

Antrag der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit\*  
vom 22. August 2024

**5956 a**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Geschäftsberichts  
des Universitätsspitals Zürich und des Berichts  
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie  
für das Jahr 2023**

(vom .....)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in die Anträge des Regierungsrates vom 15. Mai 2024 und der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit vom 22. August 2024,

*beschliesst:*

I. Der Geschäftsbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2023 wird genehmigt.

II. Der Bericht der Gesundheitsdirektion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich für das Jahr 2023 wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

Zürich, 22. August 2024

Im Namen der Kommission

Die Präsidentin:	Die Sekretärin:
Raffaela Fehr	Jacqueline Wegmann

---

\* Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden Mitgliedern: Raffaela Fehr, Volketswil (Präsidentin); Patricia Bernet, Uster; Roger Cadonau, Wetzikon; Pierre Dalcher, Schlieren; Christoph Fischbach, Kloten; Claudia Frei-Wyssen, Uster; Chantal Galladé, Winterthur; Renata Grünenfelder, Zürich; Daniel Heierli, Zürich; Bernhard Im Oberdorf, Zürich; Andreas Juchli, Russikon; Sekretärin: Jacqueline Wegmann.

## **1. Einleitung zum Geschäftsjahr 2023**

Das Geschäftsjahr 2023 war für das Universitätsspital Zürich (USZ) nach eigenem Bekunden ein Jahr des Umbruchs. Es hat seine Führungsstrukturen verändert, neues Führungspersonal, namentlich CEO und CFO, eingesetzt und mit der neuen Unternehmensstrategie 2030 ambitionierte Ziele formuliert, unter anderem im Bereich der Digitalisierung. Wie im Vorjahr bleibt der Mangel an Fachkräften eine Herausforderung. Hohe Priorität hat weiterhin die Erneuerung der Infrastruktur. Der Betriebsertrag erhöhte sich um 4,4% auf 1,578 Mrd. Franken, die Kosten stiegen jedoch um 5,9%. Daraus resultierte ein operativer Verlust von –49 Mio. Franken.

Die ausführlichen Zahlen und Fakten zum Betriebsergebnis können dem Jahresbericht des USZ und den Ausführungen des Regierungsrates in der Vorlage 5956 sowie dem Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie entnommen werden.

## **2. Tätigkeit der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit**

### ***2.1 Grundlagen der Aufsichtstätigkeit***

Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit (ABG) übt gemäss § 104 des Kantonsratsgesetzes (LS 171.I), § 33 des Kantonsratsreglements (LS 171.II) und § 8 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (LS 813.15) die parlamentarische Kontrolle (Oberaufsicht) über das USZ aus. Sie prüft den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag auf Gewinnverwendung sowie den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und stellt dem Kantonsrat Antrag dazu. Im Rahmen der parlamentarischen Kontrolle über die selbstständigen Anstalten ist insbesondere zu prüfen, ob die Interessen des Kantons gewahrt werden. Dazu gehört, ob der Umgang mit den Risiken für Kanton und Volkswirtschaft angemessen ist und die Leistungserfüllung zielgerichtet erfolgt.

### ***2.2 Vorgehen***

Gestützt auf den Geschäftsbericht und den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie hat die ABG Fragen formuliert, die von USZ und Gesundheitsdirektion schriftlich beantwortet und in einer gemeinsamen Sitzung mündlich vertieft wurden. Für bestimmte Abklärungen fanden unter dem Jahr weitere Sitzungen statt. Am 8. Februar 2024 traf sich die ABG zudem in den Büroräumlichkeiten des USZ in Stettbach zu einem vertiefenden Austausch mit dem Spitalrat zu verschiedenen Themen, die teilweise auch in dieser Jahresberichterstattung erscheinen.

Eine wichtige Grundlage für die Einschätzung der Führung und des Erfolgs des Unternehmens USZ bilden die Berichte und Feststellungen der Finanzkontrolle und die Erkenntnisse aus dem Bericht der ABG über die Untersuchung zu besonderen Vorkommnissen an mehreren Kliniken des USZ (KR-Nr. 58/2021).

Die Ergebnisse der Prüfungen der Finanzkontrolle unterstützen den politischen Diskurs über die Governance-Entwicklung hinsichtlich des Zusammenwirkens von politischer Steuerung und Aufsicht und der wirtschaftlichen und eigenverantwortlichen Führung. Die ABG schätzt den offenen Austausch mit der Finanzkontrolle und erachtet deren Informationen und Erläuterungen als sehr wertvoll für das Wahrnehmen der parlamentarischen Oberaufsicht.

### **3. Abklärungen zu verschiedenen Themen**

#### ***3.1 Umgang mit sexueller Belästigung***

Eine Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)<sup>1</sup> und eine Reihe von Medienberichten<sup>2</sup> haben öffentlich gemacht, dass eine erschreckend hohe Zahl des Pflegepersonals an Spitälern und Kliniken sexuelle Belästigung im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit erlebt. Gemeint ist problematisches Verhalten von Patientinnen und Patienten gegenüber dem Pflegepersonal. Dies ist nicht ein zürcherisches oder schweizerisches, sondern ein globales Phänomen, das je nach Land, Kultur, Ausbildungsstand und Pflegesituation unterschiedlich stark vorkommt. Für die Schweiz geben deutlich über 90% des Pflegepersonals an, betroffen zu sein. Oft würden solche Grenzüberschreitungen, weil sie so häufig vorkämen, als normal erlebt, weshalb kaum darüber gesprochen werde.

Auf die Fragen der ABG nach den Strategien für den Umgang mit solchen Belästigungen haben alle vier Anstalten, USZ, Kantonsspital Winterthur (KSW), Psychiatrische Universitätsklinik (PUK) und Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) angegeben, dass sie grundsätzlich einen wertschätzenden Umgang anstreben, die Mitarbeitenden regelmässig über interne und externe Meldestellen informieren und die Kader ebenso regelmässig in Weiter- und Fortbildungen sensibilisieren. Das Thema werde auch in Team- und interdisziplinären Sitzungen angesprochen, ebenso in Mitarbeitendengesprächen. Alle Institutionen würden über ein definiertes Verfahren für den Umgang mit fehlbaren Personen verfügen.

---

<sup>1</sup> Patients' sexual harassment of nurses and nursing students: A cross-sectional study, in International Journal of Nursing Studies Advances, 5.12.2023

<sup>2</sup> z.B. Tages-Anzeiger vom 29.4.2023; Medinside vom 2.5.2023; Schweizerische Ärztezeitung vom 23.8.2023

Die ABG erwartet, dass die gewählten Strategien und darauf basierenden Verfahren gelebt werden und sich damit die Problematik der sexuellen Belästigung vermindert.

### **3.2 Qualitätskontrolle Herzchirurgie**

Gestützt auf kritische Aussagen im Bericht KR-Nr. 58/2021 der ABG über besondere Vorkommnisse in mehreren Kliniken des USZ im Kapitel «Qualitätssicherung und Patientensicherheit» sowie zu Qualitätsvergleichen im Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Jahr 2022 erkundigte sich die ABG nach der Entwicklung des Qualitätsmanagements. Seit den genannten Aussagen haben am USZ und insbesondere in der Herzchirurgie weitreichende organisatorische und personelle Veränderungen stattgefunden.

Mit der Übernahme der Klinik für Herzchirurgie durch Prof. Omer Dzemali per 1. Dezember 2022 wurden umfangreiche Restrukturierungsmassnahmen initialisiert, die auch das Qualitätsmanagement betreffen. Seit Prof. Dzemali auch die Allianz Herzchirurgie Zürich leitet, eine Kooperation zwischen dem Stadtspital Zürich Standort Triemli (STZ) und dem USZ, wird innerhalb der Allianz eine Datenbanksystem-Kongruenz angestrebt und die Prozesse und Abläufe innerhalb des Qualitätsmanagements wurden vereinheitlicht, was die Erhebung, Auswertung und Vergleichbarkeit der Daten erleichtert.

Federführend durch die Schweizerische Gesellschaft für Herz- und thorakale Gefässchirurgie (SGHC) und in Zusammenarbeit mit dem Institute of Social and Preventive Medicine (ISPM) der Universität Bern wurde 2023 eine neue Herzchirurgie-Register-Datenbank aufgebaut, die ein nationales Benchmarking ermöglichen wird. Sie löst die von der SGHC von 2012 bis 2018 betriebene nationale Datenbank ab. Auch das USZ meldet seine Daten an die neue Datenbank. Ein Teil der Schweizer Herzkliniken erhebt die Behandlungsqualität nach dem internationalen Modell EuroScore II. Nach Angaben der Spitaldirektion zeigen dessen Ergebnisse für die Herzchirurgie USZ in den jüngsten Jahren eine hohe Behandlungsqualität. Prof. Dzemali setzt sich zudem auf europäischer Ebene für das Qualitätsmanagement in der Herzchirurgie ein.

Ein wichtiger Indikator für die Qualität sind die Zuweisungen von Herzpatienten an das USZ. Nach den Turbulenzen in den Jahren 2020–2022 ist das Vertrauen in die Behandlungsqualität der Herzchirurgie des USZ wieder deutlich gestiegen, wie die Fallzahlen ausweisen.

Im Mai 2024 gab das USZ im Sinne einer abschliessenden Aufarbeitung bekannt, eine unabhängige Untersuchung aller Todesfälle in der Zeitspanne 2016–2020 durch internationale Experten in Auftrag zu geben.

Die ABG begrüsst die Vorwärtsstrategie der neuen Führungscrew und anerkennt, dass viele organisatorische und kulturelle Änderungen eingeleitet und teilweise bereits umgesetzt wurden, um Transparenz und Vertrauen in die hohe Behandlungsqualität der Herzchirurgie zu schaffen.

### **3.3 Behandlungserfolg Akutspitäler**

Angesichts der angespannten finanziellen Lage des USZ und vor dem Hintergrund der jährlich steigenden Krankenkassenprämien erkundigte sich die ABG nach den internen Strategien, um Doppelspurigkeiten und Über- und Fehlbehandlungen, die hohe (Folge-)Kosten auslösen können, zu vermeiden.

Das USZ verfolgt unterschiedliche Strategien. Es hat eine Vielzahl von interdisziplinären Experten-Boards etabliert, die Behandlungsempfehlungen festlegen. Ungewöhnliche Behandlungsverläufe werden in Morbiditäts- und Mortalitätskonferenzen, die ebenfalls interdisziplinär zusammengesetzt sind, reflektiert und die Erkenntnisse fliessen in notwendige Verbesserungen der Strukturen und Abläufe ein. Auch die Peer Reviews, der Austausch von kollegialem Feedback auf gleicher Hierarchieebene, dienen der Optimierung der Behandlungspraktiken.

In die internen Erkenntnisse fliessen Empfehlungen einer Vielzahl von nationalen und internationalen medizinischen Fachgesellschaften, der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften (SAMW) und verschiedener Patientenschutzorganisationen ein. Zahlreiche Fachgesellschaften haben zudem 70 Kliniken, Institute und medizinische Zentren des USZ zertifiziert.

Zur Messung des Behandlungserfolgs werden grundsätzlich zwei Instrumente eingesetzt. Zum einen werden Therapien und der Behandlungserfolg in Qualitätsregistern erfasst, von denen es am USZ Dutzende gibt. Zum anderen wird der von den Patienten subjektiv wahrgenommene Gesundheitszustand im Verlauf und nach einer Behandlung erhoben und verglichen, und zwar in sogenannten PROMs (Patient-Reported Outcome Measures).

Mit organisatorischen und IT-Massnahmen, speziell mit dem Klinikinformationssystem, sollen Doppelspurigkeiten wie unnötige Laboruntersuchungen vermieden werden. Einen wichtigen Beitrag dazu könnte auch das elektronische Patientendossier (EPD) leisten, sofern es von allen medizinischen Leistungserbringern verwendet wird. Mit der Vision des digitalisierten Spitals verfolgt das USZ zudem das Teilziel, die Arbeitsprozesse zu vernetzen und damit kosteneffizienter zu machen.

Ein wiederholt geäussert Vorwurf der Kostentreiberei durch Ärztinnen und Ärzte, die finanziell von der Anzahl der Behandlungen profitieren, ist mit der Einführung des neuen Lohnmodells per 1. Januar 2023

haltlos geworden. Das vormalige Honorarsystem ist abgeschafft und die Erträge aus der Behandlung von zusatzversicherten Personen fliessen nun vollständig in die Betriebsrechnung des USZ ein.

Dem Interessenkonflikt eines Akutspitals für eine möglichst hohe Zahl von stationären Behandlungen begegnet das USZ mit dem Hinweis, dass die qualitativ hochstehende medizinische und pflegerische Patientenversorgung im Zentrum der Mission des USZ stehe. Aufgabe der Führungsgremien sei es, unter dieser Prämisse einen Ausgleich der Interessen, die sich aus dem Leistungs- und Forschungsauftrag, der Aufnahme- und Behandlungspflicht sowie der Verantwortung für einen finanziell ausgeglichenen Betrieb ergeben, zu sorgen. Dabei sind Grundsätze wie «ambulant vor stationär» oder die WZW-Kriterien gemäss KVG (Wirksamkeit, Zweckmässigkeit, Wirtschaftlichkeit) mit zu berücksichtigen.

Die ABG betrachtet das USZ aufgrund seiner herausragenden Stellung im kantonalen Gesundheitswesen und darüber hinaus als einen Vorreiter hinsichtlich effektiver und effizienter Behandlungsprozesse und erwartet auch, dass es seine Erkenntnisse angemessen mit anderen Leistungserbringern teilt.

#### **4. Infrastruktur**

Wie bereits in den Vorjahren berichtet, stellt die Erneuerung der Infrastruktur und insbesondere der Umgang mit dem hohen Anteil an denkmalgeschützten Gebäuden das USZ vor grosse betriebliche und finanzielle Herausforderungen. Um zu prüfen, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das USZ per 1. Januar 2018 der anstehende Investitionsbedarf und die standortbedingten Mehrkosten, vor allem infolge des Denkmalschutzes, ausreichend berücksichtigt wurden, hat die Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion eine Arbeitsgruppe mit dem USZ gebildet. Es wurde ein externes Gutachten eingeholt. Die Arbeitsgruppe erarbeitet auf dieser Grundlage Lösungsansätze, die zusammen mit dem Gutachten im 4. Quartal 2024 im Regierungsrat diskutiert werden sollen.

Die ABG begrüsst die Initiative der Gesundheitsdirektion zu vertieften Abklärungen der genannten Fragestellungen. Die ABG sieht Risiken in der finanziellen Belastung aufgrund der grossen Infrastrukturvorhaben. Sie fordert deshalb das USZ auf, die Entwicklungen aufgrund der Verschiebungen von der stationären zur ambulanten Leistungserbringung in seinen Planungen zu berücksichtigen und bei seinen Investitionen Augenmass walten zu lassen.

## 5. Kulturwandel und Personal

Nach mehreren Gesprächen mit den Führungsorganen des USZ sind für die ABG die Anstrengungen für den eingeforderten Kulturwandel spürbar. So kommuniziert die Spitaldirektion öfter, direkter und über verschiedene Kanäle mit den Mitarbeitenden. Im Sinne einer partizipativen und interprofessionellen Gesamtverantwortung wurden in einem breit abgestützten Prozess drei Werte als Grundlage für das gemeinsame Handeln erarbeitet. In Zusammenarbeit mit dem Kader wurde dann eine ambitionierte Strategie 2030 formuliert. Ein gewichtiger Schritt wurde im Strategiebereich Digitalisierung mit der Erarbeitung der Ausschreibung für das neue Klinikinformationssystem getan. Das Ziel ist ein durchgehend elektronischer Patientenpfad. Dabei wurden die verschiedenen Nutzergruppen frühzeitig eingebunden. Schliesslich werden im Budgetprozess die Kliniken und Institute neu breiter eingebunden, mit dem Resultat, dass sie sich für die Einhaltung der Budgets stärker als früher verantwortlich fühlen.

Die Spitaldirektion hat im Jahr 2023 insgesamt 42,3 Mio. Franken eingesetzt, um die Anstellungsbedingungen für ihre wichtigste Ressource, das Personal, zu verbessern. Der Teuerungsausgleich von 3% allein hat davon 25,1 Mio. Franken ausgemacht. Neben monetären wurden auch organisatorische Massnahmen, insbesondere hin zu flexiblen Arbeitsmodellen, umgesetzt. Ausserdem wurde ein Pflegepool eingerichtet, um der Abwanderung von Pflegepersonal zu Temporärfirmen zu entgegnen. Die Anstrengungen beginnen sich auszuwirken, indem die Personalfluktuationsrate mit 14% auf das Niveau vor der Coronapandemie gesunken ist. Trotz anhaltendem Fachkräftemangel konnten 51 neue Vollzeitäquivalente besetzt werden. Die Kosten für temporäres externes Personal steigen zwar weiterhin, hingegen der Anteil daran für Pflegepersonal und Sitzwachen in deutlich geringerem Ausmass als in den Vorjahren.

Politisch gewollt und unternehmerisch sinnvoll ist das neue Fixlohnmodell für die Kaderärzte, welches im Berichtsjahr eingeführt wurde. Einerseits erhöht sich dadurch der Personalaufwand insgesamt, während andererseits die Honorare aus der Behandlung von Zusatzversicherten direkt in die Betriebsrechnung fliessen. Allerdings muss auf diesen Fixlöhnen die Teuerung ausgeglichen werden. Die früheren Honorare unterstanden diesem Ausgleich nicht.

Der Arbeitskräftemangel nicht nur in der Pflege und bei den Ärzten, sondern auch bei den anderen Beschäftigungsgruppen wird das USZ weiterhin herausfordern. Es begegnet dieser Herausforderung mit der Strategie, ein möglichst attraktiver Arbeitgeber sein zu wollen. Dazu gehören attraktive Arbeitsbedingungen inklusive flachere Hierarchien und

effiziente Prozesse, marktgerechte Löhne, ein wertschätzendes Arbeitsklima und die Chance auf eine gute Aus- und Weiterbildung als Sprungbrett für weitere Karriereschritte.

Die ABG erkennt, dass Spitalrat und Spitaldirektion gut zusammenarbeiten. Die neuen Führungsorgane treten geeint, kompetent und auch selbstkritisch auf. Sie gehen die vielen Fragestellungen und Herausforderungen überlegt und schrittweise und unter Einbezug der Mitarbeitenden an. Insbesondere beim Kulturwandel, den die ABG als zentral ansieht, erkennt sie Fortschritte. Die ABG schätzt die transparente Zusammenarbeit. Hinsichtlich des neu eingeführten Fixlohnmodells regt die ABG in naher Zukunft eine Evaluation in Bezug auf Kostensteigerungen durch den Teuerungsausgleich an.

## **6. Erledigung von Vorstössen der ABG**

Als Folge des Berichts KR-Nr. 58/2021 der ABG über besondere Vorkommnisse in mehreren Kliniken des USZ reichte die ABG insgesamt fünf Vorstösse ein. Die beiden Vorstösse KR-Nrn. 203/2021 betreffend Stärkung der Spitaldirektion und 204/2021 betreffend Koordinierte Umsetzung der Empfehlungen sind im April 2023 mit Vorlage 5836 abgeschrieben worden.

### ***6.1 Postulat KR-Nr. 205/2021 zu Aufsichtsstrukturen in Bildung und Gesundheit***

Die Kommission für Bildung und Kultur (KBIK) hat das Postulat zum Anlass genommen, die Governance-Strukturen von Universität und Fachhochschulen eingehend zu diskutieren. Sie befasste sich insbesondere mit der Rolle des für das Bildungswesen zuständigen Regierungsratsmitglieds im Universitätsrat und im Fachhochschulrat. In einer abweichenden Stellungnahme zum Postulatsbericht des Regierungsrates legte sie ihre Überlegungen dar, die schliesslich zur Formulierung von zwei parlamentarischen Initiativen der KBIK führten (KR-Nrn. 169 und 170/2024). Sie wurden am 1. Juli 2024 vom Kantonsrat zur Beratung überwiesen. Die ABG begrüsst, dass damit die politische Diskussion geführt und entsprechende Beschlüsse gefällt werden können.

### ***6.2 Abschreibung von ABG-Motionen***

Im Rahmen der Vorlage 5952 zur Genehmigung des Geschäftsberichts 2023 beantragt der Regierungsrat, die Motionen KR-Nrn. 201/2021 betreffend Entkoppelung Lehrstuhl/Klinikdirektion und 202/2021 betreffend Neuausrichtung Berufungsprozess klinische Professuren als erledigt abzuschreiben.

An mehreren Sitzungen der ABG hat die Bildungsdirektorin zusammen mit dem Präsidenten des Spitalrates des USZ ausführlich dargelegt, welche Änderungen am Berufungsprozess für klinische Lehrstühle vorgenommen wurden (vgl. auch die Berichte der ABG zu den Jahres- bzw. Geschäftsberichten 2022 von UZH und USZ, Vorlagen 5900a und 5911a). Sie sind in einer Vereinbarung zwischen der Universität und den universitären Spitalern festgehalten. An den sogenannten Doppelanstellungen soll formell nichts geändert werden, jedoch wurde für eine bessere Zusammenarbeit ein Datenaustausch vereinbart, der sich nicht nur auf die Berufungen, sondern generell auf Personalgeschäfte bezieht, die beide Institutionen betreffen. Auch die Nebenbeschäftigungen sind dabei einbezogen. Sollte eine Kündigung an einer Institution ausgesprochen werden, wird sie von der anderen Institution ebenfalls als Kündigungsgrund angesehen. Erste Berufungsprozesse sind bereits nach dem neuen Verfahren durchgeführt worden. Beide Institutionen hielten gegenüber der ABG fest, dass sie die Neuerungen im Berufungsprozess begrüßen und die Zusammenarbeit deutlich vertrauensvoller geworden sei.

Vor diesem Hintergrund besteht nach Angabe der Bildungsdirektion und des Spitalrates des USZ kein gesetzgeberischer Handlungsbedarf und die beiden Motionen können als erledigt betrachtet werden.

Die ABG anerkennt die Bemühungen zur besseren Zusammenarbeit der beiden Institutionen. Sie sieht mit Interesse der Evaluation des neuen Berufungsverfahrens entgegen, welche nach Ablauf der Projektphase im Jahr 2026 zu erwarten ist. Eine Minderheit der ABG lehnt die Abschreibung der ABG-Motionen über den Geschäftsbericht ab. Inhaltlich werden die getroffenen Vereinbarungen zwischen UZH und USZ begrüsst. Für die politische Nachvollziehbarkeit wäre ihrer Meinung nach eine Vorlage des Regierungsrates mit begründetem Bericht für den Verzicht auf eine Gesetzesänderung angezeigt. Die ABG stimmt mit dem geäusserten Vorbehalt zuhanden der Geschäftsprüfungskommission, die für die Antragstellung im Rahmen der Vorlage 5952 zuständig ist, der Abschreibung ihrer Motionen zu.

## **7. ZüriPharm AG**

Mit Vorlage 5916 hat der Kantonsrat am 25. September 2023 der Übertragung der Aktien der Kantonsapotheke an das USZ, einer Erhöhung des Eigenkapitals des USZ und einem Objektkredit für die Umstrukturierung der Kantonsapotheke zugestimmt. Damit haben die formellen und finanziellen Vorbereitungen für die Integration der Kantonsapotheke in das USZ, neu unter dem Namen ZüriPharm AG, ihren Abschluss gefunden.

Zu Beginn des Jahres 2024 erarbeitete der Verwaltungsrat eine Strategie mit Vision, Mission und Werten. Ziel ist, die ZüriPharm markt- und serviceorientiert zu positionieren. Das Preismodell wird in enger Zusammenarbeit mit den Kunden revidiert, um die bisherigen halten und neue Kunden gewinnen zu können.

Die ABG wird die weiteren Schritte der ZüriPharm als Beteiligung des USZ in den nächsten Jahren mit Interesse verfolgen, in Erwartung, dass es der ZüriPharm gelingt, zu einem kundenorientierten und effizienten Unternehmen zu werden.

## **8. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie**

In den einleitenden Ausführungen der Gesundheitsdirektion zu ihrem Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie wird auf die aktuelle Transformationsphase im Gesundheitswesen hingewiesen, die viele Unwägbarkeiten für die Spitäler und Kliniken mit sich bringt. Auch für die parlamentarische Oberaufsicht ist es eine Herausforderung, die Auswirkungen auf die von ihr beaufsichtigten Unternehmen und den allfälligen politischen Handlungsbedarf einzuordnen. Der regelmässige Austausch mit der Gesundheitsdirektion, die ihrerseits im engen Austausch mit den Institutionen steht, ist für die ABG daher relevant.

Die ABG unterstützt grundsätzlich die Anmerkungen und Erwartungen, die die Gesundheitsdirektion als Eigentümervertreterin formuliert hat.

Die ABG hat sich die Strategie 2030 präsentieren lassen und befürwortet die Zielrichtung. Zu den weltweit zehn besten Spitälern gehören zu wollen, ist sehr ambitioniert, muss jedoch im Einklang mit der Erfüllung der Leistungsaufträge, einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im hiesigen Umfeld und mit grossem Kostenbewusstsein umgesetzt werden.

Die in Kapitel 3.2 beschriebenen Ausführungen und die Würdigung zur Qualitätskontrolle der Herzchirurgie gelten sinngemäss für das Qualitätsmanagement des USZ insgesamt, an dem die Reputation des USZ zu einem wesentlichen Teil hängt. Die ABG begrüsst deshalb das Vorhaben der Spitaldirektion, das Qualitätsmanagement umfassend überarbeiten zu wollen, und teilt die Erwartungen der Eigentümervertreterin für eine führende Rolle des USZ bei der Einführung und Weiterentwicklung der kantonalen Qualitätsprogramme.

Die Vorgabe, eine umfassende Kooperationsstrategie zu erarbeiten, sieht die ABG ebenfalls als wichtig an. Eine klare Strategie erleichtert es den Führungsorganen des USZ, sinnvolle Kooperationen einzugehen, die bestehenden weiterzuentwickeln und neue Anforderungen in Zusammenarbeit mit anderen Leistungserbringern anzugehen.

Zu den Themen Personalpolitik, Unternehmensorganisation und -kultur sowie Infrastruktur wird auf die Ausführungen in Kapitel 4 und 5 verwiesen.

Die ambulante Leistungserbringung im Circle am Flughafen zeigt, dass mit einer modernen Infrastruktur und standardisierten Prozessen ein vergleichsweise hoher Kostendeckungsgrad erreicht werden kann. Selbst unter optimalen Umständen ist es aber mit den gegebenen Tarifen nicht möglich, Kostendeckung zu erreichen, geschweige denn den geforderten Beitrag für das langfristige Bestehen des Unternehmens zu erwirtschaften. So beträgt die EBITDA-Marge gegenwärtig lediglich 2% anstelle der angestrebten 10%. Knapp kostendeckend sind stationäre Behandlungen, weshalb die Strategie zur Auslastung der Betten aus unternehmerischer Sicht nachvollziehbar, jedoch insgesamt für das Gesundheitswesen nicht erstrebenswert ist. Aber auch die stationären Behandlungen erweisen sich zunehmend als Verlustgeschäft, denn der Anteil der stationären Behandlungen geht zugunsten der ambulanten Leistungserbringung stetig zurück. Hinzu kommt, dass der Anteil der zusatzversicherten Patientinnen und Patienten tendenziell sinkt, was nicht zuletzt auf die steigenden Krankenkassenprämien zurückgeführt wird.

Mit der unbefriedigenden Ertragssituation infolge nicht kostendeckender Tarife gehen steigende Kosten einher, speziell beim grössten Kostenblock Personalaufwand, wo sich vor allem die Teuerung auswirkt. Mit der Digitalisierung können voraussichtlich bedeutende Prozessoptimierungen und infolge dessen Kosteneinsparungen erreicht werden, jedoch nicht kurzfristig und erst nach bedeutenden Investitionen, welche zudem auch für die bauliche Infrastruktur zu stemmen sind.

Die schwierige finanzielle Situation verlangt vom USZ, alles Mögliche zu unternehmen, um das Unternehmen vor allem kostenseitig besser aufzustellen. Vom Eigentümer werden eine enge Begleitung und die gebotene Unterstützung erwartet, um die schwierigen Rahmenbedingungen, die dem USZ beispielsweise mit dem Denkmalschutz auferlegt werden, zu mildern.

Die ABG anerkennt, dass die Gesundheitsdirektion und das USZ an diesen Aufgaben arbeiten und unterstützt deren Anstrengungen. Sie vertraut auf die Kompetenz der neuen Führung, dass diese das Unternehmen im erwarteten Sinn voranbringt und mit dem Spannungsfeld zwischen angestrebter Spitzenrangierung und den gegebenen Rahmenbedingungen umgehen kann.

## **9. Abschliessende Bemerkungen**

Die ABG dankt der Gesundheitsdirektion für die konstruktive Zusammenarbeit, ebenso den Verantwortlichen des USZ für die offene und glaubwürdige Kommunikation. Die ABG dankt besonders den Mitarbeitenden aller Bereiche und aller Hierarchiestufen für ihren täglichen Einsatz zugunsten der Patientinnen und Patienten.

## **10. Antrag**

Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Geschäftsbericht 2023 des Universitätsspitals Zürich zu genehmigen.

Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie des Universitätsspitals Zürich für das Berichtsjahr 2023 zu genehmigen.