

Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG, Eigentümerstrategie, Festlegung

(vom 12. April 2017)

Der Regierungsrat beschliesst:

I. Die Eigentümerstrategie für die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG wird festgelegt.

II. Dieser Beschluss fällt dahin, falls das Gesetz über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG vom 5. Dezember 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 Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG (ipw AG).

Diese Bestimmung hat ihren Ausdruck im Gesetz über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG (ipwG) gefunden. Mit diesem Gesetz wird die heutige ipw als Amtsstelle der Gesundheitsdirektion in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Der Kantonsrat hat das ipwG am 5. Dezember 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 ipw AG festzulegen.

Gemäss § 4 Abs. 1 ipwG genehmigt der Kantonsrat auf Antrag des Regierungsrates die Eigentümerstrategie für die ipw 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 ipwG notwendig. Bei einer Ablehnung des Gesetzes durch die Stimmberechtigten wird der vorliegende Antrag – 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 ipw 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 der ipw AG dem Kantonsrat jeweils zur Kenntnisnahme zugeleitet.

Gemäss § 4 Abs. 2 ipwG umfasst die Eigentümerstrategie für die ipw AG insbesondere folgende Inhalte:

- a. mittelfristige Ziele des Kantons als Eigentümer oder Miteigentümer der ipw AG,
- b. strategische Vorgaben an die ipw 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 Eigenerinteressen in den Organen der ipw AG,
- e. Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling.

2. Steuerung der ipw AG

Mit der Umwandlung der ipw in eine Aktiengesellschaft und der damit verbundenen Übertragung der Immobilien auf die Gesellschaft ändert sich das Verhältnis zwischen Kanton und der ipw AG und insbesondere die strategische und operative Steuerung der Klinik 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 Beteiligungssteuerung 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 ipw AG ist dies der Verwaltungsrat. Die Eigentümerstrategie ist abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen einerseits und den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton und der Klinik anderseits. Die Eigentümerstrategie ist aber auch zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie der ipw 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 ipw AG im Einzelnen

3.1 Gliederung

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

1. Ausgangslage und Umfeld,
2. Strategische Ziele des Kantons,
3. Vorgaben an die ipw 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 die ipw und ihre Rolle in der Versorgung vorgestellt. Abschliessend werden die Verankerung der Eigentümerstrategie im ipwG 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 ipw AG verfolgt, unterschieden nach der Rolle des Kantons als Versorgungsgewährleister sowie nach jener des Eigentümers.

Die Festlegungen zu den Gewährleisterzielen gehen aus von den Zweckbestimmungen gemäss § 8 Abs. 1 ipwG (psychiatrische Versorgung für die Bevölkerung insbesondere der Regionen Winterthur und Zürcher Unterland) und präzisieren diese. Es werden die Erwartungen an die ipw 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 die ipw AG verpflichtet, ihre Konkurrenzfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sowie die nachhaltige Refinanzierung der baulichen und betrieblichen Infrastruktur sicherzustellen.

3.4 Vorgaben an die ipw 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 der Klinik und ihre starke regionale Verankerung im Grossraum Winterthur. Von der ipw AG wird zudem erwartet, dass sie eine attraktive Arbeitgeberin mit konkurrenzfähigen Arbeits- und Ausbildungsbedingungen ist. Schliesslich wird die Klinik 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 ipw AG entfällt die Steuerung des Spitals über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF). Dementsprechend ist die ipw 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 Personal-

amtes zum Personalcontrolling oder des Immobilienamtes zu den Hochbauinvestitionen. Auch von den Sanierungsprogrammen des Regierungsrates wird die ipw AG nicht erfasst.

Die finanzielle Steuerung der ipw AG erfolgt inskünftig über die Eigentümerstrategie. Die Jahresrechnung der ipw AG ist allerdings weiterhin zu konsolidieren (vgl. § 54 Abs. 1 lit. c Gesetz über Controlling und Rechnungslegung, CRG). Die ipw AG wird in der Rechnung bzw. im KEF als Leistungsgruppe ohne Beschlussgrösse geführt. In der KEF-Leistungsgruppe «ipw 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 ipw 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 Eignercontrollings sicherzustellen.

Zu den qualitativen finanziellen Vorgaben des Kantons für die ipw 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 Anlagennutzungskosten decken. Zudem hat die ipw 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 ipw 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 – anstelle einer Zahl – eine «über dem Branchendurchschnitt liegende» Marge festgelegt. Der Branchendurchschnitt für die EBITDA-Marge liegt bei den psychiatrischen Kliniken in der Schweiz derzeit bei 5–6%. Mit dem Verzicht auf einen festen Wert wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die psychiatrischen Kliniken heute noch tendenziell tiefere Renditen erzielen als die akutsomatischen Spitäler. Zudem steht in der Psychiatrie die Einführung eines neuen stationären Tarifs bevor (Tarpsy); diese bringt verschiedenen Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Ertragslage der psychiatrischen Kliniken mit sich, die ebenfalls eine weniger strenge Renditevorgabe sinnvoll erscheinen lassen.
 - Als Kennzahl für die Stabilität und Bonität der ipw AG 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 ipw 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 3.0 festgelegt. Dies bedeutet, dass im Mittel die Zinskosten der ipw AG höchstens ein Drittel ihres 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 der Gesellschaft 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 der ipw AG. 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 ipw 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 ipw AG auf den Kapital- und Kreditmärkten keine Nachteile gegenüber anderen Kapital- bzw. Kreditnehmern hat. Die ipw 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 Beginn der zweiten Vierjahresperiode der Eigentümerstrategie. So lange gilt das HBR.

In Abschnitt 3.8 schliesslich wird die ipw 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 ipw AG und der Gesundheitsdirektion vereinbart.

3.6 Ausübung der Eigentümerrolle

Als Alleineigentümer der ipw 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 ipw AG gegenüber anderen Listenspitälern weder zu bevorzugen noch zu benachteiligen.

Für Veräusserungen von Aktienanteilen nimmt die Eigentümerstrategie 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 ipwG 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 die ipw AG an den Regierungsrat; zum anderen durch den Regierungsrat an den Kantonsrat), ist sichergestellt, dass auch ein kurzfristigerer 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 ipw AG steht unter dem Vorbehalt ihrer Genehmigung durch den Kantonsrat.

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

Anhang

Eigentümerstrategie für die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland 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 Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG (ipw AG).

Die Eigentümerstrategie umfasst die strategischen Ziele des Eigentümers als Gewährleister und als Eigner der ipw 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 Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG

Die ipw AG ist die grösste Anbieterin von institutionellen psychiatrischen Versorgungsleistungen in der Region Winterthur und im Zürcher Unterland. Als Listenspital der Allgemeinpsychiatrie behandelt sie jährlich rund 2500 bis 3000 Patientinnen und Patienten.

1.4 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss § 4 Abs. 1 ipwG genehmigt der Kantonsrat die vom Regierungsrat festgelegte Eigentümerstrategie für die ipw 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 Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG vom 5. Dezember 2016 (ipwG),
- 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 ipw AG hält, verfolgt er im Rahmen des gesetzlichen Zwecks der ipw AG als Unternehmenseigner folgende Ziele:

- Die ipw AG ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der Spitalversorgung.
- Die ipw 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 Schlosstal in Winterthur.
- Die ipw AG ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Eigenkapitalrendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten.
- Die ipw AG erhält, erneuert und betreibt ihre Infrastruktur nachhaltig und aus eigener Kraft.

3. Vorgaben an die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland AG

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

3.1 Unternehmensstrategie

Die ipw 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 ipw AG ist regional stark verankert.

3.2 Personal

Die ipw 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 ipw AG bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an. Sie erbringt, soweit dies der Arbeitsmarkt zulässt, mindestens so viele Aus- und Weiterbildungsleistungen, wie sie zur Deckung des eigenen Personalnachwuchses bedarf.

3.3 Kommunikation

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

3.4 Kooperationen

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

3.6 Finanzen

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

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

Die ipw AG strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.

Die ipw 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 ipw AG dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen.

3.7 Rechnungslegungsstandard

Die ipw 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 Beginn der zweiten Vierjahresperiode der Eigentümerstrategie. 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 ipw AG stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem.

4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung

4.1 Austausch Kanton – ipw AG

Solange der Kanton die Mehrheit der Aktien der ipw 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 ipw 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 ipw 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 ipw AG legt dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht Rechenschaft zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ab. Der Bericht stellt auch die strategischen und finanziellen Risiken dar.

Die ipw 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 ipw 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 ipw 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 ipw AG besteht nicht.

5.2 Veräusserung der Beteiligung

Der Kanton kann seine Beteiligung an der ipw 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 ipw AG gelten folgende Voraussetzungen:

- 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 ipwG.

5.3 Massnahmen des Eigentümers

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

- dass die ipw AG am Standort Schlosstal in Winterthur über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum zur Erreichung der Eigentümerziele verfügt,
- dass die ipw 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 ipw 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