

Antrag des Regierungsrates vom 21. Mai 2025

**6024**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Geschäftsberichts 2024  
des Kantonsspitals Winterthur und des Berichts über  
die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2024**

(vom . . . . .)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 21. Mai 2025,

*beschliesst:*

I. Der Geschäftsbericht 2024 des Kantonsspitals Winterthur wird genehmigt.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2024 für das Kantonsspital Winterthur wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

—

**Bericht**

**I. Ausgangslage**

Das Kantonsspital Winterthur (KSW) ist verantwortlich für die überregionale medizinische Versorgung. Es unterstützt die Forschung und Lehre der Hochschulen und die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 Gesetz über das Kantonsspital Winterthur [KSWG, LS 813.16]).

Gemäss § 11 Abs. 3 Ziff. 2 KSWG erstellt die Spitaldirektion den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Spitalrates. Der Spitalrat verabschiedet den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Regierungsrates (§ 10 Abs. 3 Ziff. 5 KSWG), und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§ 8 Ziff. 6 KSWG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 7 Ziff. 3 KSWG die Genehmigung,

wobei die Genehmigung der Gewinnverwendung bzw. der Deckung des Verlusts aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung des Geschäftsberichts des Regierungsrates erfolgt.

Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des KSW entspricht im Wesentlichen dem Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9520, Kantonsspital Winterthur, worin auch der Antrag auf Verlustdeckung von 21,57 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER) und gemäss Rechnungslegungsvorschriften des Kantons von 24,01 Mio. Franken (Handbuch für Rechnungslegung) enthalten ist.

Gemäss § 10 Abs. 3 Ziff. 3 KSWG erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Gestützt darauf erstellte die Gesundheitsdirektion ihren Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie des KSW, der vom Regierungsrat zu genehmigen und anschliessend dem Kantonsrat zur Genehmigung vorzulegen ist (§§ 7 Ziff. 5 und 8 Ziff. 9 KSWG).

## **2. Geschäftsbericht 2024 im Einzelnen**

Der Spitalrat hat den umfassenden Geschäftsbericht des KSW für das Jahr 2024 mit Beschluss vom 11. März 2025 verabschiedet.

Das KSW blickt auf ein intensives und erfolgreiches Geschäftsjahr 2024 zurück. Dank striktem Kostenmanagement und Prozessoptimierungen konnte der Jahresverlust gegenüber dem Vorjahr deutlich gesenkt werden.

Im Zentrum der Strategie stand ein fokussierter Ressourceneinsatz bei gleichzeitigem Ausbau der Leistungserbringung: Die Zahl der stationären Austritte stieg um 10,2% auf 30 933, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer sank leicht auf 4,7 Tage. Im ambulanten Bereich wurden 343 382 Konsultationen verzeichnet (+5,1%). Auch die Taxpunkte für ambulante Leistungen stiegen um 5,3% auf 151,2 Mio. Der Case Mix Index (CMI) sank von 1,057 auf 1,035, was sich zusammen mit dem leicht gesunkenen Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten (von 20,7% auf 20,3%) negativ auf die Erlöse auswirkte.

Das KSW konnte die Zahl der Mitarbeitenden leicht auf 4042 (Vollzeitäquivalente: 3086) steigern. In den klinischen Bereichen betrug das Stellenwachstum 2,8%, wobei gleichzeitig in den nichtklinischen Bereichen 4,3% der Stellen abgebaut wurden. Die Fluktuationsrate blieb mit 11,0% niedrig.

Ein besonderes Augenmerk galt dem Ausbau des medizinischen Angebots: Die Medizinische Onkologie wurde umfassend modernisiert und erweitert, das Angebot in der Augenklinik sowie in der Akutgeriatrie

ausgebaut. Das Zentrum für Kinder- und Jugendmedizin verzeichnete einen Anstieg der stationären Fälle um 19,4%. Mit 2154 Geburten wurde erneut ein Rekord erzielt.

Zudem wurden mehrere Qualitätsinitiativen weiterentwickelt. Der Patientenzufriedenheitsindex stieg im stationären Bereich auf 4,63 (von 4,58), auch im ambulanten Bereich wurden erstmals systematische Zufriedenheitsbefragungen mittels Net Promoter Score etabliert. Neue und bestehende Zertifizierungen unterstreichen die hohen medizinischen Standards, u. a. beim Tumorzentrum und im Beckenbodenzentrum.

Das KSW verfolgt weiterhin konsequent das Ziel, ab 2026 wieder Gewinne zu erzielen. Im Vordergrund stehen dabei die Optimierung der Kapazitätssteuerung, die Digitalisierung sowie der Abbau von Bürokratie. Das KSW ist organisatorisch, personell und strategisch gut aufgestellt, um die Herausforderungen eines Zentrumsspitals auch künftig erfolgreich zu meistern.

### **3. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und Gesamtbeurteilung**

Der Spitalrat hat den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Berichtsjahr mit Beschluss vom 11. März 2025 zuhanden der Gesundheitsdirektion verabschiedet.

Das KSW konnte 2024 den Vollbetrieb aufrechterhalten und die Kapazitäten bei verbesserter Produktivität gut auslasten. Die Produktivität pro Vollzeitäquivalent stieg deutlich. Die Überführung des neuen Klinikinformationssystems in den Regelbetrieb dauert an, weshalb sich die Implementierung der Digitalisierungs-Roadmap und damit die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie des KSW verzögern. Das medizinische Angebot wurde bedarfsorientiert ausgebaut. Die Erarbeitung der Unternehmensstrategie 2035 und eines Umsetzungskonzepts für 2025–2028 war ein zentraler Schwerpunkt. Trotz finanzieller Herausforderungen konnte der Verlust im Vergleich zum Vorjahr signifikant gesenkt werden, was auf ein konsequentes Kostenmanagement zurückzuführen ist. Dies entspricht den im Vorjahr vom Eigentümer formulierten Erwartungen. In nichtklinischen Bereichen gab es eine Stellenreduktion, während die Vollzeitstellen in den klinischen Bereichen bei gleichzeitigem Leistungszuwachs moderat anstiegen.

Im Bereich Qualität wurde die Patientenzufriedenheit gesteigert. Mehrere wichtige Zertifizierungen wurden erlangt oder rezertifiziert. Die Einführung der Weisung «Qualitätsmanagement am KSW» professionalisierte die Qualitätssicherung weiter. Die Personalpolitik trug zur hohen Arbeitgeberattraktivität bei. Die Nettofluktuation blieb niedrig (11%), und der Einsatz von Temporärpersonal wurde verringert. Ein

neues Simulationszentrum wurde eröffnet, und die Ausbildungsleistung übertraf die kantonale Vorgabe. Die Arbeitszeit der Assistenzärztinnen und -ärzte wird schrittweise verkürzt und die Löhne für Studierende in Gesundheitsberufen wurden erhöht.

Die Kooperationen und Partnerschaften wurden weiter ausgebaut, insbesondere im Bereich der Nachsorge durch eine langfristige Vereinbarung mit den Kliniken Valens und den Zürcher Reha-Zentren. Das Pilotprojekt «eMediplan» zur verbesserten Medikationsübersicht wurde erfolgreich implementiert. Die Zusammenarbeit mit den Spitälern Schaffhausen in der medizinischen Ausbildung wurde intensiviert. Die Neubesetzung zentraler Führungspositionen (CEO und Chief Nursing Officer [CNO]) prägte das Jahr. Die Organisationsstruktur wurde optimiert und die Corporate Governance überprüft. Der Rückbau des Hochhauses wurde abgeschlossen, und die Planung der nächsten Bauetappe zur Erneuerung von Haus S vorangetrieben. Die Verhandlungen bezüglich des Areals «Haldengut» wurden fortgesetzt.

Eine von der Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion und dem KSW eingesetzte Arbeitsgruppe hat geprüft, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das KSW der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten ausreichend berücksichtigt wurden. Im Berichtsjahr hat die Arbeitsgruppe die Ergebnisse durch ein externes Gutachten plausibilisieren lassen. Die Ergebnisse liegen vor und sind im Geschäftsbericht des KSW dokumentiert. Das systembedingte, schweizweite Problem der (Re-)Finanzierung von Spitalinfrastrukturen manifestiert sich auch beim KSW.

Finanziell konnte der Jahresverlust auf 21,6 Mio. Franken gesenkt werden (Vorjahr: 49,5 Mio. Franken). Die Eigenkapitalquote betrug 47,6%. Die EBITDA-Marge stieg auf 2,1% (Vorjahr: -2,9%). Das Programm «Fincura» trug zur Kostensenkung bei. Die ambulante Kostendeckung stieg auf 96,3%, die stationäre auf 84,2%.

## **Fazit**

Das KSW zeigte 2024 trotz finanzieller Herausforderungen eine deutliche operative Verbesserung und senkte den Verlust signifikant durch konsequentes Kostenmanagement und Effizienzsteigerungen. Strategische Initiativen wie die neue Unternehmensstrategie und Fortschritte in Qualität, Personal und Kooperationen legen ein solides Fundament für die Zukunft. Die erfolgreiche Neubesetzung von Führungspositionen gewährleistet Stabilität. Die infrastrukturelle Entwicklung wurde vorangetrieben, und die finanzielle Situation stabilisiert sich. Die Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung hinken hinterher.

Die Leistungen des KSW unter diesen herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KSW haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt. Ihr tagtägliches Einsatz, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag des KSW erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

## **Erwartungen**

Der Eigentümer hat die folgenden Erwartungen an das KSW, wobei die Zielerreichung auf der Grundlage der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der vierteljährlichen Eigentümergespräche überprüft wird:

- *Strategische Schwerpunkte*: Der Eigentümer erwartet, dass das KSW mit der Umsetzung der neuen Strategie seine Position als Zentrums-spital konsequent stärkt und zeitnah eine Kommunikationsstrategie vorlegt.
- *Qualität*: Es wird erwartet, dass das KSW das Qualitätsniveau in den gut bewerteten Bereichen aufrechterhält und dort, wo es notwendig ist, zumindest in den Erwartungsbereich anhebt.
- *Personal*: Der Eigentümer erwartet, dass die Personalentwicklung insgesamt in einem ausgewogenen Verhältnis zur Leistungsentwicklung steht. Das Ausbildungsangebot soll ausgebaut und die Verkürzung der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch Optimierung der Arbeitsabläufe und Verringerung von administrativem Aufwand kompensiert werden.
- *Kooperationen*: Vom KSW wird erwartet, dass es 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.
- *Unternehmensorganisation und -kultur*: Der Eigentümer erwartet, dass das KSW die Kontinuität in der Führung sicherstellt, die Organisation weiterentwickelt, die Zusammenarbeit optimiert und anstehende Nachfolge frühzeitig angeht. Das Stellenprofil der/des CNO ist zu überprüfen.
- *Infrastruktur*: Es wird erwartet, dass das KSW die Entwicklung der Infrastruktur unter finanziellen Gesichtspunkten vorantreibt, offene Fragen, unter anderem im Zusammenhang mit dem Areal «Halden-gut», klärt und Lösungen für die Immobilienkosten entwickelt.

- *Finanzen:* Vom KSW wird erwartet, dass es Effizienzsteigerungen weiterhin vorantreibt, sein begonnenes Ergebnisverbesserungsprogramm fortführt und die Kosten konsequent steuert, sodass die mittelfristige Finanzplanung eingehalten werden kann.
- *Risikomanagement:* Das KSW soll die etablierten Instrumente des Risikomanagements systematisch anwenden und weiterentwickeln sowie im IKS den Reifegrad 3 erreichen.
- *Digitalisierung:* Das KSW ist aufgefordert, die Umsetzung seiner Digitalisierungs-Roadmap voranzutreiben, die Tiefenintegration des elektronischen Patientendossiers nachzuholen, das Klinikinformationssystem weiterzuentwickeln, die Nutzung von Künstlicher Intelligenz zur Prozessoptimierung auszubauen und die IT-Sicherheit durch das Security-Operations-Center zu erhöhen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:	Die Staatsschreiberin:
Martin Neukom	Kathrin Arioli