der Regierungsrat für bedeutende Beteiligungen des Kantons eine Eigentümerstrategie fest. Zu den bedeutenden Beteiligungen zählt auch die Kantonsspital Winterthur AG (KSW AG).

Diese Bestimmung hat ihren Ausdruck im Gesetz über die Kantonsspital Winterthur AG (GKSW) gefunden, mit dem das Gesetz über das Kantonsspital Winterthur vom 19. September 2005 (KSWG) aufgehoben wird. Mit diesem Gesetz wird die heutige selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Der Kantonsrat hat das GKSW am 31. Oktober 2016 erlassen. Gegen dieses Gesetz ist das Kantonsratsreferendum ergriffen worden. Die Volksabstimmung über das Gesetz findet am 21. Mai 2017 statt.

Um den Willen des Kantonsrates bei einer Zustimmung der Stimmberechtigten zeitnah umsetzen zu können, wird eine Inkraftsetzung des Gesetzes auf den 1. Januar 2018 angestrebt. Auf diesen Zeitpunkt ist auch die Eigentümerstrategie für die KSW AG festzulegen.

Gemäss § 4 Abs. 1 GKSX genehmigt der Kantonsrat auf Antrag des Regierungsrates die Eigentümerstrategie für die KSW AG.

Um dem Kantonsrat und seinen Kommissionen ausreichend Zeit für die Beurteilung der Eigentümerstrategie zu geben, ist ihr Erlass durch den Regierungsrat noch vor der Volksabstimmung zum GKSX notwendig. Bei einer Ablehnung des Gesetzes durch die Stimmberechtigten wird der vorliegende Beschluss – und damit auch die Eigentümerstrategie in der vorliegenden Fassung – hinfällig.

Die Eigentümerstrategie ist die Grundlage für das Beteiligungscontrolling des Kantons und die entsprechenden Eigentümergespräche mit der KSW AG. Die zuständige Fachdirektion legt dem Regierungsrat zudem jährlich Rechenschaft über die Umsetzung der Eigentümerstrategie ab. Der entsprechende Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie wird zusammen mit dem Geschäftsbericht des Spitals dem Kantonsrat jeweils zur Kenntnisnahme zugeleitet.

Gemäss § 4 Abs. 2 GKSX umfasst die Eigentümerstrategie für die KSW AG insbesondere folgende Inhalte:

- a. mittelfristige Ziele des Kantons als Eigentümer oder Miteigentümer der KSW AG,
- b. strategische Vorgaben an die KSW AG zur Erreichung der Ziele gemäss lit. a,
- c. finanzielle Zielwerte, namentlich zum Eigenkapital, zur Rendite und zur zulässigen Verschuldung,
- d. Vorgaben zur Vertretung der Eignerinteressen in den Organen der KSW AG,
- e. Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling.

2. Steuerung der KSW AG

Mit der Umwandlung der selbstständigen öffentlich-rechtlichen Anstalt KSW in die KSW AG und der damit verbundenen Übertragung der Immobilien auf das Spital ändert sich das Verhältnis zwischen Kanton und Spital und insbesondere die strategische und operative Steuerung des Spitals durch den Kanton in seiner Rolle als Eigentümer. An die Stelle der bisherigen Steuerung über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan des Kantons tritt die Betei-

ligungssteuerung mittels der Statuten und vor allem mittels der Eigentümerstrategie:

- Die Statuten definieren die Grundordnung der Gesellschaft. In ihnen sind der Name und die Kapitalisierung der Aktiengesellschaft festgelegt. Weiter regeln sie die Rollen der Organe der Gesellschaft und die Rechte der Aktionärinnen und Aktionäre ihr gegenüber.
- Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument zur Durchsetzung der Interessen des Kantons als Eigner der Gesellschaft. Sie identifiziert die strategischen Ziele des Kantons und macht Vorgaben zu Personal, Leistungserbringung, Kooperationen, Infrastruktur und Risikomanagement. Sie setzt finanzielle Ziele und regelt das Beteiligungscontrolling. Schliesslich legt sie die Rahmenbedingungen des Kantons für Veräusserungen fest.

In der Eigentümerstrategie ist der Auftrag des Eigentümers an das oberste Führungsorgan des Spitals formuliert. Im Falle der KSW AG ist dies der Verwaltungsrat. Die Eigentümerstrategie ist abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen einerseits und den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton und dem Spital andererseits. Die Eigentümerstrategie ist aber auch zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie der KSW AG. Letztere ist ein Instrument der Unternehmensführung: In der Unternehmensstrategie legt der Verwaltungsrat zuhanden der Spitaldirektion fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der übergeordneten regulatorischen (Gesetz, Leistungsaufträge) und strategischen (Eigentümerstrategie) Vorgaben in seinem Marktumfeld verhalten soll.

3. Die Eigentümerstrategie für die KSW AG im Einzelnen

3.1 Gliederung

Die Eigentümerstrategie für die KSW AG ist in folgende Kapitel gegliedert:

1. Ausgangslage und Umfeld,
2. Strategische Ziele des Kantons,
3. Vorgaben an die KSW AG,
4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung,
5. Ausübung der Eigentümerrolle,
6. Geltungsdauer und Überarbeitung.

3.2 Ausgangslage und Umfeld

Einleitend zur Eigentümerstrategie werden die Aufgaben des Kantons als Garant einer ausreichenden und wirtschaftlich tragbaren Gesundheitsversorgung dargelegt. Sodann werden das KSW und seine Rolle in der Versorgung vorgestellt. Abschliessend werden die Verankerung der Eigentümerstrategie im GKSW erläutert und weitere wesentliche gesetzliche Grundlagen aufgeführt.

3.3 Strategische Ziele des Kantons

In diesem Kapitel werden die strategischen Ziele dargelegt, die der Kanton als Eigner der KSW AG verfolgt, unterschieden nach der Rolle des Kantons als Versorgungsgewährleister sowie nach jener des Spitaleigentümers.

Die Festlegungen zu den Gewährleisterzielen gehen aus von den Zweckbestimmungen gemäss § 8 Abs. 1 GKSW (medizinische Versorgung für die Bevölkerung insbesondere der Stadt und der Region Winterthur) und präzisieren diese. Es werden die Erwartungen an die KSW AG bezüglich ihrer Positionierung im regionalen Umfeld formuliert. Der breite Leistungsumfang wird ebenso betont wie die aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern.

Zudem wird das Spital verpflichtet, seine Konkurrenzfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sowie die nachhaltige Refinanzierung der baulichen und betrieblichen Infrastruktur sicherzustellen.

3.4 Vorgaben an die KSW AG

Dieses Kapitel beschreibt die direkten strategischen Vorgaben des Eigentümers zu wesentlichen Gesichtspunkten der Unternehmensführung.

Die Abschnitte 3.1 bis 3.5 behandeln die Gesichtspunkte «Unternehmensstrategie», «Personal», «Kommunikation», «Kooperationen» und «Infrastruktur». Hervorzuheben sind vor allem die Ausrichtung an einer qualitativ und wirtschaftlich überdurchschnittlichen Leistungserbringung, die Sicherstellung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Spitals und seine starke regionale Verankerung im Grossraum Winterthur. Von der KSW AG wird zudem erwartet, dass sie eine attraktive Arbeitgeberin mit konkurrenzfähigen Arbeits- und Ausbildungsbedingungen ist. Schliesslich wird das Spital verpflichtet, eine

flexible, an effizienten, patientenorientierten Betriebsabläufen orientierte Infrastruktur vorzuhalten.

Von besonderer Bedeutung sind die im Abschnitt 3.6 «Finanzen» formulierten Vorgaben. Mit der Verselbstständigung der KSW AG entfällt die Steuerung des Spitals über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF). Dementsprechend ist die KSW AG von der Befolgung der Richtlinien des Regierungsrates zu Budget und KEF (Ersteingabe) befreit. Auch die materiellen Festlegungen des Regierungsrates zur KEF-Überarbeitung (Zweiteingabe) entfalten für das Spital keine Wirkung. Gleiches gilt für die Vorgaben des Personalamtes zum Personalcontrolling oder des Immobilienamtes zu den Hochbauinvestitionen. Auch von den Sanierungsprogrammen des Regierungsrates wird die KSW AG nicht erfasst.

Die finanzielle Steuerung der KSW AG erfolgt inskünftig über die Eigentümerstrategie. Die Jahresrechnung der KSW AG ist allerdings weiterhin zu konsolidieren (vgl. § 54 Abs. 1 lit. c Gesetz über Controlling und Rechnungslegung, CRG). Das KSW wird in der Rechnung bzw. im KEF als Leistungsgruppe ohne Beschlussgrösse geführt. In der KEF-Leistungsgruppe «KSW AG» sind die Aufgaben, die Erfolgsrechnung (Aufwand, Ertrag, Saldo) und die Investitionsrechnung (Ausgaben, Einnahmen, Saldo) auszuweisen.

Die erforderlichen Angaben sind auf konsolidierbarer Zahlenbasis und gemäss den zeitlichen Vorgaben des Kantons bereitzustellen. Die Eigentümerstrategie verpflichtet die KSW AG, dafür besorgt zu sein, dass ihre Geschäftstätigkeit den mittelfristigen Ausgleich nicht in wesentlichem Ausmass negativ beeinflusst. Dabei sind Veränderungen beim Gewinn je nach Geschäftsgang normal; Verluste hingegen sind durch Überschüsse auszugleichen. Dieser Ausgleich ist nötigenfalls durch strategische Vorgaben im Rahmen des Eigenercontrollings sicherzustellen.

Zu den qualitativen finanziellen Vorgaben des Kantons für die KSW AG gehört, dass im Bereich der Leistungen der Obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) eine zumindest ausgeglichene Rechnung erwartet wird, dass also im Schnitt die Einnahmen die Ausgaben einschliesslich der Anlagenutzungskosten decken. Zudem hat die KSW AG eine Rendite zu erwirtschaften, die eine nachhaltige Erfüllung der Eigentümerziele gemäss Abschnitt 2 sicherstellt. Die Vermögenswerte sind ausreichend zu schützen, und das Spital sollte stets über ein angemessenes Eigenkapital verfügen, um so seine Kreditwürdigkeit zu erhalten.

Die Eigentümerstrategie enthält auch finanzielle Vorgaben quantitativer Art. Die Vorgabe solcher Finanzziele ist nicht trivial. Quantitative Ziele sind zwar einfach messbar und bilden grundsätzlich eine objektive Grundlage für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung und der eingegangenen Risiken. Sie können aber unter Umständen

auch ein zu enges Korsett bilden und sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken. Zudem besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleitung zur Einhaltung quantitativer Ziele vor allem auf kurzfristig wirksame Massnahmen setzt, die nicht nachhaltig sind. Aus diesem Grund sind die festgelegten Kennzahlen nicht als «harte» Jahresziele zu verstehen, sondern als Richtwerte, die im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichen sind.

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen werden folgende quantitative finanzielle Vorgaben an die KSW AG gemacht:

- Als Kennzahl für die Profitabilität, Liquidität und finanzielle Stabilität des Spitals wird die EBITDA-Marge (Marge des nach Abzug der Personal- und Sachkosten, aber vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen verbleibenden Ertrages) herangezogen. Als im mehrjährigen Mittel zu erreichender Zielwert wird eine Marge von mindestens 10% festgelegt. Dieser Wert wird von Branchenexperten als nötig für einen nachhaltig gesunden Akutspitalbetrieb erachtet. Das Erreichen dieser Marge stellt sicher, dass die Investitionstätigkeit langfristig aus den Erträgen refinanziert werden kann.
- Als Kennzahl für die Stabilität und Bonität des Spitals wird die Eigenkapitalquote (Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital, in Prozent) verwendet. Eine tiefe Eigenkapitalquote hat eine verminderte Kreditwürdigkeit zur Folge und erhöht damit die Kapitalkosten und die Abhängigkeit der KSW AG von den Kreditgebern. Als im jährlichen Mittel nicht zu unterschreitender Zielwert wird eine Eigenkapitalquote von 30% festgelegt. Das Unternehmen sollte auch nicht über eine zu hohe Eigenkapitalquote verfügen. Eine hohe Eigenkapitalquote deutet darauf hin, dass zu viele flüssige Mittel des Eigentümers im Unternehmen gebunden sind. Als sinnvolle Obergrenze wird eine Eigenkapitalquote von 80% erachtet.
- Als Kennzahl für die Verschuldung wird der Zinsdeckungsgrad – das Verhältnis zwischen dem Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) und dem Nettozinsaufwand – eingesetzt. Als im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichender Zielwert wird der Faktor 3 festgelegt. Dies bedeutet, dass im Mittel die Zinskosten des Spitals höchstens ein Drittel seines Gewinns vor Zinsen und Steuern betragen dürfen.

Diese Vorgaben gelten auf Konzernebene, sofern ein Konzernabschluss vorliegt. Andernfalls gelten sie für den Einzelabschluss.

Bei den Kennzahlen ist Folgendes zu beachten: Sowohl die EBIT- bzw. EBITDA-Marge als auch die Eigenkapitalquote sind auch bei gesunden Unternehmen beträchtlichen Schwankungen unterworfen. Ein Unterschreiten der festgelegten Werte ist nicht in jedem Fall mit einer ungenügenden Wirtschaftlichkeit oder einer übermässigen Verschuldung

des Spitals gleichzusetzen. Die genannten Werte haben vielmehr Orientierungs- und Leitfunktion und sollten längerfristig, d.h. im mehrjährigen Mittel, erreicht (EBITDA) bzw. nicht unterschritten (Eigenkapitalquote) werden. Die Nichteinhaltung einer oder mehrerer Indikatoren in einem Berichtsjahr bildet keinen zwingenden Anlass für Sanktionen gegenüber dem Spital. Sie sollte vielmehr gemeinsam von Eigentümer und Unternehmen sorgfältig analysiert und auf die Notwendigkeit von Massnahmen hin beurteilt werden. Gerade in der Anfangsphase des neuen Steuerungsparadigmas – d.h. in den ersten drei bis fünf Jahren – wird zudem eine allmähliche Annäherung an den Zielwert für notwendig und realistisch erachtet.

Abschnitt 3.7 enthält die Vorgabe des Kantons zum Rechnungslegungsstandard. In Übereinstimmung mit dem grösseren unternehmerischen Handlungsspielraum, den die KSW AG nach der Verselbstständigung haben wird, wird als Standard die Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER festgelegt. Swiss GAAP FER ist der im Spitalbereich mit Abstand am weitesten verbreitete Rechnungslegungsstandard. Mit der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER ist sichergestellt, dass die KSW AG auf den Kapital- und Kreditmärkten keine Nachteile gegenüber anderen Kapital- bzw. Kreditnehmern hat. Die KSW AG stellt mittels Überleitung die Integration ihres Rechnungsabschlusses nach Swiss GAAP FER in die konsolidierte Rechnung des Kantons nach den Vorgaben des Handbuchs für Rechnungslegung (HBR) sicher. Die Umstellung auf Swiss GAAP FER erfolgt spätestens ab dem dritten Rechnungsjahr nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft. So lange gilt das HBR.

In Abschnitt 3.8 schliesslich wird die KSW AG auf das Führen eines angemessenen Internen Kontrollsystems für das Risikomanagement verpflichtet.

3.5 Beteiligungscontrolling

Das Beteiligungscontrolling des Kantons umfasst neben der jährlichen Berichterstattung zur Eigentümerstrategie weitere Massnahmen. Dazu gehören zweimal jährlich stattfindende Eigentümergespräche. Weitere Vorgaben für ein angemessenes Reporting (wie beispielsweise eine unterjährige Berichterstattung zur Geschäftsentwicklung) werden bilateral zwischen der KSW AG und der Gesundheitsdirektion vereinbart.

3.6 Ausübung der Eigentümerrolle

Als Alleineigentümer der KSW AG verfügt der Kanton über gesetzlich und statutarisch festgeschriebene Rechte (z.B. Bestellung der Organe, Abnahme des Geschäftsberichtes oder Beschlussfassung über die Gewinnverwendung). Bei der Ausübung seiner Aktionärsrechte wahrt er die Eigentümerinteressen des Kantons. Er setzt sich in der Ausübung seiner Eigentümerrolle den Grundsatz, die KSW AG gegenüber anderen Listenspitälern weder zu bevorzugen noch zu benachteiligen.

Für Veräusserungen von Aktienanteilen nimmt die Eigentümerstrategie das Vorkaufsrecht der Gemeinden und die Sicherstellung der Weitergabe der strategischen Ziele an einen allfälligen Käufer mittels Aktionärsbindungsvertrag auf.

Als Eigentümer steht dem Kanton das Recht auf Wahl und Abwahl des Verwaltungsrates zu. In der Eigentümerstrategie werden die Grundsätze der Zusammensetzung des Verwaltungsrates beschrieben.

3.7 Geltungsdauer und Überarbeitung

Strategien haben naturgemäss einen mittelfristigen Wirkungshorizont. Dementsprechend ist in § 4 Abs. 3 GKSWS festgelegt, dass die Eigentümerstrategie mindestens alle vier Jahre durch den Regierungsrat überprüft und nachgeführt wird. Da zudem jährlich zur Umsetzung der Strategie Bericht zu erstatten ist (zum einen durch das Spital an den Regierungsrat; zum anderen durch den Regierungsrat an den Kantonsrat), ist sichergestellt, dass auch ein kurzfristiger Anpassungsbedarf erfasst wird. Anpassungen der Eigentümerstrategie bedürfen der Genehmigung durch den Kantonsrat.

4. Genehmigung durch den Kantonsrat und weiteres Vorgehen

Die Festlegung der Eigentümerstrategie für die KSW AG steht unter dem Vorbehalt ihrer Genehmigung durch den Kantonsrat.

Dieser Regierungsratsbeschluss steht unter dem grundsätzlichen Vorbehalt der Zustimmung der Stimmberechtigten zum GKSWS anlässlich der Volksabstimmung vom 21. Mai 2017.

Anhang

Eigentümerstrategie für die Kantonsspital Winterthur AG

(vom 12. April 2017)

1. Ausgangslage und Umfeld

1.1 Zweck der Eigentümerstrategie

Gemäss den Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 und gestützt auf § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 legt der Regierungsrat für bedeutende Beteiligungen des Kantons eine Eigentümerstrategie fest. Zu den bedeutenden Beteiligungen zählt auch die Kantonsspital Winterthur AG (KSW AG).

Die Eigentümerstrategie umfasst die strategischen Ziele des Eigentümers als Gewährleister und als Eigner der KSW AG (einschliesslich finanzieller Steuerung). Sie zeigt die Erwartungen des Kantons an das Spital und dessen Unternehmensleitung und bildet die Grundlage für den Austausch mit dem obersten Führungsorgan der Beteiligung (Verwaltungsrat).

1.2 Aufgaben des Kantons in der Spitalversorgung

Art. 113 der Kantonsverfassung (KV) verpflichtet den Kanton, zusammen mit den Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung zu sorgen. Die Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden sieht vor, dass der Kanton für die Akut- und Rehabilitationsversorgung in Spitälern, die Gemeinden demgegenüber für die Langzeitversorgung in Heimen und durch Spitex-Organisationen zuständig sind.

Als Versorgungsgewährleister und Regulator steuert der Kanton die Spitalversorgung mit verschiedenen Steuerungsinstrumenten wie insbesondere dem Erlass von Gesetzen und Verordnungen, dem gesundheitspolizeilichen Bewilligungs- und Aufsichtswesen sowie der Spitalplanung und den Spitallisten gemäss dem Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG).

1.3 Die Kantonsspital Winterthur AG

Die KSW AG stellt als Zentrumsspital sowohl die akutsomatische Grund- als auch die Spezialversorgung in der Region Winterthur sicher. Mit ihren vier Departementen, fünf Instituten und zahlreichen Kliniken und Abteilungen behandelt sie jährlich stationär rund 27 000 und ambulant rund 230 000 Patientinnen und Patienten.

1.4 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss § 4 Abs. 1 GKSW genehmigt der Kantonsrat die vom Regierungsrat festgelegte Eigentümerstrategie für die KSW AG. Die Eigentümerstrategie ist eine verbindliche Vorgabe des Kantons an den Verwaltungsrat als oberstes Führungsorgan der Gesellschaft. Die Eigentümerstrategie ist jedoch kein Rechtserlass und deshalb nicht direkt rechtswirksam.

Weitere wichtige Gesetzeserlasse sind:

- Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005,
- Gesundheitsgesetz vom 2. April 2007 (GesG),
- Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetz vom 2. Mai 2011 (SPFG),
- Gesetz über die Kantonsspital Winterthur AG vom 31. Oktober 2016 (GKSW),
- Gesetz über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (CRG).

2. Strategische Ziele des Kantons

Solange der Kanton eine bedeutende Beteiligung gemäss PCG-Richtlinien an der KSW AG hält, verfolgt er im Rahmen des gesetzlichen Zwecks der KSW AG als Unternehmenseigner folgende Ziele:

- Die KSW AG ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der Spitalversorgung.
- Die KSW AG erfüllt ihren Leistungsauftrag gemäss Spitalliste. Sie ist in der Lage, ein umfassendes Leistungsspektrum anzubieten. Sie pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. Hauptstandort der stationären Leistungserbringung ist das Areal Brauerstrasse in der Stadt Winterthur.

- Die KSW AG ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Eigenkapitalrendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten.
- Die KSW AG erhält, erneuert und betreibt ihre Infrastruktur nachhaltig und aus eigener Kraft.

3. Vorgaben an die Kantonsspital Winterthur AG

Solange der Kanton eine bedeutende Beteiligung gemäss PCG-Richtlinien an der KSW AG hält, erwartet er vom Verwaltungsrat im Rahmen des gesetzlichen Zwecks der KSW AG die Beachtung der folgenden Vorgaben:

3.1 Unternehmensstrategie

Die KSW AG verfolgt eine Unternehmensstrategie, die das Erreichen der strategischen Ziele des Kantons (Abschnitt 2) unterstützt und insbesondere auf eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, auf die Förderung der Innovationsfähigkeit und auf die aktive Nutzung von Marktchancen ausgerichtet ist.

Die KSW AG ist regional stark verankert.

3.2 Personal

Die KSW AG betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeberin im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Sie ist eine zuverlässige Sozialpartnerin.

Die KSW AG bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an. Sie erbringt mindestens so viele Aus- und Weiterbildungsleistungen, wie sie zur Deckung des eigenen Personalnachwuchses bedarf.

3.3 Kommunikation

Die KSW AG informiert transparent und bewirtschaftet aktiv ihre Stakeholder-Beziehungen.

3.4 Kooperationen

Die KSW AG 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.

3.5 Infrastruktur

Die KSW AG stellt sicher, dass ihre Infrastruktur

- patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
- im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
- eine angemessene Qualität aufweist.

Die KSW AG erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristig Aufschluss über die geplante Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt.

3.6 Finanzen

Die KSW AG

- 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.

Die KSW AG orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 4 Abs. 2 lit. c GKSWS:

- EBITDA-Marge: 10%
- Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%
- Zinsdeckungsgrad: 3.0

Die KSW AG 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 Verschuldungseckwerte der KSW AG dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen.

3.7 Rechnungslegungsstandard

Die KSW AG führt ihre Rechnung nach Swiss GAAP FER und stellt mittels Überleitung ihre Integration in die konsolidierte Rechnung des Kantons nach den Vorgaben des Handbuchs für Rechnungslegung (HBR) sicher. Die Umstellung auf diesen Standard erfolgt spätestens ab dem dritten Rechnungsjahr nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft. So lange gilt das HBR.

Die finanziellen Vorgaben gemäss Abschnitt 3.6 dieser Eigentümerstrategie gelten auf Konzernebene, sofern ein Konzernabschluss vorliegt. Andernfalls gelten sie für den Einzelabschluss.

3.8 Risikomanagement

Die KSW AG stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem.

4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung

4.1 Austausch Kanton – KSW AG

Solange der Kanton die Mehrheit der Aktien der KSW AG besitzt, pflegen die Gesundheitsdirektion als Eigentümervertreterin und eine Vertretung des Verwaltungsrates mindestens einmal pro Jahr sowie bei besonderem Bedarf einen direkten Austausch über die strategische Ausrichtung des Spitals.

Die KSW AG informiert die Eigentümervertretung des Kantons frühzeitig über Vorkommnisse und Vorhaben von grosser Tragweite oder bei drohenden bedeutenden Abweichungen von den Eigentümerzielen.

Im Weiteren informiert die KSW AG die Eigentümervertretung des Kantons jährlich über die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung.

Die Gesundheitsdirektion stellt den Austausch mit den übrigen Direktionen sicher.

4.2 Berichterstattung

Die KSW AG erstattet dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie. Der Bericht stellt auch die strategischen und finanziellen Risiken dar.

Die KSW AG berichtet dem Kanton jährlich über die Ist-Werte und, solange der Kanton eine Mehrheitsbeteiligung führt, über die mittelfristigen Planwerte der Kennzahlen gemäss den Vorgaben der Gesundheitsdirektion sowie über die Infrastrukturplanung.

Bei Bedarf kann die Gesundheitsdirektion bei der KSW AG im Rahmen der aktienrechtlichen Vorgaben zusätzliche Informationen zu besonderen Geschäften einholen oder Quartalsabschlüsse einfordern, soweit dies zur Einschätzung der Unternehmensrisiken notwendig ist.

5. Ausübung der Eigentümerrolle

5.1 Wahrung der Eigentümerinteressen

Der Kanton wahrt auf der Grundlage des Beteiligungscontrollings seine Eigentümerinteressen nach Massgabe seiner Beteiligungsquote durch

- die Ausübung der Aktionärsrechte, insbesondere die Wahl eines geeigneten Verwaltungsrates oder die Ausübung von Auskunftsrechten,
- das Festlegen von Voraussetzungen für die Beteiligungsveräusserung,
- das Treffen von Massnahmen als Eigentümer.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates wird nach fachlichen Kriterien bestimmt, sodass das Gremium als Ganzes mit Persönlichkeiten besetzt ist, die sich optimal ergänzen und durch ihre Erfahrung die Interessen des Kantons als Eigentümer umsetzen sowie die Aufsichts- und Führungsaufgaben optimal wahrnehmen können. Die folgenden Fachkompetenzen sollen abgedeckt sein: Spitalwesen, Unternehmensführung, Medizin, Recht, Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation.

Bei der Besetzung des Verwaltungsrates berücksichtigt der Kanton das Interesse der KSW AG an einer regionalen Verankerung des Spitalbetriebs. Ein Recht des Kantons oder der Gemeinden auf die Delegation einer Behörden- oder Verwaltungsvertretung in den Verwaltungsrat der KSW AG besteht nicht.

5.2 Veräusserung der Beteiligung

Der Kanton kann seine Beteiligung an der KSW AG im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben teilweise oder vollständig veräussern. Er stellt dabei soweit möglich sicher, dass die strategischen Ziele des Kantons (Abschnitt 2) von der neuen Eigentümerschaft weiterverfolgt werden.

Für die teilweise oder vollständige Veräusserung der kantonalen Beteiligung an der KSW AG gelten folgende Voraussetzungen:

- Das unlimitierte Vorkaufsrecht gemäss § 2 Abs. 4 GKSU kommt der Stadt Winterthur und folgenden Gemeinden der ehemaligen Spital-Region Winterthur zu: Adlikon, Altikon, Andelfingen, Benken, Berg a.I., Brütten, Buch a.I., Dachsen, Dägerlen, Dättlikon, Dinhard, Dorf, Elgg, Ellikon a. d. Th., Elsau, Feuerthalen, Flaach, Flurlingen, Hagenbuch, Henggart, Hettlingen, Hofstetten, Humlikon, Illnau-

Effretikon, Kleinandelfingen, Laufen-Uhwiesen, Lindau, Marthalen, Neftenbach, Oberstammheim, Ossingen, Pfungen, Rheinau, Rickenbach, Schlatt, Seuzach, Thalheim a. d. Th., Trüllikon, Truttikon, Turbenthal, Unterstammheim, Volken, Waltalingen, Weisslingen, Wiesendangen, Wila, Zell.

- Das Aktionariat soll im Interesse einer zuverlässigen Meinungsbildung einfach strukturiert sein.
- Alle Aktionärinnen und Aktionäre verpflichten sich mit einem Aktionärsbindungsvertrag auf den gesetzlichen Gesellschaftszweck und auf die Ziele gemäss Abschnitt 2 der Eigentümerstrategie.

Bei der Veräusserung seiner Beteiligung wahrt der Kanton seine finanziellen Interessen, insoweit sie mit der Zielsetzung gemäss Abschnitt 2 der Eigentümerstrategie vereinbar sind.

Über die Konditionen und den Zeitpunkt der Veräusserung entscheidet der Regierungsrat und der Kantonsrat nach Massgabe des GKSW.

5.3 Massnahmen des Eigentümers

Der Kanton setzt sich im Rahmen seiner strategischen Ziele gemäss Abschnitt 2 dafür ein,

- dass die KSW AG am Standort Brauerstrasse in Winterthur über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum verfügt,
- dass die KSW AG als klinische Leistungserbringerin gegenüber den anderen Listenspitälern weder bevorzugt noch benachteiligt ist. Er fördert insbesondere die Kostentransparenz im Bereich von Leistungen und Aufwänden, die nicht unmittelbar der Erfüllung der Leistungsaufträge dienen.

6. Geltungsdauer und Überarbeitung

Die Eigentümerstrategie für die KSW AG ist auf unbestimmte Dauer festgesetzt. Sie wird mindestens alle vier Jahre überprüft und soweit notwendig angepasst.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:	Der Staatsschreiber:
Mario Fehr	Beat Husi