



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

101-2018 / 2020-04-1668 / wap

Kantonsspital Winterthur

Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2019

21. April 2020



2020-04-1668
Dossier-Nr. 101-2018
wap

Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Überblick	3
3.	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	5
3.3	Gesundheitsversorgung	5
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	6
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	6
3.6	Infrastruktur	7
3.7	Finanzielle Ziele	7
3.8	Wettbewerbssituation	8
3.9	Risikomanagement	8
4.	Gesamteinschätzung	8

1. Einleitung

Gemäss § 8 Abs. 8 lit. b des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur (KSWG; LS 813.16) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 8 Abs. 9 KSWG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

2. Überblick

Unternehmenszweck

Das Kantonsspital Winterthur dient a) der überregionalen medizinischen Versorgung, unterstützt b) die Forschung und Lehre der Hochschulen und unterstützt c) die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§2 KSWG).

Spitalrat	Funktion
Dr. Franz Studer	Präsident
Barbara Brühwiler	Vizepräsidentin
Andreas Diesslin	
Prof. Dr. Markus Furrer	
Nicolas Galladé	
Dr. Bettina Huber	
Dieter Keusch	
Dr. Barbara Meili	

Gesamtentschädigung	2019
Spitalrat (8 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	201'668
Geschäftsleitung (12 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen, exkl. Honorare aus ärztlicher Tätigkeit)	3'681'359

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentrum für Radiotherapie Zürich-Ost-Linth AG (ZRR)	40%
ZWZ AG	20%

Wichtige Verträge

Mietvertrag Räumlichkeiten «Banane», Brunngasse 6, Winterthur

Mietvertrag Räumlichkeiten Türmlihaus, Winterthur

ZWZ Aktionärsbindungsvertrag

Leasingvertrag mit ZWZ für Berufskleiderausgabesystem

Aktionärsdarlehensvertrag mit Zentrum für Radiotherapie Rüti ZRR

Zusammenarbeitsvertrag mit Medbase AG

Beschäftigungsentwicklung	2018	2019
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	2'465	2'465
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	2.1%	0%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2018	2019
Stationäre Austritte	27'608	28'024
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	1.9%	1.5%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	21.3%	21.4%
Case Mix Index (CMI) / Day Mix Index (DMI)	1.039	1.033
Veränderung Case Mix Index / Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	1.1%	-0.6%
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	5.0	4.9
Ambulante Taxpunkte (Anzahl — Tarmed TXP)	109'291'023	115'991'966

Finanzflüsse seitens des Kantons	2018	2019
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	130'186'273	130'050'045
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	3'499'700	4'659'009
davon Eigentümerbeiträge	0	0

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (TCHF)	2015	2016	2017	2018	2019
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	16'400	29'800	9'800	18'918	29'090
davon Beteiligungsertrag				986	2'297
davon ausserordentlicher Erfolg					5'053

Finanzielle Kennzahlen	2018	2019
EBITDA-Marge	6.1%	10.6%
Eigenkapitalquote (2018: vor Übertragung der Immobilien)	49.5%	63.1%
Zinsdeckungsgrad		8.8

3. Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Unternehmensstrategie

- *Das KSW 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)*
- *Das KSW ist regional stark verankert. (ES Abs. 3.1)*
- *Das KSW unterstützt die Lehre und soweit zweckmässig auch die Forschung an den Hochschulen. (ES Abs. 2)*

Die Spitalleitung und der Spitalrat haben vier strategischen Fokusthemen definiert, die in den nächsten Jahren im Zentrum stehen sollen. Dabei handelt es sich um:

- «Grossprojekte meistern»
- «Zusammenspiel in der wachsenden Organisation verbessern»
- «Patientinnen und Patienten optimal durch die Behandlung führen»
- «Agilität in der Organisation zu erhöhen»

Aus Eigentümersicht sind damit die wesentlichen Zielsetzungen sinnvoll gebündelt und können so gut strukturiert weiterverfolgt werden.

Dem Grossprojekt betreffend die Fertigstellung des Ersatzneubaus «didymos» mitsamt der damit verbundenen logistischen Herausforderungen kommt im nächsten Jahr eine herausragende Bedeutung zu. Gleichzeitig steht das KSW auch vor der Aufgabe der Ablösung des bisherigen Klinikinformationssystems (KIS), welches ebenfalls ein Reengineering von Prozessabläufen bedingt.

3.2 Steuerung

Der Spitalrat hat seine Arbeitstätigkeit per Ende 2018 mit der Bildung von Ausschüssen stärker strukturiert. Die Ausschüsse bereiten die Geschäfte des Spitalrats vor und kümmern sich um thematische Vertiefungen. Der Eigentümer nimmt zur Kenntnis, dass der Finanz-Ausschuss, der Personal- und der Strategieausschuss ihre Arbeit aufgenommen haben. Diese Arbeitsweise, welche die jeweils spezifischen Kompetenzen der Spitalräte optimal nutzt, ist zu begrüssen.

Ebenso sinnvoll ist das etablierte Projektmanagement und -reporting, welches die wichtigen strategischen Projekte begleitet und überwacht.

3.3 Gesundheitsversorgung

- *Das KSW bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der*

- Grundversorgung und der spezialisierten Medizin jederzeit qualitativ hochwertig und wirtschaftlich erfüllen. (ES Abs. 2)*
- *Das KSW pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. (ES Abs. 2)*

Das KSW ist nach wie vor als wichtigstes Zentrumsspital in der Region gut positioniert. Entsprechend der strategischen Ambition, finanzierbare und qualitativ hochstehende Behandlungen für alle Einwohnerinnen und Einwohner im Einzugsgebiet zu erbringen, hat sich das KSW im Berichtsjahr positiv weiterentwickelt.

Der Eigentümer begrüsst insbesondere, dass mit definierten KPIs (Key-Performance-Indicators) die strategischen Erfolgsdimensionen objektivierbar und transparenter gemacht worden sind.

3.4 Arbeitsmarkt und Personal

- *Das KSW betreibt eine Personalpolitik, die ihm als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Es ist ein zuverlässiger Sozialpartner.*
- *Das KSW bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an. Es erbringt, soweit der Arbeitsmarkt dies zulässt, mindestens so viele Aus- und Weiterbildungsleistungen, wie es zur Deckung des eigenen Personalnachwuchses bedarf. (ES Abs. 3.2)*

Das KSW nimmt im Personalbereich, zusammenhängend mit der Unterstellung unter das kantonale Personalrecht, immer noch Nachteile im Vergleich zu Mitbewerbern wahr. Der Eigentümer erwartet vom KSW, dass es diese Problematik weiterhin aktiv angeht und rasch die möglichen Spielräume, welche innerhalb des gesetzlichen Rahmens gegeben sind, ausschöpft. Dazu ist eine Revision des Personalreglements nötig, die vom KSW in Abstimmung mit den anderen kantonalen Spitälern vorangetrieben werden soll.

Es ist zweifellos wichtig, dass das KSW zeitgemässe Anstellungsbedingungen marktkonform und attraktiv ausgestalten kann. Die entsprechenden Bemühungen sollen weiterverfolgt werden.

3.5 Beteiligungen und Kooperationen

- *Das KSW kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind. (ES Abs. 3.4)*

Der Eigentümer teilt die Analyse des KSW, dass medizinische Leistungen in Zukunft vermehrt in integrierten Netzwerken zu erbringen sind. Es ist folgerichtig, dass dabei nicht nur vertragliche Bindungen, sondern auch gesellschaftsrechtliche Absicherungen im Sinn von Beteiligungen angestrebt werden. Das KSW hat mit der praktischen Erfahrung am Beispiel des Zentrums für Radiotherapie Rüti, Zürich-Ost-Linth AG (ZRR) gezeigt, dass

derart ausgestaltete Kooperationen erfolgreich sind. Aus Eigentümersicht soll das KSW auch in Zukunft an der Entwicklung von weiteren Netzwerken arbeiten.

3.6 Infrastruktur

- *Das KSW erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig. (ES Abs. 2)*
- *Hauptstandort der stationären Leistungserbringung ist das Areal Brauerstrasse in der Stadt Winterthur. (ES Abs. 2)*
- *Das KSW stellt sicher, dass seine Infrastruktur patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht, im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist, und eine angemessene Qualität aufweist. (ES Abs. 3.5)*
- *Das KSW erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt. (ES Abs. 3.5)*

Im Berichtsjahr haben Eigentümer und KSW die Übertragung der Immobilien im Baurecht abgeschlossen. Das KSW ist nun Betreiber und als Eigentümer im Baurecht auch Bauherr. Die Herausforderungen beim Neubau des Bettenhochhauses sind gross. Der Eigentümer nimmt zur Kenntnis, dass das Bauprojekt in der Berichtsphase 2019 sowohl bezüglich Kostenentwicklung wie auch zeitlichem Fortschritt auf Kurs war.

3.7 Finanzielle Ziele

- *Das KSW ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten. (ES Abs. 2)*

Das KSW

- *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)*

Das KSW orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 8 Abs. 4 lit. b KSWG:

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

Das KSW sorgt dafür, dass es den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Es 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 des KSW dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs. 3.6)*

Die vom Eigentümer festgelegte finanzielle Zielsetzung einer EBITDA-Marge (Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Zinsen) von mindestens 10% wurde im Berichtsjahr 2019 mit 10,6% erreicht (EBITDAR, d.h. Betriebsergebnis zusätzlich vor Miete: 10,9%). Die Margen sind positiv und auch notwendig zur Stärkung der Eigenkapitalquote im Hinblick auf die grossen finanziellen Herausforderungen des KSW in den nächsten Jahren, mit Grossinvestitionen in die bauliche und technische Infrastruktur. Die Eigenkapitalquote beträgt 63,1%, ein Wert, der leicht höher als die Kapitalisierung zum Zeitpunkt der Übertragung der Immobilien per 1.1.2019 liegt.

3.8 Wettbewerbssituation

- *Das KSW ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen Spitalversorgung. (ES Abs. 2)*
- *Das KSW vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen. (ES Abs. 2)*

Das KSW behauptet sich im definierten Markt erfolgreich. Es hat im Raum Winterthur eine starke Stellung. Das geplante Monitoring der Wettbewerbssituation (Wettbewerbsradar), welches vom KSW aufgrund der Priorisierung anderer Strategiewerke vorerst zurückgestellt wurde, soll baldmöglichst umgesetzt werden.

3.9 Risikomanagement

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

Das KSW verfügt seit Jahren über ein – soweit aus Eigentümersicht beurteilbar - adäquates operatives Risikomanagement. Es wird periodisch von den entsprechenden Verantwortlichen nachgeführt und von der Spitalleitung und vom Spitalrat überwacht.

Das KSW hat darüber hinaus erkannt, dass der Erarbeitung der Unternehmensstrategie, die in der Berichtsperiode Priorität hatte, nun der Aufbau des strategischen Risikomanagements folgen muss.

4. Gesamteinschätzung

Das KSW hat unter der Leitung des Spitalrates eine schlüssige und gut strukturierte Unternehmensstrategie aufgebaut. Im Zentrum steht die Ambition, finanzierbare und qualitativ hochstehende Behandlungen für alle Einwohnerinnen und Einwohner im

Einzugsgebiet zu erbringen. Das Kantonsspital Winterthur hat sich diesbezüglich im Berichtsjahr positiv weiterentwickelt.

Die grössten Herausforderungen bestanden im Voranbringen verschiedener Grossprojekte, darunter insbesondere die Fertigstellung des Ersatzneubaus «didymos» und die Ablösung des Klinikinformationssystems. Im Finanzbereich hat das KSW die Zielsetzungen der Eigentümerstrategie mit einer EBITDA-Marge von 10,6 % erreicht.

Da medizinische Leistungen in Zukunft vermehrt in integrierten Netzwerken erbracht werden, baute das KSW im Berichtsjahr erfolgreich Kooperationen auf und wird diese Entwicklung richtigerweise auch in Zukunft vorantreiben.

Im Personalbereich verlangt die Revision des Personalreglements, welches zu einer Verbesserung der Position des KSW auf dem Personalmarkt führen wird, weiterhin besondere Aufmerksamkeit.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin