

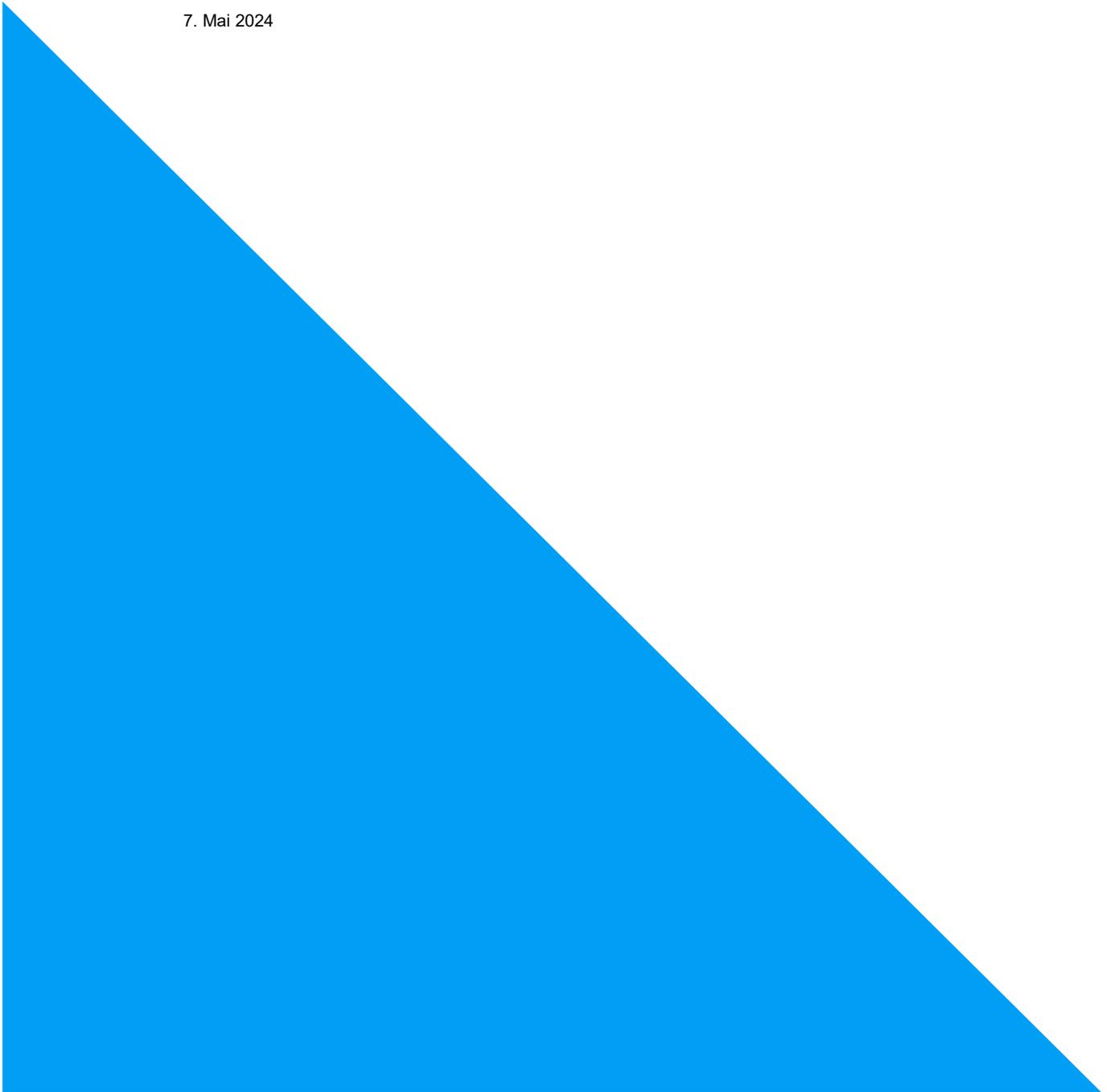


Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 262-2023 / 2024-04-0712, zof

Universitätsspital Zürich
Bericht über die Umsetzung
der Eigentümerstrategie
Berichtsjahr 2023

7. Mai 2024



Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 3 |
| 2 | Unternehmensdaten | 4 |
| 3 | Umsetzung der Eigentümerstrategie | 6 |
| 3.1 | Strategische Schwerpunkte | 6 |
| 3.2 | Qualität | 7 |
| 3.3 | Personalpolitik | 8 |
| 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 |
| 4 | Gesamteinschätzung | 16 |

1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie dient als zentrales Steuerungsinstrument und als Grundlage für das Controlling der kantonalen Spitäler.

Gemäss § 11 d. Abs. 2 lit. c des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG, LS 813.15) erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie.

Der Regierungsrat beschliesst jährlich einen von der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion erstellten Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 9 Abs. 3 USZG) und legt ihn dem Kantonsrat zur Genehmigung vor (§ 8 lit. e USZG).

Die Herausforderungen für das Gesundheitswesen insgesamt und im Besonderen für die Spitäler sind gross. Dazu zählen der Fachkräftemangel, der sich seit der Coronapandemie akzentuiert hat, die höheren Personalkosten aber auch die generelle Teuerung, vor allem im Energie- und Baubereich, und die nicht kostendeckenden Tarife. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind sowohl der Bund und die Kantone, vor allem aber die Spitäler selbst gefordert.

Seit der Coronapandemie hat sich im Gesundheitswesen viel verändert, das sich vorher so nicht abgezeichnet hat. Aber auch der demografische Wandel und die kontinuierlich wachsende Bevölkerung, die zunehmende Spezialisierung und der Fortschritt in der Medizin führen zu einer Transformation. Das Spitalwesen muss sich auf die künftigen Bedürfnisse ausrichten. Das wird nur möglich sein, wenn die Spitalbetriebe effizienter werden, vermehrt Kooperationen eingehen und integrierte Versorgungsmodelle fördern. Auch eine stärkere Verlagerung in den ambulanten Bereich ist nötig, da dieser einerseits kostengünstiger ist und andererseits das Spitalpersonal entlastet, da keine Nacht- und Wochenendschichten mehr nötig sind. Eine wichtige Rolle wird auch der Digitalisierung zukommen.

Um die aktuell bestehenden Fehlanreize zwischen stationären und ambulanten Behandlungen zu reduzieren und den ambulanten Bereich weiter zu stärken, braucht es nationale Reformen. Dazu zählt die Vorlage für eine einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen, kurz EFAS, welche das Bundesparlament Ende letzten Jahres verabschiedet hat. Auch wichtig ist die Ablösung von TARMED durch den neuen Einzelleistungstarif TARDOC und/oder ambulante Pauschalen.

Das Universitätsspital Zürich (USZ) war im Berichtsjahr mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. Der anhaltende Fachkräftemangel führte im ersten Halbjahr zu Betten-sperrungen, die erst durch zusätzliches temporäres Personal und die Implementierung eines internen Pflegepools im Laufe des Jahres abgebaut werden konnten. Zusätzlich wurden auch Organisations- und Prozessverbesserungen vorgenommen.

Trotz dieser Herausforderungen konnte das USZ eine Steigerung des Betriebsertrags im Vergleich zum Vorjahr um 4% verzeichnen. Die Betriebskosten stiegen jedoch gleichzeitig um 7%, sodass diese nicht ausgeglichen werden konnten und das USZ für das Berichtsjahr einen Jahresverlust von rund 49 Mio. Franken ausweist. Mit einer Eigenkapitalquote von 50,3% verfügt das USZ über eine ausreichende Kapitalausstattung.

2 Unternehmensdaten

Unternehmenszweck

Das Universitätsspital Zürich 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 USZG).

| Spitalrat | Funktion |
|--|----------------------------------|
| André Zemp | Präsident |
| Regula Lüthi | Vizepräsidentin |
| Dr. oec. publ. Serge Gaillard | Mitglied |
| Dr. iur. Franz Hoffet | Mitglied |
| Prof. Dr. sc. nat. Jürgen Holm | Mitglied |
| Prof. Dr. med. Rahel Kubik (ab 1. Juli 2023) | Mitglied |
| Franziska Mattes | Mitglied |
| Prof. Dr. med. Petra S. Hüppi | Vertreterin Universitätsrat |
| Dr. iur. Deborah Staub | Vertreterin Gesundheitsdirektion |

| Gesamtentschädigung | 2022 | 2023 |
|---|-----------|------------------------|
| Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. exkl. Spesen) | 547'767 | 580'500 |
| Geschäftsleitung (Total Fr. exkl. Spesen und inkl. Honorare aus privatärztlicher Tätigkeit und inkl. Entschädigungen der UZH für die Lehrtätigkeit) | 4'161'606 | 5'068'803 ¹ |

¹ Die Differenz zum Vorjahr ist hauptsächlich auf die gemäss Vollzugsverordnung zum Personalgesetz (VVO) des Kantons Zürich festgelegten Abfindungen zurückzuführen.

| Beteiligungen | Beteiligungsumfang |
|---------------------------------|--------------------|
| Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG | 40% |

Wichtige Verträge

Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich

Mietvertrag The Circle

Hochbord Stettbach externer Bürostandort

Mietvertrag Wagi Areal 14 - 1. Verlängerung gemäss Option inkl. Kaufoption Zyklotron

Mietvertrag Logistikzentrum

| Beschäftigungsentwicklung | 2022 | 2023 |
|--|-------|-------|
| Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ) | 7'339 | 7'519 |
| Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in % | -1,5% | +2,5% |
| Fluktuationsrate in % | 17,0% | 14,0% |

| Leistungskennzahlen (Indikatoren) | 2022 | 2023 |
|---|-------------|-------------|
| Stationäre Austritte | 38'878 | 39'153 |
| Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in % | -1,8% | 0,7% |
| Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in % | 18,3% | 18,5% |
| Case Mix Index (CMI) | 1,674 | 1,675 |
| Day Mix Index (DMI) | 0,930 | 0,940 |
| Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in % | 1,3% | 0,1% |
| Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in % | -13,9% | 1,2% |
| Durchschnittliche Verweildauer | 6,39 | 6,0 |
| Ambulante Taxpunkte (Anzahl) | 328'194'000 | 338'681'000 |

| Finanzflüsse seitens des Kantons | 2022 | 2023 |
|---|-------------|-------------|
| Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen) | 261'251'000 | 272'269'000 |
| davon Subventionen gemäss § 11 SPFG | 21'314'000 | 21'781'000 |

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

| Geschäftsergebnis (Mio. Fr.) | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| Ergebnis Erfolgsrechnung (ER) | 40,4 | -48,0 | -14,2 | -22,1 | -49,3 |

| Finanzielle Kennzahlen | 2022 | 2023 |
|-------------------------------|-------|-------|
| EBITDA-Marge | 4,0% | 2,0% |
| Eigenkapitalquote | 56,7% | 50,3% |
| Zinsdeckungsgrad | -16,2 | -33,6 |

3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Strategische Schwerpunkte

Vorgabe (ES Abs. 1)

- Das Universitätsspital Zürich (USZ) zählt zu den führenden Spitälern der Schweiz und ist ein international beachtetes Zentrum der universitären Medizin. Es beteiligt sich am Netzwerk Universitäre Medizin Zürich und unterstützt dessen Tätigkeiten, namentlich in den Bereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung der Ärzteschaft.
- Das USZ bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum mit Fokus auf die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin an. Es kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung, der spezialisierten und der hochspezialisierten Medizin jederzeit erfüllen.
- Das USZ ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung.

Zielerreichung

Das USZ hat im Berichtsjahr eine umfassende medizinische Versorgung der Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Zürich und darüber hinaus sichergestellt. Es differenziert sich durch sein Angebot in der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin, insbesondere in den Bereichen Onkologie, Herz-Kreislauf, Neurowissenschaften und Präzisionsmedizin.

Die Strategie USZ 2030 wurde im Berichtsjahr fertiggestellt. Sie hat zum Ziel, die Zukunftsfähigkeit des USZ zu sichern und es unter den zehn besten Spitälern der Welt zu positionieren.

Die Strategie USZ 2030 beinhaltet folgende sechs Zielbilder:

- Spitzenposition in Forschung und Innovation
- Höchste Qualität
- Digitalisiertes Spital
- Ausrichtung auf Patientinnen und Patienten
- Mitarbeitende im Fokus
- Finanzierung aus eigener Kraft

Das USZ verzeichnet mit 17% den höchsten Marktanteil aller Spitäler im Kanton Zürich. Dennoch musste das USZ leichte Marktanteilsverluste hinnehmen. Um Marktanteile zurückzugewinnen, fokussiert das USZ auf eine konsequente Bettenbelegung, eine optimierte Austrittsplanung und die Steigerung der Same-Day-Surgery.

Mit der Strategie USZ 2030 unterstreicht das USZ seine zentrale Rolle in der universitären Medizin und die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit mit den Institutionen des Netzwerks Universitäre Medizin Zürich (UMZH).

Die Konzentration der Altersmedizin im Stadtspital Zürich per 1. Januar 2024 und die Schaffung eines grossen universitären Zentrums für Altersmedizin führt zu einer Fokussierung des Angebots. Zugleich konnte die Kooperation mit dem Stadtspital Zürich gestärkt werden.

Der Fachkräftemangel und Engpässe in der baulichen Infrastruktur führten zeitweise zu einer Überlastung der Notfallstation, weil einzelne Patientinnen und Patienten nicht zeitnah auf die entsprechenden Abteilungen verlegt werden konnten. Die Erfüllung der kantonalen Leistungsaufträge konnte jedoch trotzdem zu jeder Zeit sichergestellt werden. Das USZ hat Massnahmen ergriffen, um die Verlegung der Patientinnen und Patienten auf nachgelagerte Stationen zu beschleunigen.

Fazit

Das USZ hat viel in die Überarbeitung seiner Strategie investiert. Dies ist aus Sicht des Eigentümers zu begrüessen. Die Umsetzung der Strategie bzw. die daraus abgeleiteten Massnahmen müssen sich in den nächsten Jahren bewähren, um dem USZ eine führende Position in der universitären Medizin, gute Fachkräfte und eine gute wirtschaftliche Basis zu sichern.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet vom USZ eine konsequente und erfolgreiche Umsetzung der Strategie 2030. Die entsprechenden Massnahmen sind zeitgerecht zu lancieren und über deren Wirkung ist dem Eigentümer regelmässig zu berichten.

3.2 Qualität

Vorgabe (ES Abs. 2)

- Das USZ 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 USZ in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.
- Das USZ verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in seine Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.

Zielerreichung

Die medizinische Behandlungsqualität des USZ wird anhand von Indikatoren des Bundesamtes für Gesundheit und des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) gemessen. Bei diesen Qualitätsindikatoren liegt das USZ teilweise unter den erwarteten Werten.

Daher hat die Spitaldirektion im Januar 2024 beschlossen, das Qualitätsmonitoring sowie den gesamten Qualitätsverbesserungs-Prozess am USZ umfassend zu überarbeiten.

Auf Basis einer zu erarbeitenden Qualitätsstrategie sollen konkrete, das ganze USZ betreffende Ziele festgelegt sowie Massnahmen definiert und umgesetzt werden. Dazu gehört insbesondere auch ein Monitoring der Behandlungsqualität anhand klarer Qualitätsindikatoren. Kliniken mit ungenügenden Qualitätsergebnissen sollen auditiert und die Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen überwacht werden.

Die Klinikdirektorinnen und -direktoren sowie die behandelnden Ärztinnen und Ärzte werden stark in die Qualitätsentwicklungsprozesse eingebunden.

Fazit

Das USZ liegt bei einigen der vorhandenen Qualitätsindikatoren im Bereich der Erwartungen, bei anderen bestehen Abweichungen nach unten. Das Spital hat den Handlungsbedarf erkannt und entsprechende Massnahmen eingeleitet, was aus Eigentümersicht begrüsst wird.

Erwartungen

Vom USZ wird erwartet, dass es der Erarbeitung der Qualitätsstrategie eine hohe Priorität beimisst und diesen Prozess zentral steuert und überwacht. Darüber hinaus wird eine aktive Beteiligung an der Einführung und Weiterentwicklung der kantonalen Qualitätsprogramme erwartet, damit zukünftig valide und belastbare Qualitätsindikatoren verfügbar sind.

3.3 Personalpolitik

Vorgabe (ES Abs. 3)

- Das USZ 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 USZ 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 USZ strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

Zielerreichung

2023 war ein Jahr des Umbruchs im Personalwesen des USZ. Parallel zur Erarbeitung der Strategie USZ 2030 wurden neue Werte entwickelt, welche die Umsetzung der Strategie unterstützen und die Führung und Zusammenarbeit am USZ prägen (vgl. Ziff. 3.5).

Das Personalreglement wurde revidiert, um dem Spitalrat zusätzliche Kompetenzen in der Lohnentwicklung zu übertragen. So kann er gezielt Mittel für individuelle Lohnerhöhungen in Berufsgruppen mit Personalmangel einsetzen oder die Entschädigungen für Schichtarbeit über dem kantonalen Ansatz festlegen.

Durch die Schaffung des Pflegepools konnte das USZ neue Mitarbeitende gewinnen. Zudem wurde eine strukturelle Lohnanpassung in den Berufsgruppen Pflege und MTTB vorgenommen. Die Abhängigkeit von Temporärfirmen konnte verringert werden.

Für Kaderärztinnen und -ärzte gilt seit dem 1. Januar 2023 ein neues Lohnsystem ohne mengenabhängige Anreize. Trotz anfänglicher Unsicherheit waren die Erfahrungen mit dem neuen Modell positiv.

Durch gemeinsame Anstrengungen aller Führungskräfte, flexible Arbeitszeitmodelle und gezielte Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität konnte die Fluktuation auf 14% (Vorjahr 17%) gesenkt werden. Besonders erfreulich ist der Rückgang im medizinischen Bereich: Pflege (-4,8 Prozentpunkte) und Ärzteschaft (-3,9 Prozentpunkte).

Aus den Kennzahlen des Ein- und Austrittsmonitorings 2023 geht hervor, dass die Mitarbeitenden die Arbeitsbedingungen am USZ im Vergleich zu 2022 positiver beurteilen.

Mit 726 Personen in beruflicher Ausbildung ist das USZ der grösste Ausbildungsbetrieb im Kanton Zürich. 1'158 Assistenzärztinnen und -ärzte absolvierten 2023 ihre Facharztausbildung am USZ.

Lernende und Studierende zeigen eine hohe Zufriedenheit mit der Ausbildung am USZ. 96% würden das USZ weiterempfehlen, 60% verbleiben nach der Ausbildung am USZ.

Der Frauenanteil in leitenden Funktionen stieg um 0,3 Prozentpunkte auf 57,3%.

Die Kündigung des Gesamtarbeitsvertrags für Assistenzärztinnen und -ärzte durch den Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) zum Jahresende stellte das USZ im Berichtsjahr vor eine Herausforderung. Das USZ ist bestrebt, den Anliegen der Assistenzärztinnen und -ärzte möglichst weit entgegen zu kommen. Gleichzeitig bestehen aus betrieblicher Sicht gewisse Grenzen der Machbarkeit. Deshalb konnte trotz intensiver Verhandlungen bis Ende des Berichtsjahres noch keine abschliessende Einigung erzielt werden. Das USZ ist jedoch weiterhin im Dialog mit den Vertretern der Assistenzärztinnen und -ärzte und bemüht, gemeinsam Lösungen zu finden, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den betrieblichen Erfordernissen gerecht werden.

Die betriebseigene Kindertagesstätte integrierte den Standort Dolderstrasse in die Haldenbachstrasse, um ihr Angebot zu verbessern.

Fazit

Das USZ hat im Personalbereich wichtige Erfolge erzielt. Die Fluktuationsrate konnte gesenkt und die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden. Die Abhängigkeit von Temporärpersonal hat abgenommen. Ebenso zu begrüssen ist aus Eigentümersicht, das sorgfältige Monitoring der Verwaltungsstellen, die per Ende des Berichtsjahres leicht reduziert wurden.

Die Kennzahlen des USZ zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden zeigen ein positives Bild.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die bereits ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität fortgesetzt werden und die Fluktuationsrate auf einem tiefen Niveau bleibt.

Es wird erwartet, dass das USZ durch Digitalisierung und Prozessverbesserungen das Stellenverhältnis, insbesondere im administrativen Bereich weiter optimiert.

3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen

Vorgabe (ES Abs. 4)

- Das USZ kann nach Massgabe des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG) Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern
 - es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt,
 - die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind und
 - die Fokussierung auf die universitäre und hochspezialisierte Medizin erhalten bleibt.

Zielerreichung

Das USZ pflegt eine Vielzahl von Kooperationen unterschiedlicher Ausprägung, die grösstenteils auf die Personalentsendung in der klinischen Versorgung fokussieren. Daneben bestehen Kooperationen in der Bildgebung, Diagnostik, Telemedizin, Forschung, Aus- und Weiterbildung sowie in der Pflege.

Intensive Kooperationen bestehen mit dem Kinderspital Zürich, dem Stadtspital Zürich sowie den Spitälern Männedorf und Uster. Mit dem Stadtspital Zürich bestehen Vereinbarungen im Bereich der Altersmedizin und der Herzchirurgie (Allianz Herzchirurgie Zürich). Dies ermöglicht Synergien durch gemeinsame Nacht- und Wochenenddienste, optimierte Infrastrukturnutzung, gegenseitige Aushilfe bei Personalengpässen und gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen.

Sowohl das USZ als auch das Kantonsspital Winterthur haben Kooperationen mit dem GZO Spital Wetzikon. Darunter sind diejenigen in den Bereichen Urologie und Teleradiologie wesentlich.

Darüber hinaus arbeitet das USZ auch mit fast allen anderen Listenspitälern im Kanton Zürich und einigen ausserkantonalen Akutspitälern zusammen.

Mit der Strategie USZ 2030 unterstreicht das USZ seine wesentliche Rolle in der universitären Medizin und die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit mit den Institutionen der UMZH. Im Berichtsjahr haben die Universität Zürich und das USZ das Berufungsverfahren neugestaltet und partnerschaftlich angelegt.

Die zahlreichen Kooperationen des USZ entstanden bislang grösstenteils aus Einzelentscheiden. Künftig sollen sie einer klaren Strategie bzw. einem übergeordneten Konzept folgen, das im Rahmen der Umsetzung der Strategie USZ 2030 erarbeitet wird.

Ziel ist, die bestehenden Kooperationen mit einzelnen Partnern besser aufeinander, aber auch auf die längerfristige Leistungsangebotsplanung abzustimmen. Bei der Definition des künftigen Leistungsangebots müssen nebst der Klärung der Rollen der Kooperationspartner auch finanzielle Überlegungen berücksichtigt werden.

Im Jahr 2022 haben sich der Regierungsrat und der Kantonsrat für die Ausgliederung der Kantonsapothek (KAZ) aus der Gesundheitsdirektion ausgesprochen und Ende September 2023 dem Verkaufspreis zugestimmt. Die KAZ wurde als Tochtergesellschaft dem USZ angegliedert und per 1. Januar 2024 in ZüriPharm AG umfirmiert.

Im Jahr 2023 bestanden keine Beteiligungen des USZ an anderen Einrichtungen oder Organisationen und es fanden keine Auslagerungen statt.

Fazit

Das USZ hat im Berichtsjahr erneut zahlreiche Kooperationen gepflegt und weiterentwickelt. Der Eigentümer begrüsst die Aktivitäten des USZ in diesem Bereich, sieht aber auch die Notwendigkeit einer umfassenden, übergeordneten Strategie, die auch die Kosten-Nutzen-Verhältnisse überprüft.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die Kooperationen in Zukunft weiter intensiviert und noch systematischer und gezielter genutzt werden, um das Leistungsangebot, die Qualität und Kosten zu optimieren. Angesichts der aktuellen Ereignisse sollen die bestehenden Kooperationen sorgfältig analysiert und hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen überprüft werden. Vom USZ wird erwartet, dass es im Jahr 2024 eine ganzheitliche Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorlegt und wo möglich und sinnvoll Synergien realisiert.

3.5 Unternehmensorganisation und –kultur

Vorgabe (ES Abs. 5)

- Das USZ setzt die im USZG festgelegten Vorgaben zur Organisation in der Unternehmensstruktur um, stattet die entsprechenden Führungspersonen mit den nötigen Kompetenzen aus, und sorgt dafür, dass diese Strukturen betriebsweit gelebt werden.
- Es sorgt für eine zeitgemässe Führungskultur, die den Unternehmenserfolg begünstigt und attraktiv ist für die Mitarbeitenden.
- Es setzt Vorgaben für die Compliance auf allen Stufen und schafft ein Klima, das deren Einhaltung sicherstellt.

Zielerreichung

Das USZ hat im Berichtsjahr intensiv daran gearbeitet, eine auf gemeinsamen Werten basierende Unternehmenskultur zu etablieren und im Alltag zu verankern.

Im Fokus stand 2023 die Neuformulierung der USZ-Werte in einem partizipativen, breit abgestützten Prozess. Diese neuen Werte ergänzen den Code of Conduct und bieten Mitarbeitenden und Führungskräften eine klare Orientierung im Arbeitsalltag.

Die neuen Werte "Wir sind das USZ: gemeinsam – verantwortlich – zum Wohle aller" haben bereits breite Akzeptanz gefunden. Sie wurden in die grundlegenden Führungsprogramme, den Welcome Day für neue Mitarbeitende sowie in diverse Kommunikationsmassnahmen, Kadertagungen und Team-Building Workshops integriert.

Zudem war das Jahr 2023 durch Veränderungen in der Führung geprägt. Per 1. Juni 2023 übernahm Dr. Monika Jänicke den Vorsitz der Spitaldirektion.

Fazit

Das USZ hat im Berichtsjahr grosse Anstrengungen zur Verbesserung der Unternehmensorganisation und -kultur unternommen und diese in der alltäglichen Arbeit der Mitarbeitenden verankert.

Erwartungen

Vom USZ wird erwartet, dass die neuen Unternehmenswerte nachhaltig im Arbeitsalltag verankert werden.

3.6 Infrastruktur

Vorgabe (ES Abs. 6)

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

Zielerreichung

Die Planung des Bauprojektes MITTE1|2 wurde im Berichtsjahr abgeschlossen. Während drei Monaten wurde das Bauprojekt nochmals intensiv hinsichtlich der planerischen Umsetzung der Anforderungen geprüft. Anschliessend hat der Lenkungsausschuss das Bauprojekt genehmigt. Die Gesamtinvestitionssumme wird gemäss präzisierter Schätzung auf 950 Mio. Franken veranschlagt. Die Erhöhung um 100 Mio. Franken des Vorprojektes ist auf die Teuerung zurückzuführen. Die archäologischen Grabungen sind abgeschlossen, die Tiefbauarbeiten laufen.

2023 wurden 123 Mio. Franken in den Gebäudebestand investiert. Wichtige Projekte waren die Sanierung der Netzwerkstandorte, die Erneuerung der Gebäudeleittechnik und die Instandsetzung der denkmalgeschützten Fenster im RAE-Trakt. Mittelfristig wird unter anderem das Gebäude NORD1 saniert werden müssen.

Ein Warmwasserrohrbruch im Provisorium SUED führte zur Teilräumung des Gebäudes und einem Verlust von 21 Betten. Die Ursache für den Schaden und der Zeitpunkt der Wiederinbetriebnahme der stillgelegten Betten sind noch unklar.

Die Auflage zur Wohnraumrückführung wurde durch die Rückgabe von zwei Mietliegenschaften erfüllt.

Der Studienauftrag für den Laborneubau NORD3 (geplant bis Mitte der 2030er-Jahre) wurde gestartet. Die Gespräche mit der Universität Zürich und dem Kanton zur Übernahme des benachbarten Areals des Zentrums für Zahnmedizin wurden fortgeführt. Ab Mitte der 2030er-Jahre soll dort die ambulante Medizin (als Ergänzung zum Circle am Flughafen) den Betrieb aufnehmen.

Fazit

Die Finanzierung der notwendigen Investitionen in die Erneuerung des vom Kanton übernommenen und zum Teil denkmalgeschützten Immobilienportfolios stellt für das USZ eine Herausforderung dar.

Die Gesundheitsdirektion hat deshalb gemeinsam mit der Finanzdirektion und mit dem USZ eine Arbeitsgruppe gebildet, welche prüft, ob bei der Übertragung der Immobilien vom

Kanton an das USZ der anstehende Investitionsbedarf und die standortbedingten Mehrkosten (v.a. Denkmalschutz) ausreichend berücksichtigt wurden. Die Arbeitsgruppe hat hierfür ein externes Gutachten in Auftrag gegeben und wird auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeiten. Die Ergebnisse sollen Ende 2024 vorliegen.

Erwartungen

Für die Zukunft ist es wichtig, dass das USZ seine Anstrengungen zur Entwicklung und Modernisierung der Infrastruktur fortsetzt. Für die Umsetzung der langfristigen Gesamtplanung muss das USZ Möglichkeiten aufzeigen, die mit dem Versorgungsbedarf einerseits und der finanziellen Tragbarkeit andererseits in Einklang stehen.

3.7 Finanzen

Vorgabe (ES Abs. 7)

- Das USZ 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 USZ berücksichtigt in seiner Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

Zielerreichung

Das USZ verzeichnete im Berichtsjahr einen Jahresverlust von 49,3 Mio. Franken. Der Betriebsertrag stieg zwar um 4,4%, der Betriebsaufwand jedoch um 5,9%. Die EBITDA-Marge liegt mit 2,0% deutlich unter der Zielvorgabe von 10% die nötig wäre, damit sich das USZ langfristig aus eigener Kraft finanzieren kann. Die Eigenkapitalquote ist gegenüber der Vorperiode von 56,7% auf 50,3% gesunken. Dieser Wert liegt weiterhin über der Eigentümervorgabe von 30%. Der Zinsdeckungsgrad ist infolge des Verlustes negativ und liegt damit unter den Vorgaben.

Hauptursachen für die Unterschreitungen der Vorgaben sind steigende Personalkosten und ein höherer medizinischer Aufwand. Der Personalbestand stieg um 2,3%. Zudem wurden teuerungsbedingte Lohnerhöhungen gewährt und Anpassungen in der Lohnstruktur im Pflege- und MTTB-Bereich umgesetzt. Alle diese Massnahmen führten zu einem Anstieg von 62 Mio. Franken im Personalaufwand (6.8%).

Der medizinische Aufwand stieg um 32 Mio. Franken (9,1%). Gründe dafür sind die Teuerung zum Beispiel beim Implantationsmaterial und ein grösseres Bedarfvolumen infolge der Leistungssteigerung.

Um die Wirtschaftlichkeit zu verbessern, strebt das USZ in den kommenden Jahren eine Stabilisierung und Erhöhung der Marktanteile bei den stationären Patientinnen und Patienten (speziell den Zusatzversicherten) an. Zudem will das USZ eine Erhöhung der Kostendeckung im ambulanten Bereich durch optimierte Nutzung der Ressourcen erreichen. Ausserdem möchte das USZ einen Effizienzgewinn durch umfassende, durchgängige Digitalisierung sowie eine moderne Infrastruktur erreichen.

Der Anteil an halbprivat und privat versicherten Patientinnen und Patienten ist in den letzten Jahren gesunken und im 2023 erstmals wieder geringfügig gestiegen.

Fazit

Das USZ hat erneut ein deutliches Defizit verzeichnet und die Vorgaben des Eigentümers nicht erreicht. Dies ist vor allem auf Kostensteigerungen und schwierige Rahmenbedingungen im Personal-, Tarif- und Infrastrukturbereich zurückzuführen. Dazu beigetragen haben auch noch nicht ausgeschöpfte Potenziale im Bereich der Prozessoptimierung und der Digitalisierung.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass das USZ ein konkretes Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegt und aufzeigt, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen mittelfristig wieder die Eigentümergegebenheiten erreicht werden. Dabei soll auch verstärkt die Ambulantisierung vorangetrieben und wo möglich und sinnvoll, Kooperationen angestrebt werden, die dazu beitragen, die Effizienz weiter zu steigern. Vom USZ wird ein entsprechendes Umsetzungscontrolling und regelmässiges Reporting an die Gesundheitsdirektion zum Ergebnisverbesserungsprogramm erwartet.

3.8 Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 8)

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

Zielerreichung

Das USZ verfügt über ein umfassendes Risikomanagement und ein internes Kontrollsystem (IKS), die eng miteinander verzahnt sind. 2014 wurde das unternehmensweite Risikomanagement formalisiert. Jährlich werden die Top-Risiken USZ zusammengetragen und anhand eines gemeinsamen, erweiterten Rasters für Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet und Massnahmen festgehalten.

Im Berichtsjahr wurden folgende fünf Hauptrisiken identifiziert:

- 1: Tarifrissen
- 2: Unzureichende Finanzierung – sinkende Eigenkapitalquote
- 3: Fachkräftemangel
- 4: Ausfall der baulichen und technischen Infrastruktur
- 5: Wettbewerbsnachteile durch Investitionsstau in der Digitalisierung

Für jedes dieser Risiken wurden verschiedene Risikominderungsmaßnahmen definiert. Das USZ überwacht die Risiken sowie die Umsetzung dieser Massnahmen fortlaufend.

Fazit

Das USZ führt ein strukturiertes und sorgfältig aufgebautes Risikomanagement.

Erwartungen

Vom USZ wird erwartet, dass die etablierten Instrumente systematisch angewendet und weiterentwickelt werden, und dass der Eigentümer bei Bedarf frühzeitig informiert wird, wenn sich eines der Top-Risiken wesentlich verändert.

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.

Zielerreichung

Im Jahr 2023 konnte das USZ einen stabilen und ausfallfreien IT-Betrieb gewährleisten. Medizinische und administrative Applikationen, Netzwerke und die ICT-Infrastruktur funktionierten zuverlässig. Durch Weiterentwicklungen in den Bereichen Medizin, Administration und Technik wurden verschiedene Optimierungen realisiert.

Im Berichtsjahr wurden verschiedene Digitalisierungsprojekte initiiert und vorangetrieben, unter anderem ein Wechsel auf Microsoft Teams und der Projektstart SAP S/4 Hana. Zudem wurden 2023 eine Datenstrategie, ein Betriebsmodell und eine Datenarchitektur erarbeitet. Darauf basierend entstand ein Konzept zur Konsolidierung und Bereitstellung von Daten. Diese Plattform ermöglicht die effizientere Nutzung von Daten für Analysen, Data Science, Entwicklung von Algorithmen und datenintensive Applikationen.

Die Nutzung von Office 365 ist am USZ derzeit nur in begrenztem Umfang möglich. Die Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich beurteilt die Verwendung cloudbasierter Dienste teilweise kritisch. Diese Technologien sind jedoch für die angestrebte durchgängige Digitalisierung der Prozesse unumgänglich und für den Erhalt bzw. die Stärkung der Wettbewerbsposition von substantieller Bedeutung. Das USZ wird sich daher weiterhin für das Erreichen einer datenschutzkonformen Lösung einsetzen.

Das USZ hat sich auch erfolgreich an der Umsetzung des elektronischen Patientendossiers (EPD) beteiligt und arbeitet weiter an der Integration des EPD in seine Systeme.

Die im Jahr 2023 verabschiedete Strategie USZ 2030 priorisiert die Digitalisierung als zentrale Säule der Zukunftsfähigkeit des Spitals. Dank Vorarbeiten in den vergangenen Jahren konnten Vorprojekte zu folgenden Themen initiiert werden:

- Optimierung der Dienstplanung für mehr Planungssicherheit und Flexibilität
- Erhöhung des Automatisierungsgrads der Betriebsprozesse (z.B. Materialflüsse und Transporte)
- Bereitstellung zukunftsfähiger digitaler Arbeitsplätze

Die konsequente Digitalisierung erfordert nahtlose klinische Prozesse und standardisierte, integrierte Daten. Daher wird 2024 die Submission für ein umfassendes, integriertes Klinikinformationssystem (KIS) durchgeführt.

Fazit

Im Rahmen der Strategie 2030 treibt das USZ eine umfassende Digitalisierung voran, welche notwendig ist, um die führende Position des Spitals in der universitären Medizin nachhaltig zu sichern, die Produktivität zu steigern und die Kosten zu senken.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet vom USZ, dass es bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity Synergien mit den anderen kantonalen oder universitären Spitalern nutzt. Das USZ soll die definierte Roadmap konsequent umsetzen und die Prozesse durch Digitalisierung weiter optimieren. Beim Einsatz von neuen Technologien ist dem Datenschutzaspekt besondere Sorge zu tragen. Zudem werden ergebnisoffene Beschaffungsprozesse insbesondere für das neue KIS erwartet.

4 Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Das Jahr 2023 war für das USZ in verschiedener Hinsicht herausfordernd. Dennoch konnte das Spital seinen Kernauftrag – die umfassende medizinische Versorgung der Zürcher Bevölkerung, insbesondere auch im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin – zuverlässig sicherstellen.

Der hohe CMI (Case Mix Index) verdeutlicht die Komplexität der am USZ behandelten Fälle. Die Verkürzung der Aufenthaltsdauer von 6,4 auf 6,0 Tage ist ein Zeichen für die Effizienz der Behandlung.

Der Wechsel an der Spitze der Spitaldirektion ist ein wichtiges Ereignis für das USZ. An vielen Stellen zeichnen sich positive Veränderungen ab oder konnten bereits umgesetzt werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Unternehmenskultur, wo mehr Offenheit und Transparenz gelebt wird, sowie den dynamischen Bereich der Digitalisierung und Prozessoptimierung.

Der zunehmende Fachkräftemangel führte im ersten Halbjahr zeitweise dazu, dass nicht alle Betten betrieben werden konnten. Dies konnte im zweiten Halbjahr durch besondere Anstrengungen im Personalbereich vermieden werden. Das Spital hat Massnahmen ergriffen, um die Fluktuation zu senken und seine Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Als grösster Ausbildungsbetrieb im Kanton Zürich hat sich das USZ auch im Berichtsjahr in der Aus- und Weiterbildung verschiedenster Berufsgruppen engagiert.

Trotz verschiedener eingeleiteter Massnahmen erhöhte sich der Verlust auf 49 Mio. Franken. Zwar konnte der Betriebsertrag um 4% gesteigert werden, doch reichte dies nicht aus, um die um 7% gestiegenen Kosten zu kompensieren.

Die Finanzen des USZ leiden darunter, dass viele komplexe Behandlungen sowie die Verbund- und Vorhalteleistungen, die in einem Universitätsspital anfallen, im Fallpauschalensystem nach SwissDRG nur ungenügend abgebildet werden. Auch die heutigen ambulanten Tarife decken die Gestehungskosten von Patientinnen und Patienten mit komplexen Diagnosen und hochspezialisierten Behandlungen nicht adäquat ab.

Die kostenintensiven Investitionen in die bestehenden Gebäude sowie die betrieblichen Effizienzverluste in den denkmalgeschützten Räumlichkeiten stellen das USZ vor weitere grosse Herausforderungen. Dies erschwert die Erfüllung der wirtschaftlichen Vorgaben des Eigentümers. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen strebt das USZ in den kommenden Jahren Produktivitätssteigerungen an. Im Vordergrund steht die Digitalisierung der Prozesse mit einem klaren Fokus auf das Kerngeschäft.

Die Finanzierung der baulichen Gesamterneuerung sowie der für die Digitalisierung notwendigen Investitionen wird zunehmend anspruchsvoller. Vor diesem Hintergrund prüft eine gemeinsame Arbeitsgruppe aus Vertretern der Gesundheitsdirektion, der Finanzdirektion und des USZ, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das USZ der anstehende Investitionsbedarf ausreichend berücksichtigt wurde. Die Arbeitsgruppe hat hierfür ein externes Gutachten in Auftrag gegeben und wird auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeiten. Die Ergebnisse sollen Ende 2024 vorliegen.

Im Bereich der Kooperationen hat das USZ die im Jahr 2022 realisierte Allianz Herzchirurgie erfolgreich weitergeführt und mit der im Berichtsjahr beschlossenen Zusammenführung der Altersmedizin mit dem Stadtspital Zürich ein weiteres vielversprechendes Projekt initiiert.

Fazit

Durch gezielte Massnahmen im Personalbereich konnte die Fluktuationsrate gesenkt werden. In finanzieller Hinsicht ist es wichtig, dass sich das USZ so stabilisiert, dass es mittelfristig die Eigentümerziele erreicht. Die anstehenden Investitionen in den Bereichen Immobilien und Digitalisierung müssen zeitgerecht und im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten getätigt werden, ohne die Priorität der Patientenversorgung zu vernachlässigen.

Weitere wichtige Ziele sind die strategische Weiterentwicklung, die Qualitätsentwicklung, die Weiterentwicklung der Personalpolitik, die positive Beeinflussung der Unternehmenskultur und das Vorantreiben der Digitalisierung.

Vorrangiges Ziel des USZ und der neuen Leitung ist es, die finanzielle Situation zu verbessern, nicht zuletzt im Hinblick auf die dringend notwendige Gesamterneuerung der Infrastruktur. Dazu ist es auch notwendig, wo immer möglich und sinnvoll, Kooperationen einzugehen, um eine Effizienz- und Qualitätssteigerung zu erreichen.

Aus Eigentümersicht ist die Leistung des USZ unter den erschwerten Bedingungen im Berichtsjahr, trotz des hohen Jahresverlustes, anzuerkennen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des USZ gebührt ein Dank für ihren tagtäglichen Einsatz. Ihre Arbeit, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag des USZ erfolgreich zu erfüllen.

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet vom USZ eine konsequente und erfolgreiche Umsetzung der Strategie 2030. Die entsprechenden Massnahmen sind zeitgerecht zu lancieren und über deren Wirkung ist dem Eigentümer regelmässig zu berichten.
- **Qualität:** Vom USZ wird erwartet, dass es der Erarbeitung der Qualitätsstrategie eine hohe Priorität beimisst und diesen Prozess zentral steuert und überwacht. Darüber hinaus wird eine aktive Beteiligung an der Einführung und Weiterentwicklung der kantonalen Qualitätsprogramme erwartet.



- **Personal:** Die bereits ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität sind fortzusetzen und die Fluktuationsrate ist auf tiefem Niveau zu halten. Besonderes Augenmerk ist auf die Optimierung von Stellen, insbesondere im administrativen Bereich, zu legen.
- **Kooperationen:** Im Jahr 2024 ist eine Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorzulegen. Angesichts der aktuellen Ereignisse sollen die bestehenden Kooperationen sorgfältig analysiert und hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen überprüft werden. Zudem sind Synergien wo möglich und Sinnvoll zu realisieren.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die neuen Unternehmenswerte sollen nachhaltig im Arbeitsalltag verankert werden.
- **Infrastruktur:** Die Anstrengungen zur Entwicklung und Modernisierung der Infrastruktur sind fortzusetzen. Für die Umsetzung der langfristigen Gesamtplanung muss das USZ Möglichkeiten aufzeigen, die mit dem Versorgungsbedarf einerseits und der finanziellen Tragbarkeit andererseits in Einklang stehen.
- **Finanzen:** Der Eigentümer erwartet, dass das USZ ein konkretes Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegt und aufzeigt, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen mittelfristig wieder die Eigentümervorgaben erreicht werden. Dabei soll auch verstärkt die Ambulantisierung vorangetrieben und wo möglich und sinnvoll, Kooperationen angestrebt werden, die dazu beitragen, die Effizienz weiter zu steigern. Ein entsprechendes Reporting gegenüber dem Eigentümer ist zu etablieren.
- **Risikomanagement:** Die etablierten Instrumente sind konsequent anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Das USZ ist aufgefordert, Synergien mit den anderen kantonalen Spitälern oder universitären Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich der Cybersecurity zu nutzen. Die definierte Roadmap ist konsequent umzusetzen und die Prozesse sind durch Digitalisierung weiter zu optimieren. Beim Einsatz von neuen Technologien ist dem Datenschutzaspekt besondere Sorge zu tragen. Zudem werden ergebnisoffene Beschaffungsprozesse insbesondere für das neue KIS erwartet.