



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

652-2019 / 2020-04-1680 / wap

Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland

Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2020

27. April 2021



2020-04-1680

Dossier-Nr. 652-2019

wap

1. Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Überblick	3
3.	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	5
3.3	Gesundheitsversorgung	6
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	6
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	7
3.6	Infrastruktur	7
3.7	Finanzielle Ziele	8
3.8	Wettbewerbssituation	8
3.9	Risikomanagement	9
4.	Gesamteinschätzung	9

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

3. 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	Vizepräsidentin	
Beatrice Buchmann		
Beat Husi		
Peter Nater		
Dr. med. Anja Oswald		
Andrea Rytz		
Gesamtentschädigung	2019	2020
Spitalrat (7 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	170'500	170'500
Geschäftsleitung (11 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	2'136'407	2'056'107
Beteiligungen	Beteiligungsumfang	
-		

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Gesundheitsdirektion

Privatanleihe (Übernahme- und Zahlstellenmandatsvereinbarung) mit der Zürcher Kantonalbank (CHF 10 Mio. Nominalbetrag, 1 Jahr Laufzeit, Emmissionspreis 100.25%)

Baurechtsverträge mit dem Kanton Zürich, vertreten durch die Baudirektion

Tarifverträge mit Einkaufsgemeinschaften tarifsuisse, HSK (Helsana Sanitas KPT) und CSS

Leistungsaufträge gemäss Spitalliste

Beschäftigungsentwicklung	2019	2020
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	547	542
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	0.5%	-0.8%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2019	2020
Stationäre Austritte	3'231	3'419
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+8.0%	+5.8%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	4.5%	5.2%
Day Mix Index (DMI)	1.064	1.086
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+5.3%	+2.1%
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	26.1	22.9
Ambulante Taxpunkte (Anzahl — Tarmed TXP)	11'494'908	11'678'091

Finanzflüsse seitens des Kantons	2019	2020
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	44'132'547	41'822'654
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	9'389'946	8'405'763

Rechnungslegungsstandard

CRG / IPSAS gemäss Handbuch Rechnungslegung Kanton Zürich

Geschäftsergebnis (TCHF)	2018	2019	2020
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	355	7'106	-4
Finanzielle Kennzahlen		2019	2020
EBITDA-Marge		9.6%	3.7%
Eigenkapitalquote		60.0%	57.1%
Zinsdeckungsgrad		25.4	1.0

4. Umsetzung der Eigentümerstrategie

4.1 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)

Der Spitalrat hat die laufende «Unternehmensstrategie» im Jahr 2020 überprüft. Er hat festgestellt, dass damit die Ziele der übergeordneten Eigentümerstrategie in sinnvoller Weise verfolgt werden. Wie im Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie 2019 festgehalten, wurden allfällig nötige Anpassungen geprüft und die Ergänzung um ein neuntes Strategiefeld "Risikomanagement und Internes Kontrollsystem IKS" beschlossen. In einer gemeinsamen Retraite mit der Geschäftsleitung hat der Spitalrat für 2021 folgende Unternehmensstrategie festgelegt:

1. Patientinnen und Patienten: Hochstehende integrierte Akut- und Vollversorgung für alle Altersgruppen ab 14 Jahren mit niederschwelligem Zugang zu intermediären und stationären Angeboten sowie Schwerpunkte in der Spezialversorgung mit klaren Profilen.
2. Mitarbeitende: Unternehmenskultur, in welcher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne arbeiten durch Berücksichtigung der Lebensphasen, zielgerichtete Unterstützung der internen Prozesse, Unterstützung der Lehre und Forschung zur Sicherung des Nachwuchses sowie der Übernahme von Führungsverantwortung.
3. Finanzen: Wirtschaftlich gesundes Unternehmen, um Gebäude, Strukturen und Abläufe proaktiv zu modernisieren und Renditeziele der Eigentümerin erreichen zu können.

4. Externe Vernetzung: Knotenpunkt für die Psychiatrieversorgung in der Versorgungsregion Winterthur und Zürcher Unterland.
5. Digitalisierung: Gezielter Einsatz von elektronischen Hilfsmitteln, die den Patientinnen und Patienten einen Nutzen bringen, wirtschaftlich vorteilhaft sind und unsere Mitarbeitenden unterstützen.
6. Prozesse: Unterstützung der Behandlungsabläufe durch geeignete technologische und digitale Hilfsmittel. Der Bezug des Ersatz- und Ergänzungsbaus wird für eine nachhaltige Neugestaltung der Behandlungsprozesse genutzt.
7. Qualität: In der Akut- und Vollversorgung wird auch Patientinnen und Patienten mit intensivem und wiederholtem Behandlungsbedarf Rechnung getragen, in der Spezialversorgung erfüllen wir die Erwartungen unserer Patientinnen und Patienten. Bei der Qualitätsmessung wenden wir bestmögliche Methoden an.
8. Infrastruktur und Umwelt: Sicherstellung einer zweckmässigen, bedarfsgerechten, nachhaltigen und wirtschaftlichen Infrastruktur.
9. Risikomanagement: Wir legen den Fokus auf die Analyse und Dokumentation von unternehmensgefährdenden und schwerwiegenden Risiken und führen ein Internes Kontrollsystem (IKS).

Der Eigentümer anerkennt die geleistete Strategiearbeit und kann die verfolgten Ziele, welche auch in den Rahmen der gesetzlichen Zweckbestimmungen passen, gut nachvollziehen und vollumfänglich unterstützen.

4.2 Steuerung

Der Spitalrat steuerte 2020 die Geschäfte der ipw neben vielen Einzelsitzungen in fünf ordentlichen Halbtages-Sitzungen sowie einer 1-tägigen Retraite. Eine wichtige Basis dafür bilden dabei regelmässige Quartalsreports über die wichtigsten Leistungs-, Qualitäts- und Finanzkennzahlen. Der Stand der Zielerreichung bei den drei finanziellen Schlüssel-Kennzahlen (vgl. 2.11) wird in visueller Form in Form eines Cockpits dargestellt.

Im Herbst 2020 erteilte der Spitalrat der Geschäftsleitung den Auftrag für die Vorarbeiten im Rahmen der Bewerbung für die Spitalliste 2023 und der damit zusammenhängenden Festlegung eines mittelfristigen strategischen Angebotsportfolios. Der Projektausschuss der Geschäftsleitung steht hierbei in einem regelmässigen Austausch mit der Spitalratspräsidentin.

Zur Bewältigung der Sars-CoV-2-Pandemie wurde am 28 Februar 2020 ein Krisenstab unter Leitung des Stellvertretenden Ärztlichen Direktors einberufen. Auf Basis einer gemeinsamen Einschätzung der dynamischen Entwicklung der Pandemie traf der Krisenstab alle Beschlüsse für die optimale Umsetzung der vom Bundesrat sowie der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich angeordneten und empfohlenen Massnahmen. Während des ersten Lockdowns wurde die Spitalratspräsidentin laufend über die Entwicklungen rund um Covid-19 informiert, einerseits über die Auswirkungen auf die Versorgung, aber auch über das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und der verbleibenden Patientinnen und Patienten. Als Folge des von Bund und Kanton festgesetzten Verbots, nicht dringliche Eingriffe /Aufenthalte vorzunehmen, ergaben sich für die ipw Ertragseinbussen und Zusatzkosten in mehrfacher Millionenhöhe. Am ausgeprägtesten waren die Ertragseinbussen im statio-

nären Leistungsbereich, die Tagesklinik war jedoch in etwas geringerem Umfang auch betroffen. Zudem stiegen auch die Sachkosten pandemiebedingt etwas an (medizinisches und hygienisches Material usw.).

Der Spitalrat hat 2020 die strategische Steuerung der Geschäfte der ipw verantwortungsvoll und umsichtig geleistet und auch die in diesem Jahr besonderen Herausforderungen gut gemeistert. Die dafür geschaffenen und rege genutzten Strukturen und Hilfsmittel bilden eine zweckmässige Basis dafür.

4.3 Gesundheitsversorgung

- *Die ipw 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)*
- *Die ipw pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. (ES Abs. 2)*

Die ipw stellte auch im Jahr 2020 eine Vollversorgung mit stationären, tagesklinischen und ambulanten Angeboten über alle Altersgruppen ab 14 Jahren im Bereich der beiden Fachtitel Psychiatrie und Psychotherapie bzw. Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie sicher.

Mit den Angebotseinschränkungen von Bund und Kanton Zürich zur Bekämpfung von Covid-19 für die Zeit des Lockdowns ab Mitte März herrschte bis Ende April auch für die Psychiatrieversorgung der ipw ein Ausnahmezustand. Im stationären Bereich sank in einzelnen Wochen das Leistungsvolumen (Anzahl Pflgetage) auf unter 50 Prozent. Jedoch war die ipw immer in der Lage, Menschen mit psychiatrischen Notfällen mit Sofortmassnahmen beizustehen und die Nachfrage nach stationären psychiatrischen Akutversorgungsleistungen vollumfänglich zu decken und somit den Leistungsauftrag - wenn auch mit reduzierter Patientenzahl infolge der angeordneten Massnahmen - zu erfüllen.

Dank weitreichenden und kostspieligen Anpassungen (Optimierung der Quarantänebereiche usw.) konnte sich das Leistungsniveau ab Mai wieder auf Vorjahreshöhe annähern. Die stationäre Vollausslastung konnte in der zweiten Coronawelle ab Oktober trotz wieder stark ansteigender Covid-bedingter Isolationen und Quarantänen von Patienten und Mitarbeitenden fortgeführt werden. Im Total ist die stationäre Bettenauslastung gegenüber dem Vorjahr um 8% auf 92% gesunken. Bei den geleisteten Pflgetagen entspricht dies einem Rückgang von 84'600 (2019) auf 78'100 Tage (2020). Bei den Fallzahlen war die Entwicklung gegenläufig, mit einer starken Zunahme der behandelten Personen (von 3200 Personen 2019 auf 3400 Personen 2020). Die Erklärung für diese Divergenz stellt ein starker Rückgang bei den durchschnittlichen stationären Aufenthaltsdauern um über 3 Tage von 26 Tagen (2019) auf 23 Tage (2020) dar.

Weil die Leistungen in den Tageskliniken vor Ort von Mitte März bis Ende April fast auf null reduziert werden mussten und die Abstands- und Gruppengrösse-Vorgaben in den nachfolgenden Monaten weitere Einschränkungen brachten, reduzierte sich das Behandlungsvolumen in diesem Bereich um über 20% gegenüber dem Vorjahr.

Dank einem Ausbau der Telemedizin konnte die Leistung in den Klinikambulatorien auf Vorjahresniveau gehalten werden. Als Folge von Covid-19 stieg die stationäre Nachfrage

Ende Jahr bei Jugendlichen (14 - 17 Jahre) und jungen Erwachsenen (18 - 25 Jahre). Diese Altersgruppen sind in der ipw im Bereich Adoleszentenpsychiatrie zusammengefasst. Weil teilweise die Bettenkapazitäten auf den Jugendlichenstationen nicht ausreichten, mussten in Ausnahmefällen Jugendliche auf Akutstationen des Erwachsenenbereichs behandelt werden, was aus Sicht der Behandlungsqualität nicht optimal ist.

Aus Eigentümersicht konnte die ipw auch unter aussergewöhnlichen Bedingungen während der Corona-Pandemie jederzeit eine Vollversorgung mit stationären, tagesklinischen und ambulanten Angeboten bereitstellen (wobei während der ersten Welle im Frühjahr 2020 eine gewisse Beschränkung auf dringliche Behandlungen und Notfälle bestand). Es ist spürbar, dass auch in der verselbständigten ipw die Arbeit mit und für die Patientinnen und Patienten im Vordergrund steht.

Der Wandel im Gesundheitswesen verlangt auch in der Psychiatrie von den Leistungserbringern gezielte Anpassungen der medizinischen Leistungen. Innovationen spielen zunehmend eine Rolle und werden von der ipw auch weiterhin erwartet.

4.4 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)*

Die Gewinnung von Nachwuchskräften blieb für die ipw auch im Jahr 2020 anspruchsvoll. Im Bereich der Ärzteschaft und Pflege zeigt sich der der akute Arbeitskräftemangel deutlich. Die ipw ist sich dieser Herausforderung seit geraumer Zeit bewusst und setzt sich deshalb seit Jahren intensiv für die Aus- und Weiterbildung ein. Beispielsweise bietet die ipw die klinische Weiterbildung von Ärztinnen und Psychologen zum eidgenössischen Fachtitel an, bildet Pflegefachpersonen aus und bietet auf allen Stufen Praktika und Einblicke in den klinischen Alltag an. Für Medizinstudierende ist die ipw eine attraktive Aus- und Weiterbildungsstätte. Im Pandemie-Jahr 2020 betrug die Fluktuationsrate 13.7%; sie liegt damit im Bereich der Vorjahre und nahe beim Branchendurchschnitt.

2020 stand auch die Personalgewinnung im Zeichen der Modernisierung. So wurden die Digitalisierung und Workflow-Unterstützung verschiedener Personalprozesse vorangetrieben, dabei insbesondere der Prozess zur Gewinnung von Mitarbeitenden. Mit verschiedenen Öffentlichkeitsmassnahmen hat die ipw auch 2020 als attraktive Arbeitgeberin auf sich aufmerksam gemacht.

Im Zuge der sich abzeichnenden Nachfrageminderung von Leistungen durch die Covid-19-Massnahmen wurden im Bereich Personal einerseits Neubesetzungen von Stellen kritisch geprüft, was eine (kurzfristige) Reduktion der Anzahl Beschäftigten um knapp 1% bewirkte. Weiter konnten Mitarbeitende ihre Überzeitguthaben abbauen, was sich positiv auf die Ertragsrechnung auswirkte.

Aus Eigentümersicht gebühren der ipw Anerkennung für die Massnahmen zur Personalgewinnung und das besondere Engagement im Bereich der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonen. Auch die rasch eingeleitete, gezielte Dämpfung der Personalkosten aufgrund des Nachfragerückgangs im Pandemiejahr ist aus Eigentümersicht hervorzuheben und zeugt von einer erfreulichen Agilität des Unternehmens.

4.5 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)*

Im Sinne der Netzwerkarbeit, die auch ein strategisches Handlungsfeld ist, hat die ipw ca. 25 Verträge für Konsiliar- und Liaisondienstleistungen mit anderen Gesundheitseinrichtungen wie Alters- und Pflegeheimen, akutsomatische Spitäler, Institutionen für Jugendliche sowie weitere Organisationen der Versorgungsregion. Diese Beziehungen wurden auch 2020 unter erschwerten Bedingungen gepflegt. Der Eigentümer anerkennt, dass die ipw nach wie vor und trotz Pandemiebedingungen eine sehr gute Vernetzungsarbeit betreibt und eine Schlüsselrolle in der Integration der regionalen Versorgung spielt.

4.6 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)*

Seit der Umwandlung in eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt ist die ipw selbst für sämtliche Investitionsentscheide zuständig. Die Realisierung des Ersatz- und Ergänzungsbaus (EEB), welcher mit einem Kreditvolumen in der Höhe von gut 65 Millionen Franken das weitaus grösste Bauvorhaben der ipw in den letzten 15 Jahren darstellt, ging 2020 planmässig voran. Aus Eigentümersicht ist dies - insbesondere in Anbetracht der erschwerten Umstände durch COVID - ein bemerkenswerter Erfolg.

Beim Bauprojektmanagement für den EEB arbeitet die ipw mit dem kantonalen Hochbauamt (HBA) bis zur geplanten Inbetriebnahme des Neubaus im März 2023 auf der Basis einer Dienstleistungsvereinbarung zusammen.

4.7 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 Verschuldungseckwerte der ipw dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs. 3.6)

Verursacht durch die Covid-19-Massnahmen sind die budgetierten Finanzziele 2020 nicht erreicht worden. Das Jahresergebnis 2020 der ipw ist praktisch ausgeglichen. Hauptgrund für dieses deutlich unter dem Vorjahr liegende Ergebnis ist der starke Rückgang des Totalertrags von rund CHF 7.6 Millionen. Unter Einrechnung der kantonalen Sonderabgeltung von rund CHF 300'000 für die Deckung der Schäden aufgrund der Pandemie sind die Finanzflüsse des Kantons Zürich um rund CHF 2.3 Millionen gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen.

2020 betrug die EBITDA-Marge 3.7%. Über die zwei Jahre 2019 und 2020 ergab sich ein EBITDA von durchschnittlich 6.7%, womit die ipw das in der Eigentümerstrategie geforderte Ziel von überdurchschnittlichen Finanzergebnissen erreichen dürfte.

Die Eigenkapitalquote lag Ende 2020 mit 57.1% unter dem Vorjahreswert von 60% aber deutlich über dem Minimalwert von 30%. Der Zinsdeckungsgrad als Verhältnis des Gewinns vor Zinsen und Steuern (EBIT) zum Nettozinsaufwand lag aufgrund des tiefen EBIT bei einem Wert von 1.0.

Eine ständige Herausforderung stellt für die ipw die Unterfinanzierung der spitalambulanten und tagesklinischen Behandlungen dar. Auch mit Einrechnung der kantonalen Subventionen von knapp 8.4 Mio. Franken konnte die ipw 2020 aufgrund der durch Covid-19 erschwerten «Produktionsbedingungen» keine volle Kostendeckung für die Ambulatorien und Tageskliniken erreichen.

Seit Dezember 2020 ist die ipw offiziell REKOLE zertifiziert und damit entspricht das betriebliche Rechnungswesen den Vorgaben.

Die ipw hat ihre Rechnung 2020 nach den Vorgaben des Kantonalen Handbuchs für Rechnungslegung HBR geführt.

Aus Eigentümersicht ist das moderate Defizit, vor Unterstützungsmassnahmen seitens des Kantons, im schwierigen Umfeld der Pandemie nachvollziehbar und auch auf Anstrengungen seitens ipw zurückzuführen, die Ergebnisverschlechterungen so weit wie möglich zu verbessern.

4.8 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)*

Die institutionelle Psychiatrieversorgung befindet sich weiterhin in einem kontinuierlichen Wandel mit steigendem Kostendruck und akzentuiertem Fachkräftemangel. Der Kostendruck entsteht insbesondere durch die stets drohende Senkung der stationären TARPSY-Tarife, was auch zu einer Akzentuierung des Wettbewerbs in der Psychiatrie führen kann. Als schweizweite Vorreiterin der Integrierten Psychiatrie möchte die ipw die innovative Rolle auch weiterhin pflegen und mit neuen Ansätzen und Lösungen aufwarten.

4.9 Risikomanagement

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

Die ipw hat 2020 alle erforderlichen IKS-Rechenschaftsberichte gemäss den kantonalen Vorgaben erstellt. Für alle finanziell relevanten Risiken werden dabei die Eintrittswahrscheinlichkeiten bewertet und das daraus möglicherweise folgende Schadensausmass eingeschätzt.

In der Unternehmensstrategie 2021 hat der Spitalrat das strategische Risikomanagement neu als zusätzliches neuntes Strategiefeld festgelegt und wird somit den Anforderungen des ipwG gerecht. Im Laufe des Jahres 2021 wird der Spitalrat zusammen mit der Geschäftsleitung ein Risikomanagementsystem aufbauen. Darin sind die wichtigsten strategischen und operativen Risiken definiert und mögliche Gegenmassnahmen zur Bewältigung festgelegt. Ziel ist es, das Risikomanagement im Betrieb zu institutionalisieren, rollend zu überprüfen und anzupassen, um den dynamischen Rahmenbedingungen gerecht zu werden.

Aus Eigentümersicht sind die zusätzlichen und geplanten Strukturen und Aktivitäten zur Verbesserung des Risikomanagements zu unterstützen.

5. Gesamteinschätzung

Die ipw sah sich bereits im zweiten Jahr nach der Verselbstständigung mit ausserordentlichen Rahmenbedingungen konfrontiert. In Anbetracht der schwierigen Umstände hat die ipw auch das Geschäftsjahr gut gemeistert. Dazu gehört, dass auch unter Pandemiebedingungen die notwendige psychiatrische Akut-Versorgung stets aufrechterhalten werden konnte und insbesondere im ambulanten Bereich auch rasch mit innovativen Angeboten auf die neuen Gegebenheiten reagiert wurde. Darüber hinaus ist auch das planmässige Voranbringen des laufenden, grossen Bauprojektes positiv hervorzuheben. Aus Eigentümersicht ist das moderate Defizit, vor Unterstützungsmassnahmen seitens des Kantons, im Quervergleich als vertretbar einzustufen.



Die Erfahrungen mit der Krisenbewältigung inklusiv die daraus entstandenen finanziellen Folgen werden das Handeln der ipw wohl nachhaltig prägen. Im Zentrum jeglichen Handelns wird auch künftig der Grundsatz stehen, den Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten, dem Wohl der Mitarbeitenden sowie den zur Verfügung stehenden Mitteln bestmöglich in ausbalancierter Weise Rechnung zu tragen. Der Eigentümer kann diese Ausrichtung vollumfänglich unterstützen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin