



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen

Dossier-Nr. 266-2023 / 2024-03-4629, car

# **Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland**

# **Bericht über die Umsetzung**

# **der Eigentümerstrategie**

## **Berichtsjahr 2023**

7. Mai 2024



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensdaten</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>6</b>
	3.1. Strategische Schwerpunkte	6
	3.2. Qualität	7
	3.3. Personalpolitik	8
	3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	9
	3.5. Unternehmensorganisation und –kultur	10
	3.6. Infrastruktur	10
	3.7. Finanzen	11
	3.8. Risikomanagement	12
	3.9. Digitalisierung	12
<b>4</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>14</b>

## 1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie dient als zentrales Steuerungsinstrument und als Grundlage für das Controlling der kantonalen Spitäler.

Gemäss § 12 lit. a des Gesetzes über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipwG; LS 813.18) erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie.

Der Regierungsrat genehmigt den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (Gemäss § 8 Absatz 1 ipwG). Er legt ihn sodann gemäss § 6 lit. d ipwG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

Die Herausforderungen für das Gesundheitswesen insgesamt und im Besonderen für die Spitäler sind gross. Dazu zählen der Fachkräftemangel, der sich seit der Coronapandemie akzentuiert hat, die höheren Personalkosten aber auch die generelle Teuerung, vor allem im Energie- und Baubereich, und die nicht kostendeckenden Tarife. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind sowohl der Bund und die Kantone, vor allem aber die Spitäler selbst gefordert.

Seit der Coronapandemie hat sich im Gesundheitswesen viel verändert, das sich vorher so nicht abgezeichnet hat. Aber auch der demografische Wandel und die kontinuierlich wachsende Bevölkerung, die zunehmende Spezialisierung und der Fortschritt in der Medizin führen zu einer Transformation. Das Spitalwesen muss sich auf die künftigen Bedürfnisse ausrichten. Das wird nur möglich sein, wenn die Spitalbetriebe effizienter werden, vermehrt Kooperationen eingehen und integrierte Versorgungsmodelle fördern. Auch eine stärkere Verlagerung in den ambulanten Bereich ist nötig, da dieser einerseits kostengünstiger ist und andererseits das Spitalpersonal entlastet, da keine Nacht- und Wochenendschichten mehr nötig sind. Eine wichtige Rolle wird auch der Digitalisierung zukommen.

Um die aktuell bestehenden Fehlanreize zwischen stationären und ambulanten Behandlungen zu reduzieren und den ambulanten Bereich weiter zu stärken, braucht es nationale Reformen. Dazu zählt die Vorlage für eine einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen, kurz EFAS, welche das Bundesparlament Ende letzten Jahres verabschiedet hat. Auch wichtig ist die Ablösung von TARMED durch den neuen Einzelleistungstarif TARDOC und/oder ambulante Pauschalen.

Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) hat im Berichtsjahr erneut ihre bedeutende Rolle im Bereich der psychiatrischen Versorgung unter Beweis gestellt. Die ipw leistet einen wichtigen Beitrag zur Behandlung psychisch erkrankter Menschen im Kanton Zürich und darüber hinaus.

Die Investitionen der vergangenen Jahre in das Personal, in bauliche Erneuerungen sowie in die Erweiterung von Angeboten zeigen positive Ergebnisse. Die Herausforderungen der hohen Investitionen und der nicht kostendeckenden Tarife hat die ipw im Berichtsjahr erfolgreich bewältigen können. Die ipw schliesst mit einem Jahresgewinn von 3,4 Mio. Franken ab und verfügt über eine Eigenkapitalquote von 50,7%.

## 2 Unternehmensdaten

### 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	Mitglied
Beat Husi	Mitglied
Peter Nater	Mitglied
Dr. med. Anja Oswald (bis 30. Juni 2023)	Mitglied
Verena Maggioni-Müller (ab 1. Juli 2023)	Mitglied
Andrea Rytz	Mitglied
Peter Waldner	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2022	2023
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. inkl. Spesen)	259'500	303'200
Geschäftsleitung (11 Mitglieder, Total Fr. inkl. Spesen)	2'070'597	2'019'978

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
–	

### Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Gesundheitsdirektion  
 Privatanleihe (Übernahme- und Zahlstellenmandatsvereinbarung) mit der Zürcher Kantonalbank  
 Kreditrahmenvertrag mit der Zürcher Kantonalbank  
 Baurechtsverträge mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Baudirektion  
 Zusammenarbeitsvertrag mit der Stadt Winterthur

Beschäftigungsentwicklung	2022	2023
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	597	598
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+9,0%	+0,1%
Fluktuationsrate, in %	14,3%	16,9%

<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>	2022	2023			
Stationäre Austritte	3 512	3 719			
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+5,8%	+5,9%			
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	4,0%	5,0%			
Day Mix Index (DMI)	1,088	1,099			
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+0,8%	+1,0%			
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	24,7	23,9			
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)*	12'643'048	9'635'092			
* Die Werte der Jahre 2022 und 2023 sind nicht direkt vergleichbar, da die Leistungen von Psychologinnen und Psychologen ab 2023 nach dem neuen Psychologie-Tarif und nicht mehr nach TARMED abgerechnet wurden, woraus bei ihnen eine geringere Anzahl Taxpunkte pro Leistungsminute resultierte. Ausnahme: Neuropsychologie wurde weiterhin nach TARMED verrechnet.					
<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>	2022	2023			
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	46'566'430	48'658'705			
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	9'078'505	10'940'313			
davon Unterstützungsbeitrag COVID	0	0			
<b>Rechnungslegungsstandard</b>					
Swiss GAAP FER					
<b>Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)</b>	2019	2020	2021	2022	2023
Gesamtkosten	91'872	90'667	92'902	97'970	103'451
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	7'106	-4	5'732	3'306	3'414
<b>Finanzielle Kennzahlen</b>	2022	2023			
EBITDA-Marge	6,4%	6,6%			
Eigenkapitalquote	45,7%	50,7%			
Zinsdeckungsgrad	18,1	8,9			

## 3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

### 3.1. Strategische Schwerpunkte

#### **Vorgabe (ES Abs. 1)**

- Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) dient der integrierten psychiatrischen Versorgung, insbesondere für die Regionen Winterthur und Zürcher Unterland.
- Die ipw bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum und spezialisierte Leistungen an. Sie kann die ihr zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Psychiatrie jederzeit erfüllen.
- Sie ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der regionalen und überregionalen psychiatrischen Versorgung.

#### **Zielerreichung**

Die ipw hat im Rahmen der Strategie «Zäme 2030» wichtige Schwerpunkte gesetzt und konkrete Massnahmen zur Umsetzung entwickelt. Die Eröffnung einer Tagesklinik für Jugendliche und die Erweiterung des Ambulatoriums für Jugendliche und junge Erwachsene sind Beispiele für erfolgreiche Massnahmen zur Verbesserung der Patientenversorgung und Schliessung von Versorgungslücken. Die ipw hat ihren Versorgungsauftrag über das gesamte Berichtsjahr hinweg vollumfänglich erfüllt. Darüber hinaus wurden Initiativen zur Optimierung der Wirtschaftlichkeit und zur Tarifverhandlung mit Leistungseinkäufern umgesetzt.

Die ipw hat die im Jahr 2022 definierte Strategie "Zäme 2030" und die daraus abgeleiteten Leitsätze im Berichtsjahr mit strategischen Massnahmen komplementiert. Die ipw wird diese Massnahmen im kommenden Berichtsjahr regelmässig auf den Umsetzungsstand hin überprüfen.

#### **Fazit**

Die ipw hat wichtige Schritte unternommen, um ihre strategischen Ziele zu erreichen und die Qualität der Patientenversorgung weiter zu erhöhen. Die Eröffnung neuer Einrichtungen und die Optimierung der Wirtschaftlichkeit sind positive Entwicklungen. Jedoch bleibt die Ertragssituation eine Herausforderung, und die ipw muss weiterhin flexibel auf externe Einflüsse reagieren, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

#### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass die ipw die zur Umsetzung der Strategie «Zäme 2030» beschlossenen Massnahmen konsequent umsetzt. Dabei soll durch die Inbetriebnahme des Ersatz- und Ergänzungsbaus (EEB) die Effizienz gesteigert werden.

### 3.2. Qualität

#### **Vorgabe (ES Abs. 2)**

- Das ipw erbringt ihre Leistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch und richtet diesen Anspruch auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.
- Sie misst der medizinischen Ergebnisqualität besondere Bedeutung zu.
- Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt die ipw in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.
- Die ipw verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in ihre Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.

#### **Zielerreichung**

Die Ergebnisse des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) beziehen sich auf das Jahr 2022, da die Ergebnisse aus dem Jahr 2023 noch nicht publiziert sind.

Die Patientenzufriedenheit bewegte sich in der Erwachsenenpsychiatrie und der Alterspsychiatrie an allen drei Standorten (Klinik Schlosstal in Winterthur-Wülflingen, Zentrum Hard in Embrach und Kriseninterventionszentrum in der Stadt Winterthur) im gesamtschweizerischen Durchschnitt. Am Standort Kriseninterventionszentrum überstiegen die Werte den schweizerischen Durchschnitt.

Grundsätzlich weisen alle Kliniken eine positive Differenz der Symptombelastung auf, das heisst in jeder Klinik konnte die Symptombelastung reduziert werden. Jedoch bleibt die Rücklaufquote hinter dem Erwartungswert.

Für eine systematische und strukturierte Verbesserung der Versorgungs- und Behandlungsqualität im Zusammenhang mit dem national angestrebten Qualitätsvertrag wird die ipw das Augenmerk zukünftig noch stärker auf die Qualitätsmessungen legen. Zur Unterstützung dient ein Critical Incident Reporting System (CIRS) sowie die neu geschaffene Position "Leitung klinisches Qualitätsmanagement".

#### **Fazit**

Aus Eigentümersicht wird begrüsst, dass die Qualitätsmessungen insbesondere bei der Patientenzufriedenheit ein überdurchschnittlich gutes Gesamtbild abgeben und dass die ipw den Fokus noch stärker auf die Behandlungsqualität legen wird.

#### **Erwartungen**

Der Eigentümer fordert, dass die hohe Qualität beibehalten wird und Massnahmen getroffen werden, um die Rücklaufquote bezüglich Symptombelastung aus Sicht der Patientinnen und Patienten zu erhöhen.

### 3.3. Personalpolitik

#### **Vorgabe (ES Abs. 3)**

- Die ipw betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Die ipw ist eine zuverlässige Arbeitgeberin und Sozialpartnerin.
- Die ipw bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens, insbesondere bei angehenden Fachärztinnen und Fachärzten sowie in der Pflege.
- Die ipw strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

#### **Zielerreichung**

Die personalpolitischen Grundsätze wurden im Berichtsjahr überprüft und nach Bedarf angepasst. Im Strategieprozess wurden die Mitarbeitenden einbezogen, was wertvoll für die interdisziplinäre Zusammenarbeit war. So resultierte unter anderem ein erfolgreich laufendes Pilotprojekt "Lean-Management auf Akutstationen". Damit setzte die ipw auch ein Ziel aus der Mitarbeitendenumfrage 2022 um.

Um den Bekanntheitsgrad der ipw zu erhöhen und um neue Pflegefachkräfte zu gewinnen wurde im Berichtsjahr eine Online-Pflegekampagne gestartet. Systematische Lohnstrukturanpassungen sowie Digitalisierungsschritte für die einfachere Gestaltung von HR-Prozessen führten zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

Nach Kündigung des Gesamtarbeitsvertrages für Assistenzärztinnen und -ärzte durch den Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) per 31. Dezember 2023 konnte eine Arbeitszeit von 46 gegenüber bisher 50 Wochenstunden ab dem 1. Januar 2024 vereinbart werden.

Die Ergebnisse aus der jährlichen Umfrage des Schweizerischen Instituts für ärztliche Weiterbildung und Fortbildung (SIWF) bewegen sich im Erwartungsbereich der Vergleichsgruppe.

Die Anzahl Vollzeitstellen hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert, während sich die Fluktuationsrate um 2,6 Prozentpunkte zum Vorjahr erhöht hat, das heisst von 14,3% auf 16,9%. Dies lässt sich unter anderem mit dem Wechsel vom Delegations- zum Anordnungsmodell erklären, gemäss dem die Leistungen der Psychologinnen und Psychologen nach dem neuen Psychologie-Tarif und nicht mehr nach TARMED abgerechnet werden. So haben im Berichtsjahr einige Psychologinnen und Psychologen die ipw verlassen, um eine selbständige Tätigkeit aufzunehmen. Andererseits hat die hohe Anzahl an befristeten Verträgen ebenfalls die Fluktuationsrate beeinflusst.

Der Gesamt-Frauenanteil beläuft sich im Berichtsjahr unverändert auf 70%. Der Spitalrat setzt sich aus vier Frauen und drei Männern zusammen, in der Geschäftsleitung beträgt der Frauenanteil 30%.

Der Anteil des nicht-medizinischen Personals (Support, Arztsekretariate, Betrieb) beträgt im Berichtsjahr 24,5%, was einen leichten Rückgang zum Vorjahr bedeutet (2022: 25%).

Der Anteil der Ärztinnen, Ärzte, Psychologinnen und Psychologen nahm im Berichtsjahr um 0.1% auf 25,7% ab.

### **Fazit**

Im Berichtsjahr wurden verschiedene Massnahmen ergriffen, um die Mitarbeitendenzufriedenheit zu erhöhen und die Arbeitgeberattraktivität zu fördern. Die SIWF-Umfrage zeigt ein erfreuliches Bild. Nichtsdestotrotz hat sich die Fluktuationsrate wie bereits im Vorjahr erhöht und liegt im Berichtsjahr bei 16,9% und damit 2,6 Prozentpunkte über Vorjahr.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet von der ipw, dass die Arbeitgeberattraktivität gehalten wird und konkrete Massnahmen zur Senkung der Fluktuationsrate auf die Vorjahreswerte ergriffen werden.

## **3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen**

### **Vorgabe (ES Abs. 4)**

- Die ipw kann nach Massgabe des Gesetzes über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern
  - sie damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder ihre Marktposition langfristig stärkt und
  - die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind.

### **Zielerreichung**

Die ipw hat sich im Berichtsjahr mit diversen Partnern ausgetauscht, vernetzt und mehrere Themen bearbeitet. So wurden zum Beispiel die Tarifverhandlungen gemeinsam mit anderen psychiatrischen Institutionen geführt, ein Austausch mit der Führung der Privatklinik Hohenegg und der Forel Klinik etabliert sowie der Patientenpfad für gerontopsychiatrische Versorgung und psychosoziale Nachsorge von bariatrischen Chirurgie-Eingriffen in der Region Winterthur weiter verbessert.

Durch Kooperationsbemühungen wird ein Beitritt aller Zürcher psychiatrischen Institutionen zum Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) per Februar 2024 möglich. In diesem Zusammenhang wurden mit dem Spital Bülach potenzielle Kollaborationsmöglichkeiten besprochen.

Im Berichtszeitraum wurden weder finanzielle Beteiligungen an Drittfirmen eingegangen noch interne Dienstleistungen ausgelagert.

### **Fazit**

Die ipw hat ihre Rolle als integrierte psychiatrische Vollversorgerin im bestehenden Netzwerk gestärkt. Eine konstruktive Zusammenarbeit, ein stetiger Austausch und Kooperationsmöglichkeiten wurden mit verschiedenen Leistungserbringenden im Gesundheits- und Sozialwesen vorangetrieben.

Die Kooperationsstrategie ist ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie "Zäme 2030" und wird im strategischen Leitsatz «Ecosystem» behandelt.

Der Eigentümer begrüsst die Aktivitäten der ipw in diesem Bereich, sieht aber auch die Notwendigkeit einer umfassenden, übergeordneten Strategie, die auch die Kosten-Nutzen-Verhältnisse überprüft.

### **Erwartungen**

Aus Sicht des Eigentümers ist es von grosser Bedeutung, dass Kooperationen in Zukunft im Kontext eines ganzheitlichen Konzepts betrachtet werden und diesem folgen. Von der ipw wird erwartet, dass sie im Jahr 2024 die Kooperationsstrategie, die ein Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, gesondert betrachtet und diese mit Umsetzungsmassnahmen erweitert. Insbesondere sollen wo möglich und sinnvoll Synergien realisiert werden.

### **3.5. Unternehmensorganisation und -kultur**

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Unternehmensorganisation und -kultur. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

### **Zielerreichung**

Der Beginn der Strategieumsetzung war für die Unternehmenskultur bedeutend.

In der Geschäftsleitung kam es aufgrund zweier planmässiger Pensionierungen und einer Neuorientierung zu drei Neubesetzungen. Die ipw ist zuversichtlich, dass dieser Generationenübergang auch positive Impulse für die künftige Entwicklung der Organisation ausgelöst hat und dadurch ein kultureller und wirtschaftlicher Mehrwert geschaffen wird.

### **Fazit**

Die Umsetzung der neuen Strategie wurde im Berichtsjahr initiiert. Kritische Situationen und Vorkommnisse wurden durch die Spitalratspräsidentin und den CEO zeitnah analysiert und angegangen.

### **Erwartungen**

Von der ipw wird erwartet, dass die neue Strategie im kommenden Berichtsjahr weiterhin nachhaltig umgesetzt wird. Es soll sichergestellt werden, dass die personellen Veränderungen die Geschäftsleitung bereichern und dass die Unternehmensorganisation und -kultur weiterhin positiv geprägt wird.

### **3.6. Infrastruktur**

#### **Vorgabe (ES Abs. 5)**

- Die ipw verfolgt das Ziel einer zeitgemässen Spitalinfrastruktur, stellt eine schrittweise Erneuerung sicher und sorgt für ein professionelles Immobilienmanagement.
- Die ipw erstellt zuhanden der Eigentümervertreterin eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.

### **Zielerreichung**

Die Infrastruktur der ipw weist einen hohen Instandsetzungsbedarf auf. Aus der Behebung von Bauschäden am Ersatz- und Ergänzungsbau (EEB) entstanden hohe Zusatzkosten für das Spital. Auch notwendige nutzungsbedingte Projektänderungen haben die verfügbaren finanziellen Ressourcen verringert. Für die Fertigstellung der Innenausstattung des Neubaus werden zusätzliche Mittel benötigt

Die Baubewilligung für das Provisorium für die jugendpsychiatrische Versorgung (ADO-Pavillon) konnte um maximal zehn weitere Jahre verlängert werden. Des Weiteren wurde eine

Zustandsanalyse aller Gebäude sowie die Erarbeitung einer Arealstrategie "Schlosstal" in Auftrag gegeben, um die nötigen Sanierungs- und Erneuerungsmassnahmen sinnvoll staffeln zu können.

### **Fazit**

Die ipw hat Fortschritte in der Entwicklung ihrer Infrastruktur erzielt, auch wenn die Inbetriebnahme des EEB sich bis 2025 verzögert. Die Abklärungen zwischen Kanton und ipw im Zusammenhang mit dem Bauschaden im EEB sind noch im Gang. Die ipw hat trotz der infrastrukturellen Herausforderungen, die Erarbeitung einer Arealstrategie, die die notwendigen Meilensteine für die zukünftige Ausrichtung legt, in Auftrag gegeben.

### **Erwartungen**

Die Modernisierung der Infrastruktur ist unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Zustandsanalyse und der Arealstrategie weiter voranzutreiben. Dabei ist sicherzustellen, dass die Bautätigkeiten im Rahmen der finanziellen Tragbarkeit seitens ipw geplant und umgesetzt werden.

## **3.7. Finanzen**

### **Vorgabe (ES Abs. 6)**

- Die ipw erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können.
- Die Vorgaben zu den finanziellen Zielen lauten wie folgt:
  - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
  - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Die ipw strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.
- Die ipw berücksichtigt in ihrer Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

### **Zielerreichung**

Die ipw hat im Berichtsjahr einen Gewinn von 3,4 Mio. Franken erzielt (nach Auflösung von Rückstellungen in Höhe von 1,9 Mio. Franken), was im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Anstieg bedeutet (Vorjahr 3,3 Mio. Franken). Die EBITDA-Marge beträgt im Berichtsjahr 6,6%. Der Branchenschnitt liegt gemäss pwc-Studie für das Jahr 2022 bei 4,8% (für 2023 ist er noch nicht verfügbar). Die Eigenkapitalquote ist im Berichtsjahr von 45,7% auf 50,7% gestiegen. Der Zinsdeckungsgrad liegt bei 8,9 Punkten. Die ipw erfüllt somit die Eigentümergegebenheiten.

Der Kostenanstieg wird mit dem aufwandsintensiveren Einsatz von externem Temporärpersonal sowie mit der Teuerung bei den Sachkosten begründet, welche die ipw teilweise mit Optimierungsmassnahmen und erfolgreichen Einkaufsverhandlungen abfedern konnte.

Die ipw verzeichnet im Berichtsjahr einen leichten Anstieg an zusatzversicherten Patientinnen und Patienten, von 4% auf 5%.

## **Fazit**

Insgesamt hat die ipw ein sehr erfolgreiches Berichtsjahr abgeschlossen. Die Zielvorgaben wurden von der ipw erreicht. Der Eigentümer anerkennt die Leistungserbringung der ipw unter diesen herausfordernden Marktbedingungen.

## **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet von der ipw, dass auch in Zukunft eine über dem Branchendurchschnitt liegende EBITDA-Marge erzielt wird.

## **3.8. Risikomanagement**

### **Vorgabe (ES Abs. 7)**

- Die ipw stellt ein umfassendes Risikomanagement sicher und führt ein internes Kontrollsystem.

## **Zielerreichung**

Für das Berichtsjahr wurden zu den im 2022 definierten Fokusrisiken zwei weitere Risiken aufgenommen, dabei richtet sich die Identifikation nach dem in der Risikopolitik festgelegten Bewertungsraster von Eintrittswahrscheinlichkeit und finanzieller Auswirkung.

- 1: IT-Security-Lücken
- 2: Abnehmende EBITDA-Marge
- 3: Instabile Ressourcenverfügbarkeit
- 4: Nichterreichen klinischer Qualitätskriterien
- 5: Inadäquate Infrastruktur
- 6: Verzögerung EEB (Haus Orange)
- 7: Change-Management im Zuge Zentralisierung Hard
- 8: Überlastung der internen Ressourcen

## **Fazit**

Der Eigentümer begrüsst die im Berichtsjahr systematische Identifikation von zusätzlichen Risiken anhand des in der Risikopolitik festgelegten Bewertungsmusters.

## **Erwartungen**

Von der ipw wird erwartet, dass die etablierten Instrumente weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.

## **3.9. Digitalisierung**

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Digitalisierung. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

## **Zielerreichung**

In der Strategie "Zäme 2030" bildet die Digitalisierung einen wichtigen Bestandteil. Im Vergleich mit anderen Schweizer Spitälern hat die ipw in diesem Bereich noch Nachholbedarf. Als Grund hierfür werden die vorgängig notwendigen Prozessanpassungen sowie die noch fehlende Synergienutzung mit anderen Spitälern genannt.

Der Fokus im Bereich Digitalisierung liegt in den kommenden zwei bis drei Jahren auf der Erneuerung der Kernsysteme wie das Klinikinformationssystem (KIS), ERP SAP und MS365. Des Weiteren bleibt die Cyber-Sicherheit ein aktuelles Thema, hierzu hat die ipw ihre Mitarbeitenden im Berichtsjahr sensibilisiert.

In Umsetzung und geplant sind weitere Digitalisierungsvorhaben im Bereich Kreditoren-workflow, prästationären Patientenprozesses, Arbeitsplätze, Neudefinition der ipw-ICT inklusive organisatorischer Neuausrichtung.

### **Fazit**

Der Eigentümer begrüsst den in der Strategie "Zäme 2030" gelegten Fokus auf die Digitalisierung, die nicht nur im Bereich des Behandlungspfades, sondern auch im Bereich der Mitarbeitenden-Prozesse stattfindet. Aus Eigentümersicht ist es zu begrüssen, dass punktuelle Digitalisierungsmassnahmen durchgeführt wurden, jedoch fehlt bislang ein Gesamtkonzept. Zudem fehlt auch das Angebot für das elektronische Patientendossier (EPD).

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass die ipw im nächsten Jahr ein Gesamtkonzept im Bereich Digitalisierung erarbeitet. Bezüglich der geplanten Erneuerung des KIS sollen Synergien mit den anderen kantonalen Spitälern und anderen psychiatrischen Kliniken genutzt werden. Das Gleiche gilt für den Bereich Cybersecurity. Das Angebot für das EPD soll im Jahr 2024 verfügbar sein.

## 4 Gesamteinschätzung

### Zielerreichung

Wie bereits das Vorjahr war das Berichtsjahr geprägt durch grosse Herausforderungen wie zum Beispiel den Anstieg im Sach- und Lohnkostenbereich, Auslastungsschwankungen insbesondere im stationären jugendpsychiatrischen Bereich, die Aufbauarbeit bei neuen Angeboten oder den Bauschaden im EEB.

Trotzdem hat die ipw ihren Versorgungsauftrag vollumfänglich erfüllt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt.

Die ipw hat im Berichtsjahr einen Gewinn von 3,4 Mio. Franken erzielt (nach Auflösung von Rückstellungen in Höhe von 1,9 Mio. Franken), was im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Anstieg bedeutet (Vorjahr 3,3 Mio. Franken). Die EBITDA-Marge beträgt im Berichtsjahr 6,6%. Die Eigenkapitalquote ist im Berichtsjahr von 45,7% auf 50,7% gestiegen.

Die ipw hat im Bereich Kooperationen und Digitalisierung wertvolle Schritte unternommen, einen stetigen Austausch mit verschiedenen Leistungserbringenden im Gesundheits- und Sozialwesen vorangetrieben und der Digitalisierung in der Strategie "Zäme 2030" mehr Gewicht beigemessen.

Die Fluktuationsrate ist erneut um 2,6% auf 16,9% gestiegen.

### Fazit

Die ipw hat im Berichtsjahr die Erwartungen des Eigentümers erfüllt. Trotz der spürbaren Engpässe im Bereich Personal und Kapazitäten gelang es der ipw durchgehend, eine vollumfängliche Versorgung sicherzustellen.

Auch wenn die Kooperationen ein Bestandteil der Gesamtstrategie sind, fehlt eine eigentliche Kooperationsstrategie mit Umsetzungsmassnahmen. Ebenfalls fehlt im Bereich Digitalisierung und Cybersecurity eine Gesamtstrategie mit Umsetzungsmassnahmen.

Aus Eigentümersicht ist die gute Leistung der ipw unter den herausfordernden Bedingungen im Berichtsjahr anzuerkennen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ipw gebührt ein Dank für ihren tagtäglichen Einsatz. Ihre Arbeit, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag der ipw erfolgreich zu erfüllen.

### Erwartungen

Der Eigentümer hat die folgenden Erwartungen an die ipw, wobei die Zielerreichung auf Basis der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der halbjährlichen Eigentümergespräche überprüft wird:

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet, dass die ipw ihre Bemühungen zur Umsetzung der Strategie «Zäme 2030» fortsetzt und die Effizienz insbesondere durch die Inbetriebnahme des EEB steigert.
- **Qualität:** Der Eigentümer fordert, dass die hohe Qualität beibehalten wird und Massnahmen getroffen werden, um die Rücklaufquote der Qualitätsbefragungen zu erhöhen.



- **Personal:** Es wird erwartet, dass die initiierten Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität weitergeführt werden und die Fluktuationsrate auf die Vorjahreswerte gesenkt wird.
- **Kooperationen:** Von der ipw wird erwartet, dass sie im Jahr 2024 eine Kooperationsstrategie mit Umsetzungsmassnahmen vorlegt und wo möglich und sinnvoll Synergien realisiert.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Der Eigentümer erwartet, dass die personellen Veränderungen in der Geschäftsleitung die Weiterentwicklung der Führungsstruktur weiterhin positiv prägen.
- **Infrastruktur:** Es wird erwartet, dass die Modernisierung der Infrastruktur unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Zustandsanalyse und der Arealstrategie weiter vorangetrieben wird. Dabei ist sicherzustellen, dass die Bautätigkeiten im Rahmen der finanziellen Tragbarkeit seitens ipw geplant und umgesetzt werden.
- **Finanzen:** Der Eigentümer erwartet von der ipw, dass auch in Zukunft eine über dem Branchendurchschnitt liegende EBITDA-Marge erzielt wird.
- **Risikomanagement:** Von der ipw wird erwartet, dass die etablierten Instrumente weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.
- **Digitalisierung:** Es wird erwartet, dass ein Gesamtkonzept zur Digitalisierung erarbeitet wird mit Fokus auf Synergien mit anderen kantonalen Spitälern und psychiatrischen Kliniken, insbesondere im Bereich KIS und Cybersecurity. Das Angebot für das EPD soll im Jahr 2024 verfügbar sein.