



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen & Digital Management

652-2019 / zof

**Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland**

# **Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie**

**Berichtsjahr 2021**

27. April 2022



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Überblick</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>6</b>
3.1	Unternehmensstrategie	6
3.2	Steuerung	6
3.3	Gesundheitsversorgung	7
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	8
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	8
3.6	Infrastruktur	9
3.7	Finanzielle Ziele	10
3.8	Wettbewerbssituation	11
3.9	Risikomanagement	11
<b>4</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>12</b>

## 1 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 gemäss § 6 lit. d ipwG sodann dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

## 2 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	Vizepräsident
Beatrice Buchmann	
Beat Husi	
Peter Nater	
Dr. med. Anja Oswald	
Andrea Rytz	
Peter Waldner	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2020	2021
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total CHF inkl. Spesen)	170'500	170'500
Geschäftsleitung (11 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	2'056'107	2'206'386

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
-	

---

**Wichtige Verträge**


---

Darlehensvertrag mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Gesundheitsdirektion

Privatanleihe (Übernahme- und Zahlstellenmandatsvereinbarung) mit der Zürcher Kantonalbank

Baurechtsverträge mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Baudirektion

Beschäftigungsentwicklung	2020	2021
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	542	548
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	-0.8%	1.1%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2020	2021
Stationäre Austritte	3'419	3'321
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+5.8%	-2.9%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	5.2%	4.0%
Day Mix Index (DMI)	1.086	1.079
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+2.1%	-0.6%
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	22.9	25.7
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	11'678'091	12'346'432

Finanzflüsse seitens des Kantons	2020	2021
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	41'822'654	46'973'399
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	8'405'763	10'235'293

---

**Rechnungslegungsstandard**


---

CRG / IPSAS gemäss Handbuch Rechnungslegung Kanton Zürich

Geschäftsergebnis (TCHF)	2018	2019	2020	2021
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	355	7'106	-4	5'732

---

Finanzielle Kennzahlen	2020	2021
EBITDA-Marge	3.7%	9.0%
Eigenkapitalquote	57.1%	58.3%
Zinsdeckungsgrad	1.0	55.2

## 3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

### 3.1 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)

Im Berichtsjahr verfolgte der Spitalrat die Umsetzung der festgelegten Strategiefelder der Unternehmensstrategie 2021. Einzelne Themenfelder wurden dabei angestossen und auf Antrag der Geschäftsleitung auch bereits als Projekt bewilligt. Die ipw wirkt dem Fachkräftemangel durch gezielte Massnahmen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden entgegen. Hierbei können Projekte zur Digitalisierung der Human Resources-Prozesse und Attraktivitätssteigerung der ipw als Arbeitgeberin genannt werden.

Ebenso wurde mit Projekten begonnen, die den Patientinnen und Patienten zugutekommen. Dabei wird das ambulante Angebot erweitert und so der Zugang zu einer Behandlung erleichtert. Dadurch können auch wieder mehr Kapazitäten im Jugendbereich geschaffen werden. Konkrete Massnahmen waren unter anderem der Ausbau des Jugendbereiches mit der Inbetriebnahme Anfang Februar 2022, der Aufbau eines "Walk-In" im Kriseninterventionszentrum sowie die Eröffnung der ersten schweizweiten Tagesklinik für Traumafolgestörungen in Ergänzung zum bestehenden stationären und ambulanten Angebot.

Aus Eigentümersicht wurden im Jahr 2021 Projekte aus verschiedenen Strategiefeldern begonnen und teilweise bereits erfolgreich umgesetzt. Der Eigentümer anerkennt die geleistete Strategiewerk sowie die Entwicklungsdynamik und unterstützt die Weiterverfolgung der festgelegten Strategie.

### 3.2 Steuerung

Die ipw berichtet dem Spitalrat regelmässig in ihren Quartalsberichten über die wichtigsten Leistungs-, Qualitäts- und Finanzkennzahlen. Für das Jahr 2022 wurden die neuen Budgetgrundsätze definiert, die im Rahmen der Quartalsberichte berücksichtigt werden. Der Eigentümer anerkennt die gute Managementarbeit der Spitalleitung und begrüsst weiterhin eine transparente Darstellung der wichtigsten Kennzahlen.

Die 2020 eingesetzte Taskforce für die Bewältigung der Corona-Pandemie wurde auch im Berichtsjahr weitergeführt. Die Taskforce setzte die bundesrätlichen und kantonalen Massnahmen in der ipw rasch und zielgerecht um. Dabei wurde stets darauf geachtet, dass eine bestmögliche Versorgung der Patientinnen und Patienten und deren Wohl gewährleistet wird sowie die Mitarbeitenden ausreichend geschützt werden. Die Entscheidungen der Taskforce wurden dem Spitalrat an den ordentlichen Sitzungen vorgelegt.

Der langjährige Spitaldirektor, Dr. rer. pol. Hanspeter Conrad, ging Ende November in Pension. Die Nachfolge trat Alexander Penssler an, ein Experte aus dem ambulanten Gesundheitswesen.

Aus Eigentümersicht hat der Spitalrat 2021 die strategische Steuerung der Geschäfte der ipw verantwortungsvoll ausgeübt und die bestehenden Herausforderungen gut bewältigt.

### 3.3 Gesundheitsversorgung

- *Die ipw bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann die ihr 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 gewährleistet eine Vollversorgung mit stationären, tagesklinischen und ambulanten Angeboten über alle Altersgruppen ab 14 Jahren im Bereich der beiden Fachtitel Psychiatrie und Psychotherapie.

Auch im zweiten Pandemiejahr sah sich die ipw mit den coronabedingten Einschränkungen konfrontiert, wobei sich die Auslastung aller stationären, tagesklinischen und ambulanten Angebote an die Auslastung der Vorjahre anglich. Aus Eigentümersicht konnte die ipw auch unter aussergewöhnlichen Bedingungen jederzeit eine Vollversorgung mit stationären, tagesklinischen und ambulanten Angeboten bereitstellen. Ebenfalls wurde an der Bewerbung für die Spitalplanung 2023 gearbeitet.

Durch die ansteigende Nachfrage im jugendpsychiatrischen Bereich entstand ein Kapazitätsengpass auf der Jugendstation, so dass zeitweise die Jugendlichen in der Erwachsenenstation behandelt wurden. Die Gesundheitsdirektion reagierte zusammen mit den Psychiatrien auf den Engpass und beauftragte die ipw, ihr jugendpsychiatrisches stationäres Angebot auszubauen (RRB Nr. 598/2021). Die ipw hat dazu einen Bürotrakt der Klinik Schlosstal in Winterthur-Wülflingen ausgelagert und mit den Umbauarbeiten für die Erweiterung der Jugendstation im Jahr 2021 begonnen. Der Ausbau der Jugendstation um zwölf Betten erfolgte im Februar 2022. Mit der Erweiterung des stationären Angebots im Bereich Jugendpsychiatrie hat die ipw auf den Anstieg der Nachfrage rasch reagiert und damit einer Behandlung von Jugendlichen auf der Erwachsenenstation entgegenwirken können.

Damit die Patientinnen und Patienten in der kritischen Phase während des Übergangs von einer stationären zur ambulanten Behandlung möglichst erfolgreich betreut werden können, hat die ipw ihr Case Management um ein Austritts- und Übertritts-Management-Tool ergänzt. Der Eigentümer befürwortet die angestossenen Projekte zur Angebotserweiterung im ambulanten Bereich. Mit den lancierten ambulanten Angeboten "Home Treatment" und "Intensive Begleitung psychisch schwerkranker Menschen mit hohem Risiko für eine FUEinweisung" folgt die ipw dem aus Eigentümersicht wichtigen Prinzip ambulant statt stationär.

Auch bei einem pandemiebedingten, teilweise reduzierten Personalbestand steht für die ipw die Arbeit mit und für die Patientinnen und Patienten im Vordergrund. Dieses aussergewöhnliche Engagement des Personals verdient besondere Wertschätzung.

### 3.4 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)*

Der Fachkräftemangel beschäftigte die ipw auch im Jahr 2021 intensiv. Gerade in den Berufsgruppen der Ärzte und Pflegenden hat sich der Fachkräftemangel verschärft. Die Fluktuationsrate 2020 betrug 13.7% und konnte trotz grosser Herausforderungen im Berichtsjahr stabil gehalten werden. Um dem Ressourcenengpass entgegenzuwirken, hat die ipw unterschiedliche Projekte initiiert. Dabei bleiben weiterhin die Nachbesetzung von vakanten Stellen und die Personalbindung zwei grosse Herausforderungen. Der Eigentümer schätzt das schnelle Handeln der ipw, dass die zeitweisen Ausfälle durch einen Pflege-Pool grösstenteils aufgefangen werden konnten.

Im interdisziplinär zusammengesetzten Projekt "Attraktive Arbeitgeberin 2.0" wurden umfassende Massnahmen definiert, welche die Personalgewinnung und -bindung unterstützen und fördern. Als Ergebnis wurde die ipw im Oktober 2021 mit dem Prädikat UND attestiert. Die entsprechende Zertifizierung steht für die Verankerung der Vereinbarkeit und Gleichstellung in Strategie, Struktur und Kultur. Der Eigentümer anerkennt die Bemühungen, die die ipw zur Personalgewinnung und -bindung unternimmt, und begrüsst die Projektinitiierung in diesem Rahmen.

In der ersten Jahreshälfte des Berichtsjahrs wurde mit der Digitalisierung der Personalprozesse begonnen. Das vorgenannte Projekt Human Resources wird etappenweise im Verlauf von 2022 etabliert. Ziele des Projektes sind, effektivere Personalprozesse zu schaffen und die Abläufe des Tagesgeschäfts für die Führungskräfte zu optimieren. Der Eigentümer sieht damit einen gewissen Kulturwandel im Hinblick auf die Zusammenarbeit. Dadurch ergeben sich für die ipw Chancen für diverse Verbesserungen.

Im Rahmen der Änderung des Gleichstellungsgesetzes wurde von der ipw eine periodische Lohngleichheitsüberprüfung nach den vorgegebenen Kriterien des Bundes vorgenommen. Dabei ergaben sich 2.5% nicht erklärbarer Differenzen zwischen Frau und Mann. Eine weitere Analyse, mit der Berücksichtigung der ipw-spezifischen Rahmenbedingungen, ergab eine Differenz von 0.2%. Damit ist die Lohngleichheit im Rahmen einer statistischen Toleranz nachgewiesen.

Aus Eigentümersicht werden die Anstrengungen zur Personalgewinnung und -bindung anerkannt.

### 3.5 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 ipw hat Kooperationsverträge mit anderen Gesundheitseinrichtungen, welche Dienstleistungen der Konsiliar- und Liaisonpsychiatrie fördern.

Im Rahmen des 20-jährigen Bestehens der ipw im Jahr 2021 wurde unter dem Motto "Weil es uns alle braucht" die Bedeutung des Netzwerks und der interdisziplinären Zusammenarbeit betont.

Der Eigentümer bestätigt, dass die jährliche ipw-Fachtagung "Integrierte Psychiatrie im Diskurs" einen wichtigen Beitrag für die Pflege des Versorgungsnetzwerks der Regionen Winterthur und Zürcher Unterland leistet. Nachdem die ipw-Fachtagung im Jahr 2020 abgesagt werden musste, hat die ipw die Veranstaltung 2021 online durchgeführt. Dabei erzielte die Tagung unter dem Thema "Persönlichkeitsentwicklung als Konstante im Leben?" eine hohe Akzeptanz und verzeichnete mehr Teilnehmende als in den Vorjahren.

Aus Eigentümersicht hat die ipw auf die pandemiebedingten Einschränkungen für die Weiterführung und Stärkung der Vernetzungsarbeit rasch reagiert und so unter anderem die ipw-Fachtagung digital durchgeführt. Damit macht die ipw von Innovationen Gebrauch und nutzt diese gezielt. Der Eigentümer anerkennt, dass die ipw nach wie vor eine sehr gute Vernetzungsarbeit leistet.

### **3.6 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)*

Unbeachtet der schwierigen Rahmenbedingungen mit witterungsbedingten Unterbrüchen im Winter 2020/2021, den Folgen der Corona-Pandemie, einer eingeschränkten Materialverfügbarkeit und deren finanziellen Auswirkungen schreitet der Ersatz- und Ergänzungsbau (EEB) der ipw planmässig voran, und der Übergabetermin im März 2023 kann gehalten werden. Aus Eigentümersicht ist erfreulich, dass trotz der erschwerten Marktbedingungen die Kostenentwicklungen des Projektes unter dem Kostenvoranschlag liegen.

Durch die Modernisierung der Brandmeldeanlage und des Personennotrufs ist es möglich, dass die bestehenden Systeme mit den neuen Systemen im EEB kommunizieren können. Auch zu diesem Projekt kann aus Eigentümersicht die Projektleistung der ipw hervorgehoben werden. Das Projekt wurde termingerecht und innerhalb der veranschlagten Kosten realisiert.

Damit nach dem Bezug des EEB die grössere Anzahl an Mahlzeiten effizient und ohne Anstieg der Personalkosten umgesetzt werden können, hat die ipw durch Modernisierungsmassnahmen die Prozesse im Gastronomiebereich optimiert.

Abschliessend kann aus Eigentümersicht das unverzügliche Handeln der ipw in Bezug auf die Nachfragesteigerung im Jugendbereich hervorgehoben werden. Damit der zusätzliche Betreuungsbedarf für die jugendlichen Patientinnen und Patienten gedeckt werden kann,

wurde im Herbst 2021 mit den Planungs- und Umbauarbeiten für den Ausbau der Jugendstation begonnen. Dabei wurden die Umbaumassnahmen aus Eigentümersicht mit Hochdruck umgesetzt. Die Fertigstellung konnte Anfang Februar 2022 erfolgen.

### 3.7 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)*

Im Berichtsjahr 2021 hatte die anhaltende Corona-Pandemie erneut einen relevanten Einfluss auf den laufenden Betrieb der ipw. Die knappen und schwankenden Personalkapazitäten beeinflussten die Leistungserbringung und hatten auch Auswirkungen auf die Finanzlage der ipw. Entgegen diesen Umfeldfaktoren ist es der ipw gelungen, einen Jahresgewinn von 5.7 Mio. Franken zu erwirtschaften.

Der Spitalrat betrachtet das Ergebnis der ipw aufgrund der schwankenden Personalkapazitäten während der Pandemiewellen sowie der unsicheren Tarifsituation und des allgemeinen Fachkräftemangels als nicht nachhaltig. Begründet wird die Sichtweise des Spitalrats damit, dass das Jahresergebnis durch den Anstieg um rund 3.3 Mio. Franken an Finanzzahlungen des Kantons Zürich positiv beeinflusst wurde. Diese Einschätzung kann aus Eigentümersicht geteilt werden. Gleichwohl ist hervorzuheben, dass die ipw im Quervergleich zu anderen psychiatrischen Kliniken und unter den coronabedingten Umständen eine sehr gute Leistung erbracht hat.

Die EBITDA-Marge 2021 beträgt 9% und erreicht somit die in der Eigentümerstrategie geforderten Ziele. Dabei liegt der Branchendurchschnitt der EBITDA-Marge für das Jahr 2020 bei 3.8%. Für das Jahr 2021 liegen noch keine Vergleichswerte vor. Die Eigenkapitalquote liegt im Berichtsjahr, unter Berücksichtigung des vorliegenden Gewinnantrages, mit 58.3% leicht über dem Vorjahresniveau. Der Zinsdeckungsgrad liegt infolge der Ergebnisverbesserung wieder weit über dem Mindestwert von 3.0 (55.2).

Die stationären und teilweise auch ambulanten Angebote konnten kostendeckend wirtschaften, und einige Angebote waren auch gewinnbringend. Eine volle Kostendeckung bei den Tageskliniken zu erreichen bleibt jedoch weiterhin eine Herausforderung für die ipw. Im Gesundheitsbereich waren auch 2021 keine segmentübergreifenden Tarifierungsansätze zu erkennen, womit der zukunftsweisende Versorgungsgrundsatz "ambulant statt stationär" auch bei der ipw zu Unterfinanzierungen führt.

Aus Eigentümersicht ist das positive Ergebnis der ipw unter schwierigen Bedingungen sehr zu begrüßen, und die geleistete Arbeit wird vollumfänglich anerkannt.

### **3.8 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)*

Der Fachkräftemangel beeinflusste 2021 auch die Wettbewerbssituation der ipw, so dass die Herausforderungen für die Nachbesetzung von vakanten Stellen zugenommen haben. Durch das positive Ansehen der ipw in der Psychiatrie-Branche konnten die Personalengpässe gut abgefangen und Projekte für Patientinnen und Patienten angestossen sowie Massnahmen zur Personalgewinnung und -bindung umgesetzt werden (siehe Ziffer 3.3, 3.4 und 3.6). Um auch künftig als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen zu werden, wird es aus Eigentümersicht weitere Investitionen und Massnahmen brauchen.

Weiterhin bleibt der Kostendruck angesichts der zu sinken drohenden, stationären Tarpsy-Tarife insgesamt hoch und kann somit auch die Wettbewerbssituation beeinflussen.

Durch die Pandemiesituation verschärfte sich die Nachfrage nach psychiatrischen Leistungen. Damit dieser Nachfrage Genüge getan werden kann, entwickelt die ipw Angebote im Bereich aufsuchende Hilfe, Job-Coaching sowie Austritts- und Übergangsmangement fortlaufend weiter.

Der Eigentümer anerkennt, dass die ipw als Leistungserbringerin nachhaltig und konkurrenzfähig agiert und durch Innovationen die Angebote stets weiterentwickelt.

### **3.9 Risikomanagement**

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

Die IKS-Rechenschaftsberichte der ipw entsprechen den kantonalen Vorgaben. Dabei werden für die relevanten finanziellen Risiken die Eintrittswahrscheinlichkeiten und das Schadenaussmass bestimmt.

Im Jahr 2021 wurde ein Risikomanagementsystem in der ipw aufgebaut, das per 1. Januar 2022 etabliert wird. Die dazugehörigen organisatorischen Rahmenbedingungen sind in der Umsetzung. Die ipw unterscheidet zwischen Kern- und Fokus-Risiken, wobei Fokus-Risiken in der Folgeperiode mit Massnahmen und Verhinderungsstrategien zu bewältigen sind.

Aus Eigentümersicht entspricht die Einführung eines Risikomanagements den gesetzlichen Zweckbestimmungen. Der Eigentümer kann die geplanten Strukturen und Massnahmen zur Umsetzung des Risikomanagements nachvollziehen und vollumfänglich unterstützen.

## **4 Gesamteinschätzung**

Trotz coronabedingten Erschwernissen und Ausfällen von Mitarbeitenden, zeigte die ipw im letzten Jahr eine bemerkenswert gute Leistung, was den Patientinnen und Patienten zugutekam und sich auch im Jahresergebnis widerspiegelte.

Mit der Erweiterung der stationären Jugendpsychiatrie um zwölf Betten leistet die ipw einen wichtigen Beitrag zur Linderung des jugendpsychiatrischen Versorgungsengpasses (RRB NR. 598/2021). Der Eigentümer unterstützt in diesem Zusammenhang das rasche und bedarfsgerechte Handeln der ipw.

Hervorzuheben ist auch die Arbeit der ipw im ambulanten Bereich. So hat die ipw flexibel auf den sich verändernden Bedarf reagiert und ihre Angebote zeitnah weiterentwickelt.

Angesichts der Pensionierung des langjährigen Spitaldirektors stand der Spitalrat vor der verantwortungsvollen Aufgabe, eine passende Nachfolge zu finden. Der Eigentümer hat den Eindruck, dass dies auf sehr sorgfältige und umsichtige Weise geschehen ist und die ipw die damit verbundenen Veränderungen gut gemeistert hat. Dies gilt auch für die Suche nach einer Nachfolge für den ärztlichen Direktor.

Das Jahresergebnis 2021 fiel unerwartet hoch und positiv aus. Dies war nur mit einer überdurchschnittlichen Leistungsbereitschaft des gesamten Personals der ipw möglich. Allerdings besteht auch ein Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, denn einige Stellen konnten 2021 nicht besetzt werden. Das wirkte sich positiv auf die Personalkosten aus. Diese Einsparungen führten allerdings dazu, dass die vorhandenen Mitarbeitenden Zusatzschichten leisten mussten und dadurch stark belastet waren. Dieser Zustand ist nicht als nachhaltig anzusehen. Die ipw ist somit weiterhin gefordert, besondere Anstrengungen zu unternehmen, damit die vakanten Stellen mit qualifizierten Fachkräften besetzt werden können.

Abschliessend wird aus Eigentümersicht festgehalten, dass die geleistete Arbeit der ipw und das unter schwierigen Bedingungen erreichte, positive Jahresergebnis Anerkennung verdient. Was den Ausblick anbelangt, so wird die ipw in den nächsten Jahren insbesondere Herausforderungen in Bezug auf den Fachkräftemangel und die sich möglicherweise verschlechternden Ertragsbedingungen bewältigen müssen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli  
Regierungsrätin