

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 10. Mai 2023

592. Kantonsspital Winterthur, Geschäftsbericht und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Jahr 2022 (Genehmigung)

A. Ausgangslage

Das Kantonsspital Winterthur (KSW) ist verantwortlich für die überregionale medizinische Versorgung. Das KSW unterstützt die Forschung und Lehre der Hochschulen und die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 Gesetz über das Kantonsspital Winterthur [KSWG, LS 813.16]).

Gemäss § 11 Abs. 3 Ziff. 2 KSWG erstellt die Spitaldirektion die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Spitalrates. Der Spitalrat verabschiedet die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Regierungsrates (§ 10 Abs. 3 Ziff. 5 KSWG), und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§ 8 Ziff. 6 KSWG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 7 Ziff. 3 KSWG die Genehmigung, wobei die Genehmigung der Gewinnverwendung bzw. der Deckung des Verlusts aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung der Staatsrechnung erfolgt. Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des KSW entspricht im Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9520 und ist damit Teil der Staatsrechnung.

Der Spitalrat hat den umfassenden Geschäftsbericht des KSW für das Jahr 2022 mit Beschluss vom 14. April 2023 genehmigt.

Darüber hinaus erstattete der Spitalrat der Gesundheitsdirektion als für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 10 Abs. 3 Ziff. 3 KSWG). Gestützt darauf erstellte die Gesundheitsdirektion ihren Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie des KSW, der vom Regierungsrat zu genehmigen und anschliessend dem Kantonsrat zur Genehmigung vorzulegen ist (§§ 7 Ziff. 5 und 8 Ziff. 9 KSWG).

B. Geschäftsbericht 2022 im Einzelnen

Das KSW und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren in diesem Berichtsjahr erneut stark gefordert. Das KSW musste aufgrund des verschärften Fachkräftemangels die Behandlungskapazitäten laufend anpassen. Dies hat sich auch in den Finanzkennzahlen bemerkbar gemacht.

Als Folge der eingeschränkten Behandlungskapazitäten ist die Zahl der stationär behandelten Patientinnen und Patienten mit rund 26802 gegenüber dem Vorjahr um 4,7% gesunken. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ist von 4,8 Tagen auf 4,9 Tage leicht angestiegen. Der Case Mix Index, der den durchschnittlichen Schweregrad der Fälle angibt, hat sich gegenüber dem Vorjahr nochmals leicht erhöht von 1,039 auf 1,047. Der Anteil der zusatzversicherten Patientinnen und Patienten ist nur marginal um 0,4% auf 20,0% gesunken. Dafür ist eine deutliche Leistungssteigerung im ambulanten Bereich ersichtlich: Die Anzahl Taxpunkte für ambulante Behandlungen ist um 5,7% von 133 Mio. auf 140,5 Mio. im Berichtsjahr gestiegen. Von den 140,5 Mio. Taxpunkten für ambulante Behandlungen sind 130,7 Taxpunkte im Tarmed-Bereich angefallen.

Das KSW ist im Berichtsjahr in das neue Spitalgebäude «Didymos» mit modernster Infrastruktur eingezogen. Damit hat das KSW in infrastruktureller wie auch in versorgungstechnischer Hinsicht einen wichtigen Meilenstein erreicht. Mit der Eröffnung des ambulanten Operationszentrums (AOZ) hat das KSW die Strategie «ambulant vor stationär» erfolgreich vorangetrieben. Seit der Eröffnung im Spätsommer wurden bis zum Jahresende im AOZ insgesamt 2461 ambulante Operationen durchgeführt.

C. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und Gesamtbeurteilung

Das KSW hat zu Beginn des Berichtsjahres die Führungsstruktur angepasst. Dadurch soll auf das fortschreitende Wachstum, die steigende Komplexität und zunehmende Spezialisierung rechtzeitig reagiert werden.

Der Fachkräftemangel stellt weiterhin eine zentrale Herausforderung für das KSW dar, das durch die hohe Belastung wegen der Covid-19-Pandemie, RSV-Infektionen und das hohe Aufkommen im Notfall nochmals verschärft wurde. Daher mussten zeitweise Bettenschliessungen vorgenommen werden. Dies führte wiederum zu Ertragsausfällen. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, hat das KSW im Berichtsjahr Massnahmen zur Personalgewinnung angestossen und Verbesserung für das Personal umgesetzt. Die Fluktuationsrate ist gestiegen, liegt aber mit 12,9% immer noch unter dem Benchmark von 13,6%. Die Assistenzärztinnen und Assistenzärzte sind gemäss interner Befragung mit der Weiterbildung am KSW sehr zufrieden.

Das KSW schliesst das Berichtsjahr mit einem Jahresverlust von 23,4 Mio. Franken ab. Die EBITDA-Marge liegt mit 1,5% deutlich unterhalb der Eigentümergebarung von 10,0% und gleichzeitig ist die Eigenkapitalquote im Vorjahresvergleich von 57,5% auf 56,0% gesunken. Zum Jahresverlust haben einerseits die steigenden Kosten, andererseits die nicht

deckenden Kosten im ambulanten Bereich und der Rückgang im stationären Bereich geführt. Zudem haben höhere Aufwendungen im Zusammenhang mit dem neuen Spitalgebäude das Ergebnis belastet.

Die Qualitätsdaten des KSW liegen, abgesehen von wenigen Ausnahmen, im schweizerischen Durchschnitt.

Im Berichtsjahr hat das KSW mittels Digitalisierung in die Netzwerkfähigkeit investiert, um seine Kooperationen zu stärken. Insbesondere wurde die Zusammenarbeit mit dem GZO Spital Wetzikon in den chirurgischen Fächern intensiviert. Zudem konnte die Kooperation mit dem Spital Bülach durch die Zertifizierung des gemeinsamen Brustzentrums Winterthur Bülach vertieft werden.

Auch wenn das KSW kein Universitätsspital ist, hat die Forschung einen hohen Stellenwert im KSW. Als Zentrumsspital nimmt das KSW an vielen klinischen Studien teil, um mehr Know-how über neue Behandlungsmöglichkeiten zu gewinnen. Dies erhöht auch die Attraktivität des KSW für Fachkräfte mit Forschungsinteresse und ermöglicht Patientinnen und Patienten den frühen Zugang zu neuen Behandlungen.

Mit dem Neubau «Didymos» hat das KSW nicht nur neue Räumlichkeiten für Mitarbeitende, Patientinnen und Patienten geschaffen, die den heutigen Anforderungen eines modernen Spitals gerecht werden, sondern auch die Behandlungsabläufe optimiert und damit die Behandlungsqualität gesteigert. Weiter stösst der Neubau als erstes Spitalgebäude im Kanton Zürich, das nach Minergie-P-Eco zertifiziert ist, rund 75% pro Quadratmeter weniger CO₂ als das alte Hochhaus aus. Zudem wurden im Berichtsjahr die ersten Schritte des Masterplans vom Spitalrat genehmigt, wodurch die Vorbereitungen für den nächsten Neubau getroffen werden können.

Fazit

Im Berichtsjahr hat das KSW gezeigt, dass es seine unternehmerische Verantwortung auch in schwierigen Situationen wahrnimmt und bestrebt ist, die Erwartungen des Eigentümers optimal zu erfüllen. Aufgrund des erheblichen Engpasses beim Personal mussten Betten geschlossen werden. Zudem haben das RS-Virus und der starke Anstieg der Anzahl Notfallpatientinnen und -patienten die Notfallstation und die Kinderklinik an ihre Grenzen gebracht. Die Versorgung konnte bei dieser schwierigen Ausgangslage trotzdem gut sichergestellt werden. Aus Eigentümersicht gebührt den Mitarbeitenden für deren Einsatz viel Anerkennung und Dank. Trotz der Herausforderungen hat das KSW seine Unternehmensstrategie weiterverfolgt und wichtige Entscheidungen getroffen, um das Spital erfolgreich weiterzuentwickeln. Hierzu zählten die Einführung

einer neuen Führungsorganisation, die Inbetriebnahme des Neubaus, die Erweiterung des Leistungsspektrums sowie zahlreiche Massnahmen zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber.

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Die spitalinternen Prozesse, besonders im Notfallzentrum, sind zu evaluieren und zu optimieren, um die dem KSW zugeteilten Leistungsaufträge jederzeit erfüllen zu können. Die Positionierung als Zentrumsspital ist weiter zu stärken und auszubauen.
- **Qualität:** Bei den Messungen der medizinischen Ergebnisqualität sind in allen Bereichen die Erwartungswerte zu erreichen und die Patientenzufriedenheit ist weiter zu verbessern.
- **Personal:** Die Arbeitgeberattraktivität ist weiter zu erhöhen und die Fluktuationsrate auf tiefem Niveau zu stabilisieren.
- **Kooperationen:** Das KSW hat eine Kooperationsstrategie zu entwickeln.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die neu erarbeitete Organisationsstruktur, die Vision und das Leitbild sollen im Arbeitsalltag nachhaltig verankert werden.
- **Infrastruktur:** Die Modernisierung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben.
- **Finanzen:** Die finanzielle Situation des KSW soll verbessert und die Eigentümergegebenheiten mittelfristig wieder erreicht werden.
- **Risikomanagement:** Die etablierten Instrumente (Risikomanagement, internes Kontrollsystem und Compliance-Management) sind systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Das KSW hat Synergien unter den vier kantonalen Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Geschäftsbericht des Kantonsspitals Winterthur für das Jahr 2022 wird genehmigt und zuhänden des Kantonsrates verabschiedet.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Kantonsspital Winterthur für das Jahr 2022 wird genehmigt und zuhänden des Kantonsrates verabschiedet.

III. Mitteilung an das Kantonsspital Winterthur, Brauerstrasse 15, 8401 Winterthur, sowie an die Finanzdirektion und die Gesundheitsdirektion.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli