

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 21. Mai 2025

553. Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland, Geschäftsbericht 2024 und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2024 (Genehmigung)

A. Ausgangslage

Die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) ist verantwortlich für die psychiatrische Versorgung des nördlichen Kantons teils. Die ipw unterstützt die Forschung und Lehre der Hochschulen und die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 Gesetz über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland [ipwG, LS 813.18]). Sie vereint die kantonalen psychiatrischen Einrichtungen der Regionen Winterthur und Zürcher Unterland unter einem Dach.

Gemäss § 15 Abs. 3 lit. b ipwG erstellt die Geschäftsleitung den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag zur Gewinnverwendung oder zur Deckung des Verlusts zuhanden des Spitalrates. Der Spitalrat verabschiedet den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag zur Gewinnverwendung oder zur Deckung des Verlusts zuhanden des Regierungsrates (§ 14 ipwG), und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§ 7 lit. b ipwG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 6 lit. e ipwG die Genehmigung, wobei die Genehmigung der Gewinnverwendung oder der Deckung des Verlusts aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung des Geschäftsberichts des Regierungsrates erfolgt.

Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung der ipw entspricht im Wesentlichen dem Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9540, Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland, worin auch der Antrag auf Verlustdeckung von 2,74 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER) und gemäss Rechnungslegungsvorschriften des Kantons von 2,97 Mio. Franken (Handbuch für Rechnungslegung) enthalten ist.

Darüber hinaus erstattete der Spitalrat der Gesundheitsdirektion als für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 12 lit. a ipwG). Gestützt darauf erstellte die Gesundheitsdirektion ihren Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie der ipw, der vom Regierungsrat zu genehmigen und anschliessend dem Kantonsrat zur Genehmigung zu unterbreiten ist (§§ 8 Abs. 2 und 6 lit. d ipwG).

B. Geschäftsbericht 2024 im Einzelnen

Der Spitalrat hat den umfassenden Geschäftsbericht der ipw für das Jahr 2024 mit Beschluss vom 2. April 2025 verabschiedet.

Das Berichtsjahr war durch vielfältige Herausforderungen geprägt, insbesondere im finanziellen Bereich. Die ipw konnte ihre finanziellen Zielwerte nicht erreichen, was primär auf eine tiefere Bettenauslastung in der Adoleszentenpsychiatrie sowie gestiegene Lohnkosten zurückzuführen ist. Trotz zahlreicher Optimierungsmassnahmen resultierte ein Jahresverlust von 2,7 Mio. Franken (Vorjahr: Gewinn von 3,4 Mio. Franken).

Im Fokus stand die Fertigstellung und Inbetriebnahme des Ergänzungsbaus «Haus Orange» am Standort Schlosstal. Die ersten Abteilungen zogen Ende 2024 ein, die vollständige Zusammenführung der stationären Angebote soll Mitte 2025 abgeschlossen sein. Mit dem neuen Gebäude werden Synergien genutzt und Prozesse optimiert.

Im ambulanten Bereich blieb die ipw mit ihren Angeboten an neun Standorten gut verankert, unter anderem mit einem neuen Walk-in-Angebot für Jugendliche. Die Behandlungen fanden weiterhin oft in mehreren Settings statt: 18,7% der Patientinnen und Patienten wurden im Rahmen von Behandlungsketten versorgt. Die Zahl der stationären Patientinnen und Patienten lag mit 3108 leicht unter dem Vorjahr. Die Bettenauslastung betrug insgesamt 97,9%, mit Überauslastung in einzelnen Bereichen.

Tagesklinisch wurden 907 Patientinnen und Patienten behandelt, die Belegung lag bei 83,5%. Die aufsuchenden Angebote wurden weitergeführt, insgesamt wurden 294 Personen aufsuchend behandelt, mit 5764 Konsultationstagen bzw. Hausbesuchen.

Der Personalbestand erhöhte sich auf 936 Mitarbeitende (+41), was einer Zunahme der Vollzeitstellen um 5,8% entspricht. Weiterhin zeigt sich ein hoher Frauenanteil im Personal (über 70%), wobei der Anteil von Frauen im Kader leicht auf 64% stieg.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie «zäme2030» wurden 2024 zahlreiche Projektarbeiten vorangetrieben, auch wenn noch keine vollständige Umsetzung einzelner Massnahmen erfolgte. Wichtige Schritte betrafen unter anderem die Digitalisierung interner Prozesse und die Stabilisierung neuer Angebote.

Die ipw steht auch 2024 für eine moderne, wirkungsvolle und integrierte psychiatrische Versorgung. Die gesetzten strategischen Ziele werden mit hohem Engagement und klarer Ausrichtung weiterverfolgt.

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 2. April 2025 zuhanden der Gesundheitsdirektion verabschiedet.

2024 war für die ipw von bedeutenden Entwicklungen und Herausforderungen geprägt. Trotz wirtschaftlicher Schwierigkeiten, wie tieferer Leistungszahlen und steigender Lohnkosten, hat die ipw ihren Versorgungsauftrag erfüllt und wichtige strategische Massnahmen vorangetrieben. Die Fertigstellung und Inbetriebnahme des Hauses Orange im ersten Quartal 2025 stellt einen Meilenstein dar und optimiert durch die betriebliche Zentralisierung die stationäre Versorgung. Die abgeschlossene Kanalsanierung und die geplanten weiteren Investitionen in den Bestandserhalt gewährleisten die Funktionalität und Sicherheit der Gebäude. Das Pilotprojekt zum neuen Arbeitsplatzkonzept zeigt das Engagement für zeitgemässe Arbeitsbedingungen und eine effiziente Raumnutzung.

Im Bereich der Qualität konnte die ipw ihre hohen Standards weitgehend beibehalten, wobei Massnahmen zur Verbesserung der Symptombelastungsreduktion und der Rücklaufquoten eingeleitet wurden. Die Personalpolitik wurde durch die Einführung flexibler Anstellungsmodelle und die Verkürzung der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte gestärkt, was zu einer tieferen Fluktuationsrate führte. Die Kooperationsbemühungen wurden intensiviert, insbesondere durch den Beitritt zum Verband Zürcher Krankenhäuser und die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen kantonalen Spitälern.

Im Bereich der Digitalisierung wurden wichtige Fortschritte erzielt, darunter die Vergabe des Zuschlags für das neue Klinikinformationssystem und die Digitalisierung einzelner Prozesse. Das Risikomanagement wurde durch die systematische Bearbeitung von Fokusrisiken und die Identifizierung neuer Risiken weiterentwickelt. Finanziell hat die ipw im Geschäftsjahr 2024 die gesetzten Ziele verfehlt. Die EBITDA-Marge betrug 1,5%, was deutlich unter dem Branchenschnitt von 4,2% (gemäss pwc-Studie für 2023) liegt. Die Eigenkapitalquote sank auf 43,3%, liegt aber weiterhin innerhalb der Eigentümervorgaben.

Fazit

Die ipw hat 2024 trotz Führungsproblemen im Bereich der Jugendpsychiatrie und wirtschaftlicher Herausforderungen strategische Massnahmen vorangetrieben. Die Stärkung ambulanter Angebote, die Optimierung interner Prozesse und die Modernisierung der Infrastruktur sind positive Entwicklungen. Die finanzielle Situation erfordert wirk-

same Massnahmen, um die langfristige Stabilität der ipw zu gewährleisten. Die erreichten Fortschritte in der Digitalisierung und im Risikomanagement tragen zur Steigerung der Effizienz und Sicherheit der ipw bei.

Die Leistungen der ipw unter diesen herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ipw haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt. Ihr tagtäglicher Einsatz, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag der ipw erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

Erwartungen

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

- *Strategische Schwerpunkte:* Der Eigentümer erwartet, dass die ipw die definierten strategischen Massnahmen konsequent umsetzt und die Potenziale, die sich durch den Bezug des Hauses Orange ergeben, weiter ausschöpft.
- *Qualität:* Der Eigentümer legt Wert auf die Aufrechterhaltung des hohen Qualitätsniveaus und erwartet, dass, wo nötig, Massnahmen zur Erreichung der Erwartungswerte ergriffen werden.
- *Personal:* Die ipw soll die Arbeitgeberattraktivität weiter steigern und die positiven Entwicklungen in der Personalpolitik unter Berücksichtigung der finanziellen Tragbarkeit fortsetzen.
- *Kooperationen:* Von der ipw wird erwartet, dass sie 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.
- *Unternehmensorganisation und -kultur:* Der Eigentümer erwartet, dass der Spitalrat die Führungssituation stabilisiert und den Fokus auf die Umsetzung der Strategie legt. Die Zusammenführung der Mitarbeitenden im neuen Gebäude soll aktiv genutzt werden, um die Zusammenarbeit zu intensivieren und die Produktivität zu steigern.
- *Infrastruktur:* Die Modernisierung der Infrastruktur soll gemäss der Arealstrategie fortgesetzt werden, wobei die finanzielle Tragbarkeit im Vordergrund steht.

- *Finanzen:* Der Eigentümer erwartet, dass die ipw ihre finanzielle Situation verbessert und die gesetzten Ziele wieder erreicht. Die ipw soll hierzu ein Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegen und konsequent umsetzen. Die finanziellen Steuerungs- und Controllinginstrumente sind zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Vom Spitalrat wird eine vorausschauende finanzielle Steuerung erwartet.
- *Risikomanagement:* Es wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.
- *Digitalisierung:* Es wird erwartet, dass die ipw die laufenden Digitalisierungsvorhaben, insbesondere die Implementierung des neuen Klinikinformationssystems, erfolgreich vorantreibt und die Digitalisierungsstrategie jährlich überprüft. Die Zusammenarbeit mit den anderen kantonalen Spitälern soll intensiviert werden und zu Synergien führen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Geschäftsbericht 2024 der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland wird zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2024 für die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland wird genehmigt und zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

III. Mitteilung an die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland, Spitalrat, Wieshofstrasse 102, 8408 Winterthur, sowie an die Finanzdirektion und die Gesundheitsdirektion.



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli