

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 15. Mai 2024

492. Kantonsspital Winterthur, Geschäftsbericht 2023 und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2023 (Genehmigung)

A. Ausgangslage

Das Kantonsspital Winterthur (KSW) ist verantwortlich für die überregionale medizinische Versorgung. Es 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 den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Spitalrates. Der Spitalrat verabschiedet den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung 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 des Geschäftsberichts des Regierungsrates erfolgt.

Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des KSW entspricht im Wesentlichen dem Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9520, Kantonsspital Winterthur, worin auch der Antrag auf Verlustdeckung von 49,5 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER) und gemäss Rechnungslegungsvorschriften des Kantons von 41,4 Mio. Franken (Handbuch für Rechnungslegung) enthalten ist.

Gemäss § 10 Abs. 3 Ziff. 3 KSWG erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Gestützt darauf erstellt 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 2023 im Einzelnen

Der Spitalrat hat den umfassenden Geschäftsbericht des KSW für das Jahr 2023 mit Beschluss vom 28. März 2024 genehmigt.

Zu Beginn des Berichtsjahres stellte das KSW erneut einen spürbaren Fachkräftemangel fest, der vor allem im Pflegebereich deutlich wurde. Dies hatte zur Folge, dass Betten geschlossen und nicht dringende Eingriffe verschoben werden mussten. Um dieser Herausforderung zu begegnen, wurden umfassende Massnahmen ergriffen, um neues Personal zu gewinnen und die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Dazu gehören verbesserte Arbeitsbedingungen und die Optimierung von Prozessen. Diese Bemühungen waren erfolgreich, was zu einer Senkung der Fluktuationsrate und einer Erhöhung der Behandlungskapazitäten führte. Dadurch konnte zum Ende des Berichtsjahres der Vollbetrieb wiederhergestellt werden.

Im September des Berichtsjahres wurde das neue Klinikinformationssystem KISIM implementiert, was eine bedeutende Anpassung der digitalen Infrastruktur darstellte und eine verbesserte, patientenzentrierte Versorgung ermöglichen soll. Obschon die Behandlungskapazitäten zu Beginn des Berichtsjahres eingeschränkt waren, stieg die Zahl der stationär behandelten Patientinnen und Patienten im Vergleich zum Vorjahr um 4,7% auf 28072, während die durchschnittliche Aufenthaltsdauer leicht von 4,9 auf 4,8 Tage sank. Der Case Mix Index, der den Schweregrad der Fälle angibt, erhöhte sich leicht von 1,047 auf 1,057, ebenso wie der Anteil der zusatzversicherten Patientinnen und Patienten um 0,7% auf 20,7%.

Auch im ambulanten Bereich ist eine Leistungssteigerung erkennbar: Die Anzahl der Konsultationen stieg um 1,3%, und die Taxpunkte für ambulante Behandlungen stiegen im Vergleich zum Vorjahr von 140,5 Mio. auf 143,5 Mio., wobei der Grossteil der Taxpunkte im TARMED-Bereich (137,7 Mio.) angefallen ist.

Trotz dieser positiven Entwicklungen schliesst das KSW im Berichtsjahr mit einem hohen Jahresverlust von 49,5 Mio. Franken ab.

C. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und Gesamtbeurteilung

Der Spitalrat hat den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Berichtsjahr mit Beschluss vom 28. März 2024 zuhanden der Gesundheitsdirektion verabschiedet.

Das KSW war im Berichtsjahr in verschiedener Hinsicht gefordert. Trotz der anfänglichen Herausforderungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, hat das KSW seine strategischen Schwerpunkte umgesetzt.

Als Zentrumsspital für die akutsomatische Grund- und Spezialversorgung in der Region Winterthur sowie als Anbieter von überregionalen spezialisierten Leistungen hat das KSW seine Position gestärkt.

Durch gezielte Investitionen in Personal, Infrastruktur und Digitalisierung konnte das KSW nicht nur seine Leistungsfähigkeit verbessern, sondern auch seine Qualität in der Patientenversorgung kontinuierlich steigern. Dennoch hat eine überproportionale Zunahme beim Personal im Verwaltungsbereich stattgefunden, die kritisch zu überprüfen ist.

Die Einführung des neuen Klinikinformationssystems repräsentiert einen wichtigen Meilenstein auf dem Weg zu einer modernen und effizienten Gesundheitsversorgung.

Das KSW verfügt über eine moderne Infrastruktur, um die zukünftigen Anforderungen im Gesundheitswesen und eine qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten sicherzustellen.

Der anhaltende Fachkräftemangel führte dazu, dass nicht alle Betten betrieben werden konnten und erst Ende des Berichtsjahres der Vollbetrieb wiederhergestellt wurde.

Die umgesetzten Personalmassnahmen, die Implementierung des Klinikinformationssystems und die Tarife, welche die Kosten weiterhin nicht überall adäquat abbilden, führten unter anderem zu einem Verlust von 49,5 Mio. Franken. Die EBITDA-Marge liegt mit –2,9% deutlich unter dem Zielwert von 10%. Massnahmen zur Ergebnisverbesserung wurden identifiziert und eingeleitet, wobei ein konsequentes Kostenmanagement einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Stabilität des KSW leisten muss.

Die im Bereich der Digitalisierung getroffenen Massnahmen legen eine solide Grundlage für zukünftige Entwicklungen und Optimierungen der internen Prozesse sowie für die Sicherheit der Informationssysteme. Die Integration des elektronischen Patientendossiers (EPD) wird als wichtiger Schritt zur Verbesserung der Patientenversorgung angesehen.

Die notwendigen Investitionen in die Infrastruktur und Digitalisierung stellen das KSW vor anspruchsvolle Herausforderungen.

Fazit

Durch gezielte Investitionen in Personal, Infrastruktur und Digitalisierung konnte das KSW seine Position als führendes Zentrumsspital festigen.

Dass im Berichtsjahr gleich zwei Geschäftsleitungsmitglieder, darunter der CEO, gekündigt haben, stellt das KSW vor eine Herausforderung und zeigt, dass die bestehende Führungsstruktur erneut überprüft werden muss.

Zusätzlich ist es nun von entscheidender Bedeutung, dass sich das KSW wirtschaftlich so positioniert, dass es mittelfristig die Eigentümerziele wieder vollumfänglich erreicht. Die bevorstehenden Investitionen im Immobilien- und Digitalisierungsbereich müssen zeitgemäss und im Rahmen der Tragfähigkeit erfolgen, ohne dabei die Priorität der Patientenversorgung zu vernachlässigen. Dadurch soll eine nachhaltige Entwicklung sichergestellt werden.

Vorrangiges Ziel des KSW ist es, die finanzielle Situation zu verbessern. Dazu ist es auch notwendig, wo immer möglich und sinnvoll, Kooperationen einzugehen, um eine Effizienz- und Qualitätssteigerung zu erreichen. Die im letzten Berichtsjahr geforderte Kooperationsstrategie konnte vom KSW nicht verabschiedet werden. Eine erhöhte Priorität wurde der Handhabung der Erlöse und Kostenentwicklung bzw. den damit verbundenen betrieblichen Massnahmen eingeräumt.

Aus Sicht des Eigentümers ist die Leistung des KSW unter den erschwerten Bedingungen im Berichtsjahr, trotz des hohen Jahresverlusts, anzuerkennen. Die Wiederherstellung des Vollbetriebs stand im Vordergrund, und das KSW hat bewiesen, dass es in der Lage ist, auch in anspruchsvollen Zeiten die Versorgung sicherzustellen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des KSW 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 des KSW erfolgreich zu erfüllen.

Erwartungen

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

- *Strategische Schwerpunkte:* Der Eigentümer erwartet, dass das KSW seine internen Prozesse evaluiert und optimiert, um den Vollbetrieb aufrechtzuerhalten und die Produktivität zu verbessern. Gleichzeitig wird erwartet, dass das KSW eine Kommunikationsstrategie entwickelt, welche die Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder-Gruppen angemessen berücksichtigt. Die Position als Zentrumsspital soll weiter gestärkt werden.
- *Qualität:* Vom KSW wird erwartet, sich aktiv an den kantonalen Qualitätsprogrammen zu beteiligen, um valide und belastbare Qualitätsindikatoren zu erhalten, und seine Bemühungen zur Qualitätsentwicklung fortzusetzen.

- *Personal:* Vom KSW wird erwartet, dass es seine Bemühungen zur Verbesserung der Mitarbeitendenzufriedenheit und Stabilisierung der Fluktuation fortsetzt. Der hohe Stellenzuwachs im Verwaltungsbereich ist kritisch zu überprüfen.
- *Kooperationen:* Vom KSW wird erwartet, dass es geeignete Kooperationen eingeht, um die Effizienz zu steigern und somit Prozesse zu optimieren. Angesichts der finanziellen Ausgangslage und der jüngsten Ereignisse sollen die bestehenden Kooperationen sorgfältig analysiert und hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen überprüft werden, insbesondere mit Blick auf das GZO Spital Wetzikon. Das KSW soll 2024 eine Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorlegen und, wo möglich und sinnvoll, Synergien nutzen.
- *Unternehmensorganisation und -kultur:* Der Eigentümer erwartet, dass das KSW seine Führungsstrukturen laufend optimiert und weiterentwickelt, insbesondere im Hinblick auf die Gewährleistung einer effektiven Führung in der Geschäftsleitung, dabei soll eine klare Ausrichtung auf Unternehmensziele und -werte angestrebt werden.
- *Infrastruktur:* Die Modernisierung der Infrastruktur hat im Einklang mit der Versorgungsnachfrage und der finanziellen Tragbarkeit zu erfolgen.
- *Finanzen:* Der Eigentümer erwartet, dass das KSW mittelfristig wieder ein positives Ergebnis erzielt und die Eigentümervorgaben erreicht. Dabei sollen auch verstärkt die Ambulantisierung vorangetrieben und, wo möglich und sinnvoll, Kooperationen angestrebt werden, die dazu beitragen, die Effizienz weiter zu steigern. Das Gesamtverbesserungsprogramm ist konsequent umzusetzen und ein entsprechendes Reporting gegenüber dem Eigentümer zu etablieren.
- *Risikomanagement:* Das KSW soll die etablierten Risikomanagement-Instrumente systematisch anwenden und weiterentwickeln.
- *Digitalisierung:* Das KSW ist aufgefordert, eine nachhaltige Digitalisierungs-Roadmap mit konkreten Vorhaben zu erarbeiten, um die Effizienzpotenziale des neuen Klinikinformationssystems (KIS) zu nutzen. Das EPD ist 2024 in das KIS zu integrieren. Zudem sind Synergien unter den vier kantonalen Spitälern zu prüfen und gegebenenfalls zu nutzen.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion
beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Geschäftsbericht 2023 des Kantonsspitals Winterthur wird genehmigt und zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2023 für das Kantonsspital Winterthur wird genehmigt und zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

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



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli