



## B

# Eigentümerstrategie für die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland AG (Festsetzung)

## 1. Vorbemerkungen

Mit dem Gesetz über die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland AG vom ... hat der Gesetzgeber die Grundlage geschaffen, um das vormalige Amt Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland in eine privatrechtliche Aktiengesellschaft (ipw AG) umzuwandeln. Die Umwandlung obliegt dem Regierungsrat und wird per 1. Januar 20xx vollzogen. Das Gesetz verpflichtet den Regierungsrat, eine Eigentümerstrategie für die ipw AG festzulegen, und nennt die wesentlichen Inhalte dieser Strategie. Sie ist unter Berücksichtigung der Richtlinien des Regierungsrats über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 (PCG-Richtlinien) auf den Zeitpunkt der Gründung der ipw AG erstmals festzusetzen.

Gemäss Ziff. 5.2 und 5.3 der PCG-Richtlinien umfasst die Eigentümerstrategie unter anderem die strategischen Ziele des Kantons. Je nach Art der Beteiligung sind die strategischen Ziele auf die Gewährleisterinteressen und/oder auf die Eignerinteressen des Kantons auszurichten. Sind die strategischen Ziele in der Spezial- oder Bundesgesetzgebung bereits ausreichend bestimmt, kann auf die Formulierung einer Eigentümerstrategie verzichtet werden (vgl. Ziff. 5.5 PCG-Richtlinien). Dies umfasst je nach Art der spezialgesetzlich festgelegten Ziele auch die Möglichkeit, die Eigentümerstrategie auf die Gewährleister- oder Eigner Aspekte zu begrenzen. Im Bereich der Spitalversorgung sind die Ziele und Rahmenbedingungen der Leistungserbringung im Bundesrecht (Krankenversicherungsgesetz) und im kantonalen Recht (Spitalplanungs- und Finanzierungsgesetz) umfassend geregelt. Dies gibt dem Kanton die notwendigen Kompetenzen und Instrumente in die Hand, um seine Aufgabe zur Gewährleistung der Spitalversorgung wirkungsvoll wahrzunehmen. Es ist daher weder notwendig noch sinnvoll, in der Eigentümerstrategie eines einzelnen Spitals wie der ipw AG, an der der Kanton aus historischen - nicht jedoch aus versorgungspolitischen - Gründen eine Beteiligung hält, Gewährleisterziele zu definieren. Hingegen ist es in diesem Fall angezeigt, die aus



Eignersicht wichtigen Ziele in einer Eigentümerstrategie festzuhalten, solange eine Eignerstellung des Kantons gegenüber der ipw AG besteht.

Die Eigentümerstrategie für ipw AG umfasst neben der mittelfristigen Zielsetzung des Kantons als Eigentümer oder Miteigentümer der privat-rechtlichen ipw AG strategische Vorgaben an die ipw AG zur Erreichung dieser Ziele. Teil dieser strategischen Vorgaben sind finanzielle Zielwerte insbesondere zum Eigenkapital, zur Verschuldung und zur Rendite. Im Weiteren enthält die Eigentümerstrategie Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling sowie zur Vertretung der Eignerinteressen in den Organen der ipw AG.

Die Eigentümerstrategie ist ein Instrument des Regierungsrats. Sie ist einerseits abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie von den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton als Gewährleister der Gesundheitsversorgung und einzelnen Leistungserbringern. Andererseits ist sie klar zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie der ipw AG. Letztere ist ein Instrument der Unternehmensführung und legt fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der übergeordneten strategischen und regulatorischen Vorgaben in seinem Marktumfeld bewegt.

Die Eigentümerstrategie ist kein Rechtserlass, sondern zeigt die Erwartung des Regierungsrats an die ipw AG. Er setzt damit die strategischen Leitplanken, innerhalb derer sich das Unternehmen bewegen soll. Sie ist nicht nur Grundlage für den Austausch zwischen dem Kanton und der ipw AG, sondern sie hat auch eine Publizitätsfunktion gegenüber politischen Gremien (z.B. Kantonsrat) und der Öffentlichkeit. Aus diesem Grund muss sie aus sich selbst heraus lesbar und verständlich sein.

## 2. Eigentümerstrategie für die ipw AG

### 2.1 Das Spitalversorgungsumfeld der Integrierten Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland AG

Der Kanton sorgt zusammen mit den Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung (Art. 113 Kantonsverfassung). Im

Spitalbereich stützt er sich dabei auf eine Vielzahl von Spitälern ab, die von Privaten, Gemeinden oder dem Kanton errichtet und betrieben werden können.

Gegenüber den Leistungserbringern übt der Kanton als Regulator und Gewährleister der Spitalversorgung verschiedene Funktionen aus. Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben und zur wirkungsvollen Steuerung der Spitalversorgung verfügt er über verschiedene Steuerungsinstrumente wie insbesondere den Erlass von Gesetzen und Verordnungen, das gesundheitspolizeiliche Bewilligungs- und Aufsichtswesen sowie die Spitalplanung und das Tarifwesen gemäss KVG. Im Weiteren subventioniert er gemeinwirtschaftliche Leistungen, sanktioniert systemwidrige Aktivitäten der Spitälern, sorgt für die Erhöhung der Leistungs- und Kostentransparenz. Schliesslich kann der Kanton auch besondere Unterstützungsmassnahmen gemäss § 20 SPFG ergreifen, sofern der Fortbestand eines versorgungsnotwendigen Listenspitals gefährdet sein sollte.

Im Bereich der Psychiatrie erbringen 16 Spitälern mit öffentlicher oder privater Trägerschaft Leistungen gemäss Spitalliste.

Drei der Kliniken sind derzeit im Eigentum des Kantons: die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, der Kinder- und Jugendpsychiatrische Dienst und die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland.

Von diesen Spitälern wird die Psychiatrische Universitätsklinik (PUK), einschliesslich der sich gegenwärtig in einem Fusionsprozess mit der PUK befindlichen Kinder- und Jugendpsychiatrie, noch als Teil der Zentralverwaltung geführt. Eine baldige Umwandlung der PUK in eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt ist geplant.

## 2.2 Die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland AG

Nach der Verabschiedung des Psychiatriekonzeptes des Kantons Zürich im Jahr 1998 wurde der Aufbau der Integrierten Psychiatrie Winterthur (ipw) zur wohnortnahen psychiatrischen Versorgung der Region Winterthur mit hoher Priorität vorangetrieben. Im Jahr 2000 wurde der Psychiatrieverbund Winterthur - Zürcher Unterland geschaffen, der eine strategische Koordination der drei Kliniken Psychiatriezentrum Hard (PZH), Integrierte Psychiatrie Winterthur (ipw) und Psychiatriezentrum Rheinau (PZR) ermöglichte. Nachdem sich in Folge der modernisierten Konzepte und Dank dem Aufbau von ambulanten und



teilstationären Angeboten ein sinkender Bettenbedarf für die stationäre Psychiatrie ergab, konnte in den Jahren 2007 bis 2010 die Fusion des Psychiatriezentrums Hard und der ipw zur Integrierten Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland vollzogen werden.

Die ipw hat sich in den letzten Jahren zu einer modernen, dem Netzwerkgedanken und der Förderung von ambulanten Angeboten verpflichteten Klinik entwickelt. Sie arbeitet mit Fallkoordination, bewirtschaftet Schnittstellen, verfügt über spezialisierte Angebote und gemeindenaher Standorte und unterstützt die Kooperation und Koordination mit verschiedenen Leistungserbringern.

Die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland behandelt als Listenspital der „Allgemeinpsychiatrie“ jährlich rund 2'600 stationäre Patientinnen und Patienten und leistet etwa 64'000 ambulante Konsultationen. Mit knapp 800 Mitarbeitenden und rund 220 Betten erbringt sie psychiatrische und psychotherapeutische Leistungen im Bereich der Grund- sowie die Spezialversorgung im Besonderen auch für die Einwohnerinnen und Einwohner des Grossraums Winterthur und des Zürcher Unterlandes.

### 2.3 Eigentümerziele des Kantons

Solange der Kanton eine massgebliche Beteiligung an der ipw AG hält, verfolgt er als Unternehmenseigentümer folgende Ziele:

- Die ipw AG ist eine langfristig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der Spitalversorgung. Eine klare strategische Ausrichtung, eine effiziente Betriebsorganisation, eine zweckmässige Infrastruktur, eine gute Leistungsqualität und eine hohe Innovationsfähigkeit sichern ihre eigenständige Betriebsfähigkeit und machen sie zu einer starken Partnerin für regionale und überregionale Kooperationen.
- Die ipw AG erwirtschaftet eine ausreichende Eigenkapitalrendite und einen ausreichenden Cash-Flow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten. Sie verfügt über ein angemessenes Eigenkapital. Der Regierungsrat legt in einem Anhang zur Eigentümerstrategie konkrete Kennzahlen und Zielvorgaben fest.
- Die ipw AG bietet als Arbeitgeberin zeitgemässe, konkurrenzfähige Arbeits- und Ausbildungsstellen an und ist eine zuverlässige Sozialpartnerin.

- Die ipw AG pflegt eine starke regionale Verankerung des Spitalbetriebs.

## 2.4 Strategische Vorgaben für die ipw AG

Solange der Kanton eine massgebliche Beteiligung an der ipw AG hält, erwartet er vom Verwaltungsrat die Beachtung der folgenden Vorgaben:

### 2.4.1 Unternehmensstrategie

- Die ipw AG verfolgt eine Unternehmensstrategie, die das Erreichen der Eigentümerziele unterstützt und insbesondere auf eine qualitativ gute und wirtschaftliche Leistungserbringung, auf die Förderung der Innovationsfähigkeit und auf die aktive Nutzung von Marktchancen ausgerichtet ist.

### 2.4.2 Leistungserbringung

- Die ipw AG erfüllt ihren Leistungsauftrag gemäss Spitalliste. Sie ist in der Lage, ein umfassendes Leistungsspektrum anzubieten. Sie pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern im Einzugsgebiet des Spitalbetriebs.
- Die ipw AG erbringt ihre Leistungen in erster Linie für die Bevölkerung des Einzugsgebiets des Spitalbetriebs. Hauptstandort der stationären Leistungserbringung ist das Areal Schlosstal in Winterthur.

### 2.4.3 Personal

- Die ipw AG erbringt mindestens so viele Aus- und Weiterbildungsleistungen, wie es zur Deckung des eigenen Personalnachwuchses bedarf.
- Die ipw AG betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeberin im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert.

#### 2.4.4 Kooperationen

- Die ipw AG 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.

#### 2.4.5 Infrastruktur

- Die ipw AG stellt sicher, dass ihre Infrastruktur
  - patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
  - im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
  - eine angemessene Qualität aufweist.
- Die ipw AG erhält, erneuert und betreibt ihre Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig.
- Die ipw AG erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristig Aufschluss über die geplante Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt.

#### 2.4.6 Kommunikation

- Die ipw AG informiert die Eigentümerversammlung des Kantons frühzeitig über Vorkommnisse und Vorhaben von grosser politischer Tragweite.

### 2.5 Finanzen, Risikomanagement und Beteiligungscontrolling

#### 2.5.1 Finanzielle Ziele

- Die ipw AG steht im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und privaten Listenspitälern. Sie hält die finanziellen Zielwerte gemäss Anhang zur Eigentümerstrategie ein.
- Sobald sich abzeichnet, dass einer der vorgegebenen Zielwerte nicht eingehalten werden kann, sucht der Verwaltungsrat das Gespräch mit der Eigentümerversammlung des Kantons.

### 2.5.2 Rechnungslegungsstandard

- Die ipw AG führt ihre Rechnung nach [z.B. IFRS, Swiss GAAP FER]

### 2.5.3 Risikomanagement

- Die ipw AG stellt nach den kantonalen Vorgaben für konsolidierte Einheiten sowie gemäss Obligationenrecht ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem. Sie orientiert den Kanton im Rahmen des Berichts zur Umsetzung der Eigentümerstrategie sowie bei besonderen Vorkommnissen über die strategischen und finanziellen Risiken.

### 2.5.4 Beteiligungscontrolling

- Die ipw AG berichtet dem Kanton jährlich über die Ist-Werte und, solange der Kanton eine Mehrheitsbeteiligung führt, über die mittelfristigen Planwerte für die nachfolgenden Kennzahlen:
  - Eigenkapitalquote
  - Nettoverschuldung
  - Eigenkapitalrendite
  - EBITDA-Marge
  - EBIT-Marge
  - Liquiditätsgrade 1, 2, 3
  - Anlagedeckungsgrad 2
  - Kapitalumschlag
  - Rendite auf investiertem Kapital
- Die ipw AG erstattet dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie.
- Bei Bedarf kann die Eigentümerversammlung des Kantons bei der ipw AG im Rahmen der aktienrechtlichen Vorgaben zusätzliche Informationen zu besonderen Geschäften einholen oder Quartalsabschlüsse einfordern, soweit dies zur Einschätzung der Unternehmensrisiken notwendig ist.

## 2.6 Wahrung der Eigentümerinteressen

Der Kanton wahrt auf der Grundlage des Beteiligungscontrollings seine Eigentümerinteressen nach Massgabe seiner Beteiligungsquote durch

- die Ausübung der Aktionärsrechte, insbesondere die Wahl eines geeigneten Verwaltungsrats oder die Ausübung von Auskunftsrechten,
- das Festlegen von Voraussetzungen für die Beteiligungsveräusserung,
- das Treffen von Massnahmen als Eigentümer.

### 2.6.1 Ausübung der Aktionärsrechte

- Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats wird nach fachlichen Kriterien bestimmt. Das Gremium als Ganzes soll folgende Fachkompetenzen abdecken: Spitalwesen, Unternehmensführung, Medizin, Recht, Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation.
- Bei der Besetzung des Verwaltungsrats berücksichtigt der Kanton das Interesse der ipw AG an einer regionalen Verankerung des Spitalbetriebs. Ein Recht des Kantons oder der Gemeinden auf die Delegation eines Behörden- oder Verwaltungsvertreters in den Verwaltungsrat der ipw AG besteht nicht.
- Solange der Kanton die Mehrheit der Aktien der ipw AG besitzt, pflegen die Eigentümerversammlung des Kantons und eine Vertretung des Verwaltungsrats einmal pro Jahr sowie bei besonderem Bedarf einen direkten Austausch über die strategische Ausrichtung des Spitals.  
Im Weiteren informiert die KSW AG die Eigentümerversammlung des Kantons jährlich über die Entschädigung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsführung.

### 2.6.2 Veräusserung der Beteiligung

- Der Kanton kann seine Beteiligung an der ipw AG im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben teilweise oder vollständig veräussern. Dabei soll soweit möglich sichergestellt werden, dass die Beteiligungsziele des Kantons von der neuen Eigentümerschaft weiter verfolgt werden.

- Für die teilweise oder vollständige Veräusserung der kantonalen Beteiligung an der ipw AG gelten folgende Voraussetzungen:
  - Das Aktionariat soll im Interesse einer zuverlässigen Meinungsbildung einfach strukturiert sein.
  - Alle Aktionäre verpflichten sich mit einem Aktionärsbindungsvertrag auf die Ziele gemäss Ziff. 2.3 der Eigentümerstrategie.
  - Bei der Veräusserung seiner Beteiligung wahrt der Kanton seine finanziellen Interessen, insoweit sie mit der Zielsetzung gemäss Ziff. 2.3 der Eigentümerstrategie vereinbar sind.
  - Über die Konditionen und den Zeitpunkt der Veräusserung entscheidet der Regierungsrat.

#### 2.6.3 Massnahmen des Eigentümers:

- Der Kanton setzt sich dafür ein, dass die ipw AG am Standort Schlosstal in Winterthur über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum zur Erreichung der Eigentümerziele verfügt.
- Der Kanton setzt sich dafür ein, dass die ipw AG als klinische Leistungserbringerin gegenüber den anderen Listenspitälern weder bevorzugt noch benachteiligt ist. Er fördert insbesondere die Kostentransparenz im Bereich von Leistungen und Aufwänden, die nicht unmittelbar der Erfüllung der Leistungsaufträge dienen.

#### 2.7 Geltungsdauer und Revision

Die Eigentümerstrategie für die ipw AG ist auf unbestimmte Dauer festgesetzt.

Sie wird nach Bedarf, insbesondere bei der Veräusserung von Anteilen des Kantons an der ipw AG, sowie regelmässig alle vier Jahre überprüft und soweit notwendig angepasst.



Auf Antrag der Gesundheitsdirektion  
beschliesst der Regierungsrat:

- I. Die Eigentümerstrategie für die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland AG wird festgesetzt.
- II. Der Kantonsrat wird über die Eigentümerstrategie für die ipw AG sowie jährlich über die Umsetzung dieser Eigentümerstrategie informiert.
- III. Mitteilung an die Integrierte Psychiatrie Winterthur - Zürcher Unterland AG, die Finanzdirektion, die Gesundheitsdirektion und die Staatskanzlei.

Gesundheitsdirektion

Antragsbereinigung:  durchgeführt  nicht notwendig  
IDG-Status:  öffentlich  nicht öffentlich

## Anhang zur Eigentümerstrategie ipw AG

(dieser Anhang ist nicht öffentlich)

Finanzielle Zielwerte:

- Eigenkapitalquote:  $\geq$  ..%  
Die Eigenkapitalquote ist ein Mass für die betriebswirtschaftliche Robustheit und hat einen Einfluss auf die Kreditfähigkeit. Die Eigenkapitalquote kann je nach Investitionstätigkeit stark schwanken. Der Zielwert ist als langfristiger Mittelwert in der Entwicklungs- und Finanzplanung der ipw AG zu berücksichtigen. Eine Eigenkapitalquote von min. 30% entspricht einem Verschuldungsgrad von max. 2.3.
- Verschuldungsquote: Nettoverschuldung im Verhältnis zu EBITDA:  $<..$   
Nettoverschuldung (Verzinsliches Fremdkapital abzüglich liquide Mittel und Wertschriften) im Verhältnis zum EBITDA stellt eine Beziehung zwischen den finanziellen Verbindlichkeiten und der operativen Ertragskraft her.
- Eigenkapitalrendite:  $\geq$  ...  
Die Eigenkapitalrendite ist ein Mass für die „Verzinsung“ des Eigenkapitals. Sie soll mindestens dem internen Zinssatz des Kantons entsprechen.

Weitere Kennzahlen (mit unverbindlichen Richtwerten):

- EBITDA-Marge: ..%  
Die EBITDA-Marge zeigt das Verhältnis der EBITDA zum Umsatz. Sie ist ein Mass für die operative Leistungsfähigkeit ohne Berücksichtigung der Abschreibungen und Zinsen (= insb. Anlagenutzungskosten). Sie muss genügend hoch sein, um die (Re-)Finanzierung der Infrastruktur abzudecken. Die notwendige EBITDA-Marge hängt vom Kapitalumschlag ab (je grösser der Umsatz im Verhältnis zum investierten Kapital ist, desto kleiner ist die notwendige EBITDA-Marge). Berechnungsgrundlage:  $10\% \div$  Kapitalumschlag.
- EBIT-Marge: ..%  
Die EBIT-Marge zeigt das Verhältnis der EBIT zum Umsatz. Sie ist ein Mass für die Fähigkeit zur Deckung der Kapitalkosten (und Steuern). Die notwendige EBIT-Marge



hängt vom Kapitalumschlag ab (je grösser der Umsatz im Verhältnis zum investierten Kapital ist, desto kleiner ist die notwendige EBIT-Marge). Berechnungsgrundlage:  $5\% \div$  Kapitalumschlag.

- Liquiditätsgrade 1, 2, 3: >..%, >..%, >..%  
Die Liquiditätsgrade 1-3 (cash, quick, current ratio) zeigen die Fähigkeit zur Bedienung des kurzfristigen Fremdkapitals und beeinflussen die Kreditwürdigkeit.
- Anlagedeckungsgrad 2: >..%  
Verhältnis von Anlagevermögen zum langfristig verfügbaren Kapital (Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital). Der Anlagedeckungsgrad 2 ist ein Mass für die Stabilität der Investitionsfinanzierung.
- Kapitalumschlag: ..  
Umsatz im Verhältnis zum investierten Kapital als Mass für die Effizienz des Kapitaleinsatzes. Der Kapitalumschlag hängt wesentlich ab von den Infrastrukturkosten und der Infrastrukturauslastung.
- Rendite auf investiertem Kapital: ..%  
Erzielte Rendite auf dem investierten Gesamtkapital (Eigenkapital + Fremdkapital - flüssige Mittel). Sie entspricht der EBIT im Verhältnis zum investierten Kapital bzw. näherungsweise den Kosten des Gesamtkapitals.