



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen

Dossier-Nr. 265-2023 / 2026-03-3267 / Klassifizierung: öffentlich

# **Kantonsspital Winterthur**

# **Bericht über die Umsetzung**

# **der Eigentümerstrategie**

# **Berichtsjahr 2025**

12. Mai 2026



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensdaten</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>7</b>
3.1	Strategische Schwerpunkte	7
3.2	Qualität	8
3.3	Personalpolitik	9
3.4	Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	10
3.5	Unternehmensorganisation und -kultur	11
3.6	Infrastruktur	12
3.7	Finanzen	13
3.8	Risikomanagement	14
3.9	Digitalisierung	15
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung der Erwartungen für das Berichtsjahr 2026</b>	<b>16</b>

## 1 Einleitung

**2025 war finanziell** ein Jahr der Stabilisierung: Das Universitätsspital Zürich (USZ), das Kantonsspital Winterthur (KSW), die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK) und die integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) verbesserten 2025 alle ihr Ergebnis, teils markant. Besonders wichtig ist aber die Qualität dieser Verbesserung. Beim KSW war das starke Ergebnis von 55,1 Mio. Franken wesentlich durch Tarif-Nachverrechnungen aus den Jahren 2020 bis 2024 geprägt; ohne diese verblieb immer noch ein Gewinn von 17,2 Mio. Franken. Beim USZ ist die finanzielle Trendwende substantieller, weil der Betriebsertrag um 7,7 Prozent auf 1,9 Mrd. Franken stieg und die EBITDA-Marge von 2,9 auf 6,6 Prozent zunahm. Die PUK überschritt erstmals 300 Mio. Franken Umsatz und erreichte eine um periodenfremde Erträge bereinigte EBITDA-Marge von 5,6 Prozent. Die ipw kehrte – auch dank Sondereffekt – mit knapp 1,8 Mio. Franken in die Gewinnzone zurück.

Für die Beurteilung der finanziellen Entwicklungen im Jahr 2025 besonders relevant ist die Frage, ob die vier kantonalen Spitäler aus eigener operativer Kraft stabiler geworden sind und die Ergebnisse nachhaltig gesichert werden können. Darin liegt der Prüfstein für 2026 und die Folgejahre.

**2025 war ein Jahr wachsender Nachfrage.** Das KSW behandelte stationär 31'982 Patientinnen und Patienten, 3,4 Prozent mehr als im Vorjahr; zusätzlich stieg der Anteil zusätzlicher Fälle auf 21,8 Prozent. Das USZ erhöhte die Zahl der stationären Austritte auf 42'317 bei gleichzeitig sinkender Verweildauer. Die ipw steigerte die Zahl der behandelten Personen um 4,8 Prozent auf 11'676. In der PUK blieb die stationäre Auslastung mit 98,95 Prozent ausserordentlich hoch; zugleich nahmen die ambulanten Konsultationen um rund 10 Prozent und die tagesklinischen Behandlungstage um rund 12 Prozent zu.

Dahinter stehen zwei strukturelle Entwicklungen: einerseits Bevölkerungswachstum und Alterung, andererseits die bewusste Verschiebung in intermediäre und ambulante Settings – insbesondere bei der PUK mit der Eröffnung des Grossambulatoriums «im Quadro». 2025 ist sichtbar geworden, dass Wachstum nicht einfach mit «mehr Betten» beantwortet wird, sondern mit einem differenzierteren Versorgungsansatz.

**2025 war stark geprägt von forcierten Produktivitätssteigerungen und aktiven Kostensteuerungsbemühungen**, vor allem beim KSW: bessere Kapazitätssteuerung, unterproportionaler Personalaufwand, weniger temporäre Arbeitskräfte, Abbau von Überzeit- und Feriensaldi. Beim USZ wuchs der Aufwand deutlich langsamer als der Ertrag. In der ipw und in der PUK wurde ebenfalls sichtbar, dass wirtschaftliche Stabilisierung vor allem über Standardisierung, Prozessverbesserung, Steuerung der Stellenpläne und dem Angebotsmix gesucht wird. Dabei wurde bei allen vier Spitälern deutlich, dass die Digitalisierung vom Nebenprojekt zur Voraussetzung für Skalierbarkeit, Standardisierung und einem besseren Umgang mit knappen Personalressourcen geworden ist.

2025 hat sich die Debatte weiter verschoben – weg von der allgemeinen Klage über Unterfinanzierung, hin zur sehr konkreten Frage, welche Leistungen in welcher Struktur, mit welchen Prozessen und mit welcher Führungsqualität wirtschaftlich tragfähig erbracht werden können. Diese Entwicklung ist begrüssenswert und muss sich weiter durchsetzen.

**Personell blieb der Fachkräftemangel 2025 ein besonders relevantes Thema**, aber die Reaktionen waren differenzierter als in den Vorjahren. Das USZ meldet eine erneut gesunkene Fluktuation auf 12 Prozent. Das KSW bleibt personell gut aufgestellt und hielt die Zahl

der Vollzeitäquivalente mit 3'109 nahezu konstant, obwohl die Leistungen weiter gewachsen sind. Die PUK und die ipw betonen beide die zentrale Bedeutung von Kultur, Führung, Arbeitsplatzattraktivität und besseren Prozessen, gerade weil die personelle Belastung in den kommenden Jahren hoch bleiben dürfte.

2025 war damit ein Jahr, in dem Personalthemen stärker als Produktivitäts- und Kulturfragen gedacht wurden: Dienstplanung, Führungsqualität, Mitarbeitendenbindung, Kulturentwicklung und administrative Entlastung sind zu strategischen Hebeln der Gesamtorganisation geworden.

**Insgesamt** standen die vier kantonalen Spitäler 2025 nicht primär vor der Frage, ob sie sich verändern müssen, sondern wie konsequent sie ihre Ressourcen auf jene Formen von Versorgung konzentrieren, die medizinisch sinnvoll, personell leistbar und finanziell tragfähig sind, ohne dass dabei der Grundversorgungsauftrag leidet. Das gilt für das USZ und das KSW wie für die PUK und die ipw. Der eigentliche Nenner des Jahres 2025 war deshalb Fokussierung: in der Strategie, im Angebotsmix, in der Leistungserbringung und der Digitalisierung.

**2025 war für das KSW nicht nur ein Jahr der Rückkehr in die Gewinnzone, sondern vor allem ein Jahr der strategischen Klärung:** Das KSW hat seine Rolle als Zentrumsspital klar definiert und mit den Schwerpunkten Geburtshilfe, Tumorbehandlung und Altersmedizin konkretisiert. Ziel dieser Fokussierung ist es, das Wachstum nicht lediglich passiv zu absorbieren, sondern gezielt die Bevölkerungsentwicklung im Grossraum Winterthur medizinisch angemessen und wirtschaftlich tragfähig zu adressieren.

Innerbetrieblich ist die weiterhin hohe Patientenzufriedenheit hervorzuheben. Demgegenüber sind die Fortschritte in der Digitalisierung konsequenter voranzutreiben.

## 2 Unternehmensdaten

### 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
Dieter Keusch	Vizepräsidentin
Andreas Diesslin	Mitglied
Prof. Dr. Markus Furrer	Mitglied
Nicolas Galladé	Mitglied
Prof. Dr. phil. Sabina Heuss	Mitglied
Dr. Bettina Huber	Mitglied
Michèle Schmid	Mitglied
Dr. rer. Publ. HSG Labinot Demaj	Vertreter Gesundheitsdirektion
Guido Speck	CEO (beratend)

Gesamtentschädigung	2024	2025
Spitalrat (8 Mitglieder entschädigt, Total Franken inkl. Spesen)	392'400	385'200
Geschäftsleitung (6 Mitglieder, Total Franken inkl. Spesen)	2'523'384	2'635'732

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentrum für Radiotherapie Zürich-Ost-Linth, ZRR AG	40%
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	20%
Gesundheits- und Impfzentrum WIN AG	50%
Radiologie Win AG, Winterthur	49,99%

### Wichtige Verträge

Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich  
 Mietvertrag Räumlichkeiten «Banane», Brunngasse 6, Winterthur  
 Mietvertrag Räumlichkeiten Türmlihaus, Winterthur  
 ZWZ Aktionärsbindungsvertrag  
 Leasingvertrag mit ZWZ für Berufskleiderausgabesystem  
 Aktionärsdarlehensvertrag mit Zentrum für Radiotherapie Rüti ZRR  
 Aktionärsbindungsvertrag mit Medbase AG betreffend Radiologie Win AG (mit Darlehensvertrag)  
 Aktionärsbindungsvertrag mit Medbase AG betreffend Gesundheits- und Impfzentrum WIN AG

Beschäftigungsentwicklung	2024	2025			
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	3'079	3'090			
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+4,1%	+0,3%			
Fluktuationsrate in %	11,0%	10,8%			
Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2024	2025			
Stationäre Austritte	30'933	31'982			
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+10,2%	3,4%			
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	20,3%	21,8%			
Case Mix Index (CMI)	1,035	1,050			
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-2,0%	1,5%			
Day Mix Index (DMI) (nur stationäre Fälle Kinderpsychiatrie)	1,378	1,368			
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-2,2%	-0,7%			
Durchschnittliche Verweildauer (in Tagen)	4,7	4,6			
Ambulante Taxpunkte (Anzahl - Tarmed TXP)	142'739'297	151'711'369			
Finanzflüsse seitens des Kantons	2024	2025			
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	155'276'206	186'609'335			
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	11'061'229	10'596'617			
Rechnungslegungsstandard					
Swiss GAAP FER					
Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)	2021	2022	2023	2024	2025
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	19'985	-23'376	-49'518	-21'574	55'108 <sup>1</sup>
davon Gesamtertrag	570'347	571'711	602'972	651'502	745'876
Finanzielle Kennzahlen <sup>2</sup>	2024	2025			
EBITDA-Marge	2,1%	12,0%			
Eigenkapitalquote	47,6%	48,8%			
Zinsdeckungsgrad	-37,8	8,4			

<sup>1</sup>Das Unternehmensergebnis 2025 enthält einmalige Tarif- Nachverrechnungen von 37,9 Mio. CHF.

<sup>2</sup>Die finanziellen Kennzahlen beinhalten die Tarif-Nachverrechnungen.

## 3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

### 3.1 Strategische Schwerpunkte

#### **Vorgabe (ES Abs. 1)**

- Das KSW dient als Zentrumsspital der akutsomatischen Grund- und Spezialversorgung in der Region Winterthur. Es erbringt zudem überregionale Leistungen der spezialisierten Versorgung.
- Das KSW bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes medizinisches Leistungsspektrum an. Es kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Medizin jederzeit erfüllen.
- Das KSW ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Umsetzung der neuen Strategie, um die Position als Zentrumsspital konsequent zu stärken.
- Kommunikationsstrategie erarbeiten.

#### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr 2025 hat der Spitalrat die Kommunikationsstrategie und die neue Unternehmensstrategie verabschiedet, welche die Rolle des KSW als Zentrumsspital für die Grossregion Winterthur stärkt. Neben der Sicherstellung der stationären Grund- und Notfallversorgung wurden in der Unternehmensstrategie Portfolioschwerpunkte in den Bereichen Geburten, Tumore und Altersmedizin definiert. Abgeleitet von dieser strategischen Gewichtung wurden für jede Organisationseinheit Strategien entwickelt, die mit der Mittelfristplanung und Budgetvorgaben hinterlegt sind. Die Erfolgsmessung erfolgt durch die Geschäftsleitung im Rahmen eines quartalsweisen strategischen Controllings.

Die Umsetzung zeigt konkrete Resultate: Die Akutgeriatrie im Bereich «Altersmedizin» wurde auf 40 Betten erweitert. Im Bereich Tumore wurde die Umnutzung des ehemaligen Therapiebades für ein Ganzkörper-PET-CT und eine erweiterte Molekularpathologie in die Wege geleitet. Im Schwerpunkt Geburten hat das KSW das Anerkennungsverfahren für hebammengeleitete Geburten durchlaufen und dieses Anfang 2026 mit der Maximalpunktzahl abgeschlossen. Verzögerungen verzeichnet das KSW hingegen bei der baulichen Erweiterung des Notfallzentrums sowie der Einführung des Patientenportals. Um die spitalinternen Patientenflüsse und Ressourcen künftig besser zu steuern, wurde die Einführung eines integralen Kapazitätsmanagements konzipiert. Dessen Umsetzung ist im Jahr 2026 vorgesehen.

Aus Sicht des Eigentümers ist die Verabschiedung und Konkretisierung der neuen Unternehmensstrategie auf die einzelnen Organisationseinheiten mittels Budgetvorgaben und systematischem KPI-Monitoring zu begrüssen. Die Fokussierung auf spezialisierte Schwerpunkte ist geeignet, vorhandene Ressourcen effizient zu bündeln, Management-Entscheidungen strategisch zu steuern und die Marktposition des KSW mittel- bis langfristig auszubauen, ohne dass dabei der Grundversorgungsauftrag leidet.

## Erwartungen

Es wird erwartet, dass das KSW die neue Strategie konsequent umsetzt und der Eigentümervertretung über den Fortschritt berichtet. Die verzögerten Projekte sind voranzutreiben und nach Möglichkeit zu beschleunigen.

## 3.2 Qualität

### Vorgabe (ES Abs. 2)

- Das KSW erbringt seine Leistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch und richtet diesen Anspruch auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.
- Es misst der medizinischen Ergebnisqualität besondere Bedeutung zu.
- Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt das KSW in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.
- Das KSW verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in seine Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.

### Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Qualitätsniveau soll im gut bewerteten Bereichen aufrechterhalten werden.
- Wo es notwendig ist, sollen mindesten die Erwartungswerte erreicht werden.

## Zielerreichung

Das Qualitätsmanagement am KSW stützt sich auf verschiedene Datenquellen: Daten der Initiative Qualitätsmedizin (IQM), des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) sowie des Bundesamts für Gesundheit (BAG), fachspezifische Auswertungen von Routinedaten in den Qualitätszirkeln des AFG, spezifische Indikatoren der Pflegequalität sowie die kontinuierliche Erhebung der Patientenperspektive. Zur Erhöhung der Aussagekraft der Qualitätsanalysen sowie zur unterjährigen Steuerung und aktiven Weiterentwicklung der Qualität nutzt das KSW ergänzend die Auswertungen der IQM.

Die medizinische Ergebnisqualität zeigt im nationalen Vergleich in mehreren zentralen Leistungsbereichen erfreuliche Resultate. So liegen die Mortalitätsraten (gemäss letzten Messungen BAG auf Basis 2023) im überdurchschnittlichen Qualitätsbereich. Bei den postoperativen Infektionsraten (gemäss letzten Messungen ANQ auf Basis 2024) nach Gallenblasenentfernungen weist das KSW ebenfalls eine leicht überdurchschnittliche Qualität auf. Im direkten Vergleich mit anderen Zentrumsspitalern verzeichnet das KSW in der Gesamtbetrachtung der Indikatoren einen höheren Anteil an überdurchschnittlichen Ergebnissen.

Die Patientenerfahrung (ehemals Patientenzufriedenheit) wird mit dem neuen Swiss-PREMs-Fragebogen erhoben. In der stationären Versorgung wurde mit 4,65 von 5 möglichen Punkten der beste Wert seit Beginn der Messreihe 2022 erzielt. Und bei der freiwilligen Pilotmessung im Jahr 2024 gaben über 80 % der Befragten an, das KSW vorbehaltlos weiterzuempfehlen. Ebenso erzielt das KSW im ambulanten Bereich mit einem Wert von 75 beim Net Promoter Score (NPS) ein ausserordentlich positives Ergebnis. Diese Metrik quantifiziert die generelle Weiterempfehlungsbereitschaft auf einer Skala zwischen -100 und +100.

Demgegenüber ist die postoperative Infektionsrate nach Kaiserschnitten (gemäss letzten Messungen ANQ auf Basis 2024) angestiegen und die Mortalitätsrate bei Schlaganfällen (gemäss letzten Messungen BAG auf Basis 2023) liegt leicht über dem Erwartungswert.

Auch bei der Infektionsrate (gemäss letzten Messungen ANQ auf Basis 2024) in der Dickdarmchirurgie verzeichnet das KSW einen leicht überdurchschnittlichen Wert. Das KSW hat in diesen Bereichen Verbesserungsmassnahmen initiiert.

Insgesamt konnte das hohe Qualitätsniveau gehalten und teilweise weiter verbessert werden. Die Eigentümererwartungen konnten damit mehrheitlich erfüllt werden. Bei kritischen Abweichungen von klinischen Indikatoren hat das KSW reagiert und Verbesserungsmassnahmen eingeleitet.

### **Erwartungen**

Bei den Messwerten mit kritischen Abweichungen sind im Mindesten die Erwartungswerte zu erreichen. Die Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement sind mit entsprechenden Verbesserungsmassnahmen nachhaltig zu verankern und die Wirkung laufend zu überprüfen.

## **3.3 Personalpolitik**

### **Vorgabe (ES Abs. 3)**

- 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 Arbeitgeber und Sozialpartner.
- Das KSW bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens, insbesondere bei angehenden Fachärztinnen und Fachärzten sowie in der Pflege.
- Das KSW strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die Personalentwicklung soll insgesamt in einem ausgewogenen Verhältnis zur Leistungsentwicklung stehen.
- Das Ausbildungsangebot soll ausgebaut und die Reduktion der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch Optimierung der Arbeitsabläufe und Verringerung von administrativem Aufwand kompensiert werden.

### **Zielerreichung**

Dem KSW ist es im Berichtsjahr gelungen, bei steigender Leistung die Produktivität zu erhöhen. Diese Entwicklung ist das Resultat gezielter Kostensenkungsmassnahmen sowie einer guten Personaleinsatzplanung und wird vom Eigentümer begrüsst. In den klinischen Bereichen wirkten sich insbesondere eine prospektive Pflegeplanung sowie die regelbasierte Wiederbesetzung von Stellen positiv aus. Zudem konnten die Kosten für temporäre Arbeitskräfte um 2,2 Mio. Franken gesenkt werden. Im nichtklinischen Bereich konnten durch eine weitere Stellenreduktion Überkapazitäten abgebaut werden. Der Anteil der Personalkosten am Umsatz sank infolgedessen von vormals 72.5 % auf 64,9 %.

Die Entlastung der Assistenzärzteschaft (Ziel: 46-Stunden-Woche, aufgeteilt in 42 Stunden klinische Tätigkeit und vier Stunden strukturierte Weiterbildung bis 2028) wurde mit dem ersten Schritt per 1. Januar 2025 umgesetzt (45 Stunden klinische Tätigkeit plus vier Stunden strukturierte Weiterbildung). Die Reduktion konnte durch die Optimierung von Arbeitsabläufen sowie gezielte Verringerung des administrativen Aufwands kostenneutral realisiert werden. Unangetastet bleibt dabei die hohe Ausbildungsqualität: Vier Stunden strukturierte

Weiterbildung pro Woche sind garantiert, ergänzt durch zweckmässige interne und externe Angebote. Ob die Reduktion der Arbeitszeit gemäss Eigentümererwartung durch Optimierungsmassnahmen kompensiert werden kann, lässt sich erst nach vollständiger Implementierung des neuen Modells, frühestens ab 2028, beurteilen. Um die personellen Ressourcen spitalweit weiter zu optimieren, investiert das KSW zudem in ein Projekt zur KI-gestützten Personaleinsatzplanung.

Der Frauenanteil in der erweiterten Geschäftsleitung liegt bei 35% und im Spitalrat bei 37,5 %. Die Fluktuationsrate ist leicht gesunken auf 10,8 % (Vorjahr 11 %).

### **Erwartungen**

Die positive Entwicklung bei der Arbeitgeberattraktivität sowie der Produktivität ist nachhaltig zu sichern. Die Optimierung von Arbeitsabläufen und die Reduktion administrativer Tätigkeiten sind weiter voranzutreiben.

## **3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen**

### **Vorgabe (ES Abs. 4)**

- Das KSW kann nach Massgabe des Gesetzes über das Kantonsspital Winterthur Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern
  - es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und
  - die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind.

### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Erstellung einer gesamtheitliche Kooperationsstrategie, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden.
- Synergien sollen wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.

### **Zielerreichung**

Die in 2024 genehmigte Beteiligung durch den Regierungsrat an der Radiologie Win AG (49,99 %) wurde im Berichtsjahr vollzogen.

Ein zentrales Element der strategischen Steuerung bildet die neu erarbeitete und vom Spitalrat verabschiedete Kooperationsstrategie 2025-2028. Diese ist auf die Unternehmensstrategie abgestimmt (siehe Kapitel 3.1) und zielt darauf ab, die Marktposition sowie das Leistungsangebot des KSW durch gezielte Partnerschaften und messbare Vorteile (Wirtschaftlichkeit, Qualität, Ressourcensicherung und Patientennutzen) zu stärken. Die Erwartung des Eigentümers ist damit im Grundsatz erfüllt und muss sich in den folgenden Jahren im Ergebnis materialisieren. Handlungsbedarf besteht noch in der übergeordneten Steuerung und im Controlling von vermuteten Kosten-Nutzen-Verhältnissen bestimmter Partnerschaften.

Mit den kantonalen Spitälern wurden die Synergieabklärungen vorangetrieben: Das KSW und das USZ haben im Berichtsjahr kommuniziert, dass sie eine Einkaufskooperation per 1. Januar 2027 eingehen. Die Bündelung von Beschaffungen ermöglicht günstigere Konditionen, effizientere Prozesse und eine höhere Versorgungssicherheit bei kritischen Produkten. Zudem wurden Gespräche mit den kantonalen Spitälern zur Synergienutzung bei den

ERP-Systemen geführt. Diese Entwicklungen werden positiv zur Kenntnis genommen und sollen weiter vorangetrieben werden.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass das KSW bei künftigen Kooperationen, die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass mögliche Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden.

### **3.5 Unternehmensorganisation und -kultur**

- Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Unternehmensorganisation und -kultur. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die Kontinuität in der Führung soll sichergestellt, die Organisation weiterentwickelt, die Zusammenarbeit optimiert und anstehende Nachfolge frühzeitig angegangen werden.
- Das Stellenprofil des CNO ist zu überprüfen.

### **Zielerreichung**

Im Einklang mit der neuen Unternehmensstrategie wurde im Berichtsjahr eine umfassende Überprüfung der Organisations- und Führungsstruktur eingeleitet. Dabei wurden Entscheidungsgremien, Führungsprozesse sowie Aufgaben, Kompetenzen und Profile der Geschäftsleitungsmitglieder evaluiert. Die Überprüfung wurde Ende 2025 abgeschlossen, der Spitalrat wird auf dieser Basis im Jahr 2026 über Anpassungen der Organisation entscheiden. Im Rahmen dieser Analyse wird auch das Stellenprofil der Chief Nursing Officer (CNO) angepasst. Die systematische Personal- und Nachfolgeplanung auf C-Level-Stufe ist abhängig von der neuen Struktur und wird im Jahr 2026 gestartet. Betreffend der Stellvertretungsregelung für die Funktion des CEO besteht nach wie vor Klärungsbedarf. Die aktuelle, eng gefasste Ausgestaltung wird den Ansprüchen an eine vorausschauende, transparente und umfassende Corporate Governance nicht gerecht.

Die Gesundheitsdirektion führte eine Umfrage bei den kantonalen Spitälern betreffend Verfügbarkeit und Nutzung von Beschwerdestellen für Mitarbeitende und Patienten durch. Beim KSW zeigt sich, dass im Bereich des Beschwerdemanagements mehrere Anlaufstellen bestehen, die sich an Mitarbeitende, Patientinnen und Patienten sowie an Dritte richten. Ergänzend entwickelt das KSW seine Präventionsmassnahmen kontinuierlich weiter; für das Jahr 2026 sind spezifische Schulungen für sämtliche Bereichsleitungsteams vorgesehen.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet die Implementierung der neuen Organisations- und Führungsstruktur im Jahr 2026. Dies beinhaltet eine Anpassung des Stellenprofils der CNO sowie eine abgestimmte Nachfolgeplanung für das C-Level. Dabei ist auch eine wirksame Stellvertretungsregelung für alle organisationskritischen Positionen und insbesondere für den CEO sicherzustellen und zu kommunizieren. Zudem ist die Bekanntheit und Nutzung der

Meldewege betreffend Beschwerdestellen künftig gezielt in den regelmässigen Mitarbeiterbefragungen zu erfassen; die Ergebnisse sind der Gesundheitsdirektion im Rahmen der jährlichen Berichterstattung offenzulegen.

### 3.6 Infrastruktur

#### **Vorgabe (ES Abs. 5)**

- Das KSW verfolgt das Ziel einer zeitgemässen Spitalinfrastruktur, stellt eine schrittweise Erneuerung sicher und sorgt für ein professionelles Immobilienmanagement.
- Das KSW erstellt zuhanden der Eigentümergeberin eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die Entwicklung der Infrastruktur soll im Rahmen der finanziellen Tragbarkeit priorisiert und eine entsprechende Finanzierungsstrategie aufgezeigt werden. Offene Fragen, unter anderem im Zusammenhang mit dem Areal «Haldengut», sollen geklärt werden.

#### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr wurden die Vorbereitungsarbeiten für die nächste Neubauetappe intensiviert. Basierend auf dem bestehenden städtebaulichen Gestaltungsplan wurde im Jahr 2024 ein übergeordneter betrieblicher Masterplan erstellt, aus dem ein neues Grobkonzept abgeleitet wurde. Das Konzept wurde vom KSW im Berichtsjahr einer positiven Prüfung hinsichtlich der finanziellen und baulichen Machbarkeit unterzogen.

Die Anpassung des Grobkonzepts löste eine gesetzliche Pflicht zur Begutachtung aus. In diesem Rahmen holte die Baudirektion bei der Eidgenössischen Natur- und Heimatschutzkommission (ENHK) sowie der Eidgenössischen Kommission für Denkmalpflege (EKD) ein Gutachten ein. Die darin enthaltenden Forderungen nach einemungeschmälernten Erhalt der historischen Bauten auf dem geplanten Baufeld erschweren die Umsetzung der nächsten Bauetappe. Zudem befinden sich die Baurechtskonditionen für das Haldengutareal derzeit in Klärung mit dem Kanton.

Die langfristige Weiterentwicklung der Infrastruktur erfordert ein etappiertes Vorgehen, das in Einklang mit den finanziellen Ressourcen des KSW steht. Gleichzeitig zeigt sich, dass das KSW für die Umsetzung auf Rahmenbedingungen angewiesen ist, welche die Interessen des Denkmalschutzes und die betrieblichen Anforderungen angemessen gegeneinander abwägen.

#### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet bei der Infrastrukturentwicklung ein etappiertes Vorgehen unter Berücksichtigung der finanziellen Tragbarkeit und der kantonalen Rahmenbedingungen.

### 3.7 Finanzen

#### **Vorgabe (ES Abs. 6)**

- Das KSW erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können.
- Die Vorgaben zu den finanziellen Zielen lauten wie folgt:
  - EBITDA-Marge: mindestens 10%
  - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
  - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Das KSW berücksichtigt in seiner Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die Effizienzsteigerungen, das begonnene Ergebnisverbesserungsprogramm sollen weiterhin vorangetrieben und die Kosten konsequent gesteuert werden, sodass die mittelfristige Finanzplanung eingehalten werden kann.

#### **Zielerreichung**

Das KSW schliesst das Berichtsjahr 2025 mit einem Unternehmensgewinn von 55,1 Mio. Franken ab. In diesem Ergebnis sind Tarif-Nachverrechnungen für die Jahre 2020 bis 2024 in der Höhe von 37,9 Mio. Franken enthalten. Bereinigt um diesen Sondereffekt resultiert ein operativer Gewinn von 17,2 Mio. Franken.

Zum dritten Mal in Folge verzeichnete das KSW ein Wachstum bei den Patientenzahlen; insgesamt wurden 31'982 Personen stationär behandelt (+3,4 % gegenüber Vorjahr). Diese Entwicklung ist auf das Bevölkerungswachstum und die demografische Nachfragesteigerung zurückzuführen.

Insgesamt hat sich das Verhältnis der erbrachten Leistungen zu den eingesetzten Ressourcen im zweiten Jahr in Folge deutlich verbessert. Dazu beigetragen haben das stringente Management von Kosten und Kapazitäten sowie ein konsequenter Ressourceneinsatz. Damit lag die Produktivität über der Planung und erreichte nahezu das Niveau von 2019.

Der Betriebsertrag stieg insgesamt um 14,5 % auf 745,9 Mio. Franken. Der Personalaufwand nahm hingegen lediglich um 2,3 % auf 459,5 Mio. Franken zu, wobei die Kosten für temporäre Arbeitskräfte um 2,2 Mio. Franken gesenkt werden konnten. Die EBITDA-Marge stieg auf 12,0 % (bereinigt um Tarif-Nachverrechnungen: 7,3 %). Das Ergebnisverbesserungsprogramm wurde erfolgreich umgesetzt und abgeschlossen.

Das KSW hat die Erwartung des Eigentümers übertroffen. Der operative Turnaround wurde umgesetzt. Das KSW hat damit nachweislich den Weg zu einer EBITDA-Marge eingeschlagen, welche die Handlungsfähigkeit des Spitals mit Blick auf strategische Investitionen stärkt.

#### **Erwartungen**

Die realisierten Ergebnisverbesserungen und Produktivitätsgewinne sind nachhaltig zu sichern, sodass die positive Entwicklung der EBITDA-Marge fortgeführt werden kann.

### 3.8 Risikomanagement

**Vorgabe (ES Abs. 7)**

- Das KSW stellt ein umfassendes Risikomanagement sicher und führt ein internes Kontrollsystem.

**Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die etablierten Instrumente des Risikomanagements sollen systematisch angewendet und weiterentwickelt sowie im IKS den Reifegrad 3 erreicht werden.

**Zielerreichung**

In Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und der Geschäftsleitung wurde das bestehende Risikomanagement bereichsübergreifend aktualisiert. Dabei wurden das Risikoinventar aktualisiert und der Risikomanagementprozess optimiert.

Im Berichtsjahr konnten mehrere wesentliche Risiken entschärft werden. Für bestehende Risiken wurden Massnahmen definiert. Fortschritte wurden zudem im Internen Kontrollsystem (IKS) erzielt. Die vom Spitalrat verabschiedeten und von der Finanzkontrolle in der Aufsichtsprüfung 2023/24 angeregten Optimierungen wurden vorangetrieben. In den wesentlichen IKS-relevanten Finanzprozessen erreicht das KSW die Stufe 4. Um dieses Niveau in der Breite zu verankern, wurden im Frühjahr 2025 die IKS-Beauftragten der einzelnen Bereiche geschult.

Die Erwartungen an das Risikomanagement wurden vollumfänglich erfüllt. Positiv sind das Übertreffen des geforderten Reifegrads im IKS (Level 4) und die Definition von Massnahmen um bestehenden Risiken gezielt entgegenzuwirken.

**Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass der hohe Reifegrad im Risikomanagement und im IKS gehalten wird.

### 3.9 Digitalisierung

- Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Digitalisierung. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die Umsetzung der Digitalisierungs-Roadmap soll vorangetrieben werden.
- Die EPD-Tiefenintegration wird erwartet.
- Das Klinik-Informationssystem soll weiterentwickelt werden.
- die Nutzung von KI zur Prozessoptimierung soll ausgebaut werden.
- Die IT-Sicherheit soll durch das Security-Operations-Center erhöht werden.
- Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

#### **Zielerreichung**

Im Zentrum der Digitalisierungs-Roadmap des KSW stehen die gezielte Entlastung des Personals bei administrativen Aufgaben sowie die Vereinfachung der Prozesse für die Patientinnen und Patienten. So wurde die Weiterentwicklung des zentralen Klinikinformationssystems (KISIM) in den Regelbetrieb überführt, wo die laufende Implementierung neuer Funktionen nun durch eine bereichsübergreifende Stelle gesteuert wird und eine wichtige Voraussetzung für weitere Digitalisierungsschritte darstellt.

Eine direkte administrative Entlastung brachte im Berichtsjahr die Einführung einer neuen Software zur unkomplizierten Koordination von internen Patiententransporten direkt über das KISIM. Hingegen hat sich die Einführung des neuen Patientenportals, welches die Kommunikation mit den Patientinnen und Patienten vereinfachen soll, verzögert. Auch bei der Tiefenintegration des elektronischen Patientendossiers (EPD) kam es aufgrund eines Sicherheitsvorfalls beim Software-Lieferanten zu erheblichen Verzögerungen. Der Abschluss dieser Integration ist nun für 2026 geplant.

Um künftige Prozessoptimierungen zu beschleunigen, baut das KSW die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI) aus, z.B. bei der Erstellung von Berichten. Beim Einsatz dieser neuen Technologien stellt ein zentrales Management sicher, dass die Datenschutzvorgaben eingehalten werden. Auch die allgemeine IT-Sicherheit wurde durch die Einführung eines Security Operation Centers (SOC) gestärkt. Zudem hat sich das KSW mit weiteren Schweizer Spitälern zum nationalen «Healthcare Cyber Security Center» (H-CSC) zusammengeschlossen. Ziel des Vereins ist es, als Frühwarnsystem für Spitäler zu wirken und eine koordinierte Reaktion auf digitale Bedrohungen zu ermöglichen.

Die erneuten Verzögerungen bei der Umsetzung der Digitalisierungs-Roadmap sind kritisch zu würdigen.

#### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass das KSW die bestehende Digitalisierungs-Roadmap kritisch überprüft und anschliessend durch eine angemessene organisationale Verankerung konsequent umsetzt. Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, ausgeschöpft werden. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

## 4 Zusammenfassung der Erwartungen für das Berichtsjahr 2026

Die Leistungen des KSW unter herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des KSW 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 des KSW erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

### Erwartungen

Der Eigentümer hat die folgenden Erwartungen für das Jahr 2026 an das KSW, wobei die Zielerreichung auf Basis der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der regelmässigen Eigentümergespräche überprüft wird:

- **Strategische Schwerpunkte:** Es wird erwartet, dass das KSW die neue Strategie konsequent umsetzt und der Eigentümerversammlung über den Fortschritt berichtet. Die verzögerten Projekte sind voranzutreiben und nach Möglichkeit zu beschleunigen.
- **Qualität:** Bei den Messwerten mit kritischen Abweichungen sind im Mindesten die Erwartungswerte zu erreichen. Die Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement sind mit entsprechenden Verbesserungsmassnahmen nachhaltig zu verankern und die Wirkung laufend zu überprüfen.
- **Personal:** Die positive Entwicklung bei der Arbeitgeberattraktivität sowie der Produktivität ist nachhaltig zu sichern. Die Optimierung von Arbeitsabläufen und die Reduktion administrativer Tätigkeiten sind weiter voranzutreiben.
- **Kooperationen:** Der Eigentümer erwartet, dass das KSW bei künftigen Kooperationen, die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass mögliche Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Der Eigentümer erwartet die Implementierung der neuen Organisations- und Führungsstruktur im Jahr 2026. Dies beinhaltet eine Anpassung des Stellenprofils der CNO sowie eine abgestimmte Nachfolgeplanung für das C-Level. Dabei ist auch eine wirksame Stellvertretungsregelung für alle organisationskritischen Positionen und insbesondere für den CEO sicherzustellen und zu kommunizieren. Zudem ist die Bekanntheit und Nutzung der Meldewege betreffend Beschwerdestellen künftig gezielt in den regelmässigen Mitarbeitendenbefragungen zu erfassen; die Ergebnisse sind der Gesundheitsdirektion im Rahmen der jährlichen Berichterstattung offenzulegen.
- **Infrastruktur:** Der Eigentümer erwartet bei der Infrastrukturentwicklung ein etappiertes Vorgehen unter Berücksichtigung der finanziellen Tragbarkeit und der kantonalen Rahmenbedingungen.
- **Finanzen:** Die realisierten Ergebnisverbesserungen und Produktivitätsgewinne sind nachhaltig zu sichern, sodass die positive Entwicklung der EBITDA-Marge fortgeführt werden kann.

- **Risikomanagement:** Der Eigentümer erwartet, dass der hohe Reifegrad im Risikomanagement und im IKS gehalten wird.
- **Digitalisierung:** Der Eigentümer erwartet, dass das KSW die bestehende Digitalisierungs-Roadmap kritisch überprüft und anschliessend durch eine angemessene organisationale Verankerung konsequent umsetzt. Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, ausgeschöpft werden. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.