



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 262-2023 / 2026-03-4109 / Klassifizierung: öffentlich

Universitätsspital Zürich
Bericht über die Umsetzung
der Eigentümerstrategie
Berichtsjahr 2025

12. Mai 2026



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Unternehmensdaten	5
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	7
3.1	Strategische Schwerpunkte	7
3.2	Qualität	8
3.3	Personalpolitik	9
3.4	Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	11
3.5	Unternehmensorganisation und –kultur	12
3.6	Infrastruktur	14
3.7	Finanzen	15
3.8	Risikomanagement	16
3.9	Digitalisierung	17
4	Zusammenfassung der Erwartungen für das Berichtsjahr 2026	19

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.

Das USZ hat diese Entwicklung erfolgreich mitgeprägt. Es nimmt als Universitätsspital eine unverzichtbare Rolle in der regionalen und überregionalen Gesundheitsversorgung der Bevölkerung ein. Die herausragende Leistung bei der Behandlung der Brandopfer von Crans-Montana Anfang dieses Jahres hat die wichtige Funktion des USZ für die hochspezialisierte Medizin in der Schweiz aufgezeigt. Im Geschäftsjahr 2025 ist dem USZ mit der Umsetzung des im Vorjahr eingeleiteten Ergebnisverbesserungsprogrammes eine finanzielle Trendwende gelungen. Gleichzeitig traten im Berichtsjahr in den Bereichen Governance und Compliance Herausforderungen zutage.

In der Klinik für Urologie erfolgten Prüfungsanmeldungen für den Schwerpunkt «Operative Urologie» mit falschen Operationszahlen und mit Bestätigung dieser Falschangaben durch den Klinikdirektor. Der Fall «derma2go» verdeutlicht die Problematik unzureichend geregelter Interessenkonflikte: Ein leitender Arzt der Dermatologischen Klinik war gleichzeitig an einem Unternehmen beteiligt, das Leistungen für das USZ erbringt.

Aus Sicht des Eigentümers wurden diese Fehlverhalten durch die Spitaldirektion nicht frühzeitig und angemessen adressiert sowie sanktioniert. Der Spitalrat als oberstes strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan des USZ hat die entsprechenden Informationen der Spitaldirektion über längere Zeit zu unkritisch zur Kenntnis genommen, bevor er reagierte. Beide Fälle legen Defizite in den bestehenden Governance- und Compliance-Strukturen offen und unterstreichen den Bedarf nach klaren, verbindlichen Regelungen sowie einer angemessenen Rollenwahrnehmung von Spitaldirektion und Spitalrat, damit die Interessen des Spitals und des Kantons gewahrt werden.

Die vom Spitalrat im August 2024 eingesetzte unabhängige Untersuchungskommission UK 16/20 unter der Leitung von Dr. Niklaus Oberholzer konnte ihre Arbeit im Zusammenhang mit der erhöhten Mortalität an der Klinik für Herzchirurgie zwischen 2016 und 2020 Anfang Mai 2026 abschliessen und ihren Bericht veröffentlichen. Die Würdigung des Berichts bzw. des Umgangs des USZ mit den Empfehlungen aus dem Bericht seitens Eigentümerin erfolgt darum im Berichtsjahr 2026.

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	Mitglied
Franziska Mattes Laib	Mitglied
Prof. Dr. med. Petra S. Hüppi	Vertreterin Universitätsrat
Dr. iur. Thomas Sägesser	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2024	2025
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. exkl. Spesen)	596'700	585'300
Geschäftsleitung (Total Fr. exkl. Spesen und inkl. Abfindungen)	4'800'379	4'114'067

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	40%
ZüriPharm AG	100%

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	2024	2025
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ) ¹	7'693	8'034

Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+2,3%	+4,4%
Fluktuationsrate in %	13,0%	12,0%

¹ Davon Zuwachs von 193,4 Vollzeitstellen aufgrund Praxisänderung bei der Zuordnung von fremdfinanzierten Mitarbeitenden. Diese Personalkategorie wurde in der Vergangenheit nicht als USZ-Beschäftigte ausgewiesen. Die Änderung trat per Januar 2025 in Kraft.

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2024	2025
Stationäre Austritte	41'151	42'317
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	5,1%	2,8%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	18,8%	19,1%
Case Mix Index (CMI)	1,682	1,719
Day Mix Index (DMI)	0,990	0,981
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0,4%	2,2%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	5,3%	-0,8%
Durchschnittliche Verweildauer	5,8	5,7
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	361'959'000	382'840'000

Finanzflüsse seitens des Kantons	2024	2025
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	290'945'000	311'241'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	24'362'000	24'268'000

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)	2021	2022	2023	2024	2025
Ergebnis Erfolgsrechnung (ER)	-14'198	-22'073	-48'869 ¹	-30'776 ²	35'876 ²
davon Gesamtertrag	1'497'159	1'511'255	1'584'267 ¹	1'746'332 ²	1'880'202 ²

¹ Rückwirkende Anpassung der Vorjahreswerte aufgrund Konsolidierung der USZ Foundation im Finanzbericht des Universitätsspitals Zürich

² Konsolidiert inkl. ZüriPharm AG und USZ Foundation.

Finanzielle Kennzahlen¹	2024	2025
EBITDA-Marge	2,9%	6,6%
Eigenkapitalquote	44,1%	43,9%
Zinsdeckungsgrad	-3,8	5,0

¹ Konsolidiert inkl. ZüriPharm AG und USZ Foundation.

3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Strategische Schwerpunkte

Vorgabe (ES Abs. 1)

- Das Universitätsspital Zürich (USZ) zählt zu den führenden Spitätern 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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Weiterhin mit hoher Verbindlichkeit die «Strategie USZ 2030» umsetzen.
- Die angekündigte übergreifende Personalstrategie formulieren.

Zielerreichung

Das USZ verzeichnete im Berichtsjahr ein stationäres Leistungswachstum von 2,8% (Vorjahr 5%), während das ambulante Geschäft um rund 5,0% (Vorjahr 6,6%) zunahm.

Die Umsetzung der Strategie «USZ 2030» wurde im Berichtsjahr mit hoher Verbindlichkeit weitergeführt. Im Fokus der Umsetzung standen insbesondere Massnahmen in Bezug auf Mitarbeitende, die Sicherstellung hoher Qualität in Patientenversorgung, Forschung und Lehre, die Digitalisierung der Prozesse sowie die Finanzierung aus eigener Kraft.

Die erwartete Personalstrategie konnte im Berichtsjahr verabschiedet werden (siehe Kapitel 3.3).

In der Patientenversorgung wurde ein Transformationsprozess angestossen. So richtet das Pilotprojekt «durchgängiger Patientenpfad Tumor» den gesamten Behandlungs- und Leistungserstellungsprozess konsequent an den Patientinnen und Patienten aus und stellt eine koordinierte Versorgung über alle beteiligten Kliniken hinweg sicher. Die Erfahrungen aus der Anwendung dieses Ansatzes sollen für die Transformation weiterer Patientenpfade dienen.

Die Forschung und Lehre, als universitärer Auftrag des USZ, bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen strategischer Erwartung, regulatorischen Anforderungen und den alltäglichen Herausforderungen im klinischen Bereich. Die Direktion Forschung und Lehre (DFL) wurde deshalb neu organisiert, um Verantwortlichkeiten klarer zu definieren und eine stärkere Fokussierung zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Audit-Abteilung aus der DFL herausgelöst und neu der Direktion Corporate Center Funktionen (siehe auch Kapitel 3.8) zugeordnet und dadurch institutionell gestärkt.

Der Eigentümer wertet die Entwicklungen im Berichtsjahr positiv, die sich insbesondere in der verbesserten Finanzlage widerspiegeln, wobei das USZ früher als geplant ein positives Ergebnis erzielte.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass das USZ die Strategie «USZ 2030» weiterhin umsetzt, insbesondere die für das Jahr 2026 priorisierten Zielbilder in den Bereichen Forschung und Innovation (u.a. Weiterentwicklung DFL, Verabschiedung Forschungsstrategie), Digitalisierung (u.a. harmonisierte Patientenpfade, durchgängig digitalisierte Personalprozesse und Dienstplanungen, Verbesserung der «Data Readiness»), Qualität der Patientenversorgung (u.a. organisationale Verankerung der Qualitätsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse) sowie Finanzierung aus eigener Kraft (u.a. Steigerung der Produktivität und Profitabilität sowie Stärkung des Monitoring und Controlling des Medizinproduktebestandes).

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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Die begonnenen Massnahmen zur strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent weiterverfolgen.
- Die spitalweite Qualitätsstrategie finalisieren. Dazu auch klare Verantwortlichkeiten definieren, Schwerpunkte setzen und ein einheitliches Qualitätsverständnis im gesamten Spital verankern.
- An der Weiterentwicklung kantonaler Qualitätsprogramme aktiv mitwirken.
- Die Messergebnisse sowie die Rücklaufquote, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, nachhaltig sichern. In Bereichen mit Ergebnissen unter dem Erwartungswert ist mindestens der Erwartungswert zu erreichen.

Zielerreichung

Im Berichtsjahr wurde die im Vorjahr vom Eigentümer erwartete Qualitätsstrategie finalisiert und vom Spitalrat verabschiedet. Die Qualitätsstrategie wird als integraler Bestandteil in die Gesamtstrategie «USZ 2030» eingebettet. Sie basiert auf drei zentralen Elementen: einer klaren Governance, einer datengestützten und evidenzbasierten Qualitätsentwicklung sowie einer Ausrichtung auf die Patienten- bzw. Personenzentrierung. Zur Etablierung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses wurden Gespräche mit sämtlichen Klinik- und Institutsleitungen geführt. Ergänzend wurden ein kontinuierliches Monitoring des Umsetzungsstands eingeführt sowie klare Verantwortlichkeiten definiert.

Die Messergebnisse (Infektionsraten, Ungeplante Rehospitalisationen, Mortalitätsraten) gemäss den Qualitätsindikatoren des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) und des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) zeigen stabile bis verbesserte Ergebnisse gegenüber den Vorperioden. Sie liegen jedoch weiterhin unter dem Durchschnitt bzw. Erwartungswert (gemäss letzten Messungen auf Basis 2023 bzw. 2024). Zur Verbesserung der Ergebnisse wurden in allen Bereichen Verbesserungsmassnahmen geplant bzw. sind in Umsetzung. Seit 2025 wird die Patientenerfahrung (ehemals Patientenzufriedenheit) mit dem neuen Swiss-PREMs-Fragebogen (ANQ und USZ-intern) erhoben. Das USZ liegt dabei für das Jahr 2025 im Durchschnitt der Universitätsspitäler.

Zur Erhöhung der Aussagekraft der Qualitätsanalysen sowie zur zeitnahen Steuerung und aktiven Weiterentwicklung der Qualität nutzt das USZ ergänzend die Auswertungen der Initiative Qualitätsmedizin (IQM). Diese bieten unterjährige Auswertungen und eine erweiterte Risikoadjustierung für ausgewählte Indikatoren, um der Patientenstruktur des USZ besser Rechnung zu tragen. So liegt der Messwert bei der Mortalität nach Herzinfarkt gemäss IQM-Statistik tiefer als der BAG-Messwert. Der Eigentümer begrüsst diese Entwicklung vor dem Hintergrund der formulierten Erwartungen und wird deren weitere Umsetzung eng verfolgen sowie konsequent an der Zielerreichung messen.

Erwartungen

Vom USZ wird erwartet, dass es die verabschiedete Qualitätsstrategie mit hoher Priorität umsetzt und die Massnahmen zur Stärkung des Qualitätsmanagements fortführt. Bei den Messwerten mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen oder kritischen Abweichungen sind im Mindesten das Niveau des nationalen Durchschnitts bzw. die Erwartungswerte zu erreichen und Vorkehrungen für eine nachhaltige Verankerung der Verbesserungen zu treffen.

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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Arbeitgeberattraktivität weiter stärken.
- Reduktion der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch gemeinsame Anstrengungen des USZ und der Assistenzärztinnen und -ärzte zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Reduktion administrativer Tätigkeiten kompensieren.

Zielerreichung

Die verabschiedete Personalstrategie ist ein zentrales Umsetzungselement des strategischen Schwerpunkts «Mitarbeitende» der übergeordneten Strategie «USZ 2030». Die Per-

sonalstrategie definiert die Positionierung des USZ als attraktiver Arbeitgeber, legt personalpolitische Grundhaltungen fest und priorisiert zentrale Umsetzungsschwerpunkte. Die Erarbeitung erfolgte unter Einbezug interdisziplinärer Gremien sowie der Personalvertretung.

Mit der Vision «Gemeinsam gestalten wir ein zukunftsfähiges USZ – durch starke Führung, exzellente Entwicklungsmöglichkeiten und ein modernes Arbeitsumfeld» wird eine verbindliche personalpolitische Grundhaltung etabliert. Entscheidend ist, dass Personalfragen nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil der strategischen und operativen Steuerung verstanden werden. Sie sollen konsequent mit Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorischer Ausrichtung verknüpft werden.

Bereits eingeleitete Initiativen – etwa die automatisierte Dienstplanung, durchgängige Personalprozesse oder ein übergreifendes Identity & Access Management (IAM) – sind ein erster Ausdruck dieser Entwicklung und zielen auf verbesserte Steuerbarkeit, Effizienz und organisatorische Entlastung ab.

Die Umsetzung der neuen Personalstrategie wird im Rahmen des Strategiemonitorings überwacht, wobei auch die Wirkung auf die Attraktivität als Arbeitgeber regelmässig evaluiert wird. Die Firma Universum führt jährlich weltweit Arbeitgeberstudien durch, in denen Studierende und Berufstätige befragt werden. In der jüngsten Schweizer Erhebung mit über 13'000 Teilnehmenden wurde das USZ zweifach ausgezeichnet. Studierende bewerteten das USZ als bevorzugten Arbeitgeber im Gesundheits- und Medizinbereich in der Schweiz (Rang 1) und Berufstätige wählten das USZ auf Platz 3 der attraktivsten Arbeitgeber in der Schweiz. Diese Ergebnisse sind erfreulich.

Der langjährige Direktor HRM ging 2025 in den Ruhestand. Sein Nachfolger wurde bestimmt und hat seine Funktion am 1. Januar 2026 angetreten.

Im Berichtsjahr sank die Gesamtfluktuation um 1 Prozentpunkt auf 12,0%. Allerdings verzeichnen die Bereiche Pflege und Administration Zunahmen in der Fluktuation von 0,1 Prozentpunkte auf 13,5% bzw. von 2,1 Prozentpunkte auf 10,6%.

Der Frauenanteil in Kaderpositionen am USZ sank um 2,3 Prozentpunkte auf 56%. Auf kaderärztlicher Ebene liegt der Frauenanteil neu bei 39,2% (Vorjahr 40,6%). Der Frauenanteil bei den leitenden Ärztinnen und Ärzten sowie in den Klinikdirektionen ist gestiegen und liegt im Berichtsjahr bei 29,3% (Vorjahr 26,1%). Die Spitaldirektion setzt sich aus 2 Frauen und 7 Männern zusammen.

Im Bereich Aus- und Weiterbildung wurden verschiedene Massnahmen umgesetzt, insbesondere die Einführung der 24-Stunden-Lern- und Arbeitsgemeinschaft (LAG), in der Lernende verschiedener Berufsgruppen gemeinsam in realen Pflegesituationen arbeiten und begleitet werden. Zudem wird die gezielte Förderung engagierter und leistungsstarker Lernender weitergeführt.

Die Reduktion der Arbeitszeit von Assistenzärztinnen und -ärzten (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 an die Hand genommen (45 Stunden klinische Tätigkeit plus vier Stunden strukturierte Weiterbildung). Sie soll durch optimierte Abläufe und den Abbau administrativer Tätigkeiten kompensiert werden. Die ärztliche Direktion hat hierzu gemeinsam mit Assistenz- und Kaderärztinnen und -ärzten Massnahmen identifiziert und umgesetzt. Zusätzlich wurde im Rahmen eines Pilotprojekts eine moderne, digitale und mitarbeiterzentrierte Dienstplanung getestet. Der anschließende USZ-weite Rollout erfolgt im Jahr 2026.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die Personalstrategie in der kommenden Berichtsperiode konsequent umgesetzt und ihre Wirkung auf Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorische Stabilität nachgewiesen wird. Dabei ist insbesondere darzulegen, wie es gelingt, Produktivitätssteigerungen mit einer mindestens stabilen, idealerweise verbesserten Arbeitgeberattraktivität zu verbinden.

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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Erstellung einer gesamtheitlichen 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

Im Berichtsjahr hat das USZ eine neue Kooperations- und Beteiligungsstrategie verabschiedet, die auf eine Verbesserung von Versorgungsqualität, Effizienz, Synergien, Marktposition sowie Aus- und Weiterbildung ausgerichtet ist. Die Erwartung des Eigentümers wurde damit erfüllt. Handlungsbedarf besteht noch in der übergeordneten Steuerung und im Controlling von Kosten-Nutzen-Verhältnissen.

Das USZ arbeitet mit kantonalen und ausgewählten ausserkantonalen Akutspitälern zusammen, so zum Beispiel mit den Kantonsspitalern Aarau, Baden, Schaffhausen, St. Gallen und Luzern. Mit dem Universitäts-Kinderspital Zürich bestehen zahlreiche Kooperationen, insbesondere im Bereich des gegenseitigen Personalverleihs, wodurch Synergien genutzt werden. Zudem besteht mit dem Stadtspital Zürich und der Health Ostschweiz (HOCH) eine enge Zusammenarbeit in der Herzchirurgie im Rahmen der «Allianz Herzchirurgie» unter einheitlicher ärztlicher Leitung.

Das USZ und das KSW 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. Die Überprüfung von Synergiepotentiale mit den anderen kantonalen Spitälern wird vom Eigentümer begrüsst.

Die ZüriPharm AG hat ihr zweites Geschäftsjahr als Aktiengesellschaft unter dem Dach des USZ abgeschlossen. Das operative Ergebnis aus dem Jahr 2025 konnte im Vergleich zum

Vorjahr (Verlust von -0,9 Mio. Franken inkl. Umstrukturierungsbeitrag) verbessert werden und schliesst mit einem Gewinn von 0,8 Mio. Franken ab. Im Berichtsjahr standen die strategische Ausrichtung der Gesellschaft, eine umfassende Analyse der Finanzen sowie die neue Zusammensetzung der Geschäftsleitung im Zentrum. Im Oktober 2025 hat ein neuer CEO die Führung übernommen und soll die finanzielle Situation nachhaltig stabilisieren und das Geschäftsmodell langfristig auf eine tragfähige Basis stellen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass das USZ bei künftigen Kooperationen, die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden. Insbesondere sollen im neuen Berichtsjahr mit dem Kinderspital Zürich vertiefte Kooperationsmöglichkeiten und Synergiepotenziale im medizinischen Versorgungsbereich, in den Supportfunktionen sowie im Beschaffungswesen weiterentwickelt werden.

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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Der eingeschlagene Weg konsequent weiterverfolgen, damit der positive Trend gefestigt wird.
- Sicherstellen, dass die erreichten kulturellen Veränderungen nachhaltig verankert werden.

Zielerreichung

Die seit 2022 eingeführte neue Organisation des USZ-Kerngeschäfts wurde im Berichtsjahr überprüft. Dabei zeigt sich, dass sie grundsätzlich gut funktioniert, jedoch weiterhin Optimierungspotenzial in den Bereichen Medizin, Pflege, MTTB und Betriebswirtschaft besteht. Ziel der Optimierungsmassnahmen ist es, Entscheidungsprozesse weiter zu beschleunigen, die ambulanten Angebote gezielt weiterzuentwickeln und die interprofessionelle Zusammenarbeit zu stärken.

Die Gesundheitsdirektion führte eine Umfrage bei den kantonalen Spitälern betreffend Verfügbarkeit und Nutzung von Beschwerdestellen für Mitarbeitende sowie Patientinnen und Patienten durch. Beim USZ zeigt sich, dass ein systematisches und strukturiertes Beschwerdemanagement mit zentraler Bündelung in der Direktion Corporate Center Funktionen, klaren Zuständigkeiten und niederschwelligem Zugang besteht.

Nach Meldungen über Unregelmässigkeiten im Zusammenhang mit einer Prüfungsanmeldung für den Schwerpunkt «Operative Urologie» hat der Spitalrat die Vorwürfe gegen den Klinikdirektor und einen Kaderarzt der Klinik für Urologie erst nach öffentlichem Druck und verzögert extern untersuchen lassen. Die beauftragte Anwaltskanzlei stellte fest, dass der Kaderarzt die für die Zulassung erforderlichen Operationszahlen falsch deklariert hatte und zum damaligen Zeitpunkt nicht prüfungsberechtigt war. Der Klinikdirektor hatte diese falschen Angaben mit seiner Unterschrift bestätigt.

Für den Regierungsrat ist Fehlverhalten – insbesondere bei Kaderpersonen mit Vorbildfunktion – nicht akzeptabel. Der Vorfall hat das Vertrauen in die Ärzteschaft, das USZ sowie den Fachbereich Urologie beschädigt.

Von der Spitaldirektion wird erwartet, dass Fehlverhalten konsequent sanktioniert, strukturell aufgearbeitet und geeignete Massnahmen zur Vermeidung vergleichbarer Vorfälle umgesetzt werden. Zudem ist durch eine transparente und abgestimmte Kommunikation mit klar geregelten Zuständigkeiten das Vertrauen nach innen und aussen wiederherzustellen.

Der Fall «derma2go» verdeutlicht darüber hinaus den Handlungsbedarf im Umgang mit potenziellen Interessenkonflikten. Es sind klare und verbindliche Regelungen sicherzustellen, wonach am USZ angestellte Ärztinnen und Ärzte keine Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmandate in Unternehmen wahrnehmen dürfen, die das USZ beliefern, und sich auch nicht an solchen beteiligen.

Die festgestellten Defizite machen eine substanzielle Stärkung der Compliance- und Governance-Strukturen erforderlich. Die 2025 erarbeitete Compliance-Roadmap ist in diesem Zusammenhang als erster Schritt zu werten. Von der Spitaldirektion wird erwartet, dass ein klar verständliches Governance-Modell etabliert, der erarbeitete «Code of Conduct» verbindlich umgesetzt sowie, wie vom Spitalrat angekündigt, umfassende Transparenz bei Interessenkonflikten und Nebenbeschäftigungen sichergestellt wird. Der Spitalrat ist in seiner Rolle gefordert, die Umsetzung dieser Massnahmen aktiv und in kritischer Distanz zur Spitaldirektion zu beaufsichtigen und zu würdigen.

Erwartungen

Die Compliance- und Governance-Strukturen sind weiter zu stärken, insbesondere im Hinblick auf die angemessene Wahrnehmung der Rollen und Verantwortlichkeiten von Spitalrat und Spitaldirektion. Dabei ist auf eine angemessene Distanz zwischen strategischer und operativer Führung zu achten. Fehlverhalten grundsätzlich und insbesondere bei Kaderpersonen, denen eine Vorbildfunktion zukommt, werden vom Eigentümer nicht akzeptiert.

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.

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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Der vom Regierungsrat an den Kantonsrat gestellte Antrag für einen Objektkredit zur Finanzierung von MITTE1|2 bildet die Grundlage für die bauliche Erneuerung. Erwartet wird eine Umsetzung im Zeitplan und innerhalb des vorgesehenen Baubudgets.

Zielerreichung

Zu Beginn des Berichtsjahres wurde die Direktion Immobilien und Betrieb entlang der Kernbereiche Planen, Bauen und Betreiben neu strukturiert. Der Eigentümer begrüsst die Bündelung der Verantwortung für Bauvorhaben, wodurch Investitionsplanung und Priorisierung künftig gezielter gesteuert werden können. Zur verbesserten Abstimmung mit den Anforderungen des Kerngeschäfts wurde zudem die Abteilung Spitalbetriebsplanung geschaffen, in der Kompetenzen aus dem Neubauprojekt MITTE1|2 und dem planungs- und baubegleitenden Facility Management zusammengeführt wurden.

Der Verpflichtungskredit zur Finanzierung des Neubauprojekts MITTE1|2 wurde am 22. September 2025 vom Kantonsrat bewilligt. Die Bauarbeiten schreiten voran und mit der Grundsteinlegung wurde zum Jahresende ein wichtiger Meilenstein erreicht. Seit März 2025 wird ein vom Eigentümer gefordertes, regelmässiges Baureporting auf Quartalsbasis eingereicht, das unter anderem die Entwicklung der Baukosten, der Projektrisiken und der Terminplanung beinhaltet. Dieses wird jeweils im Rahmen der Eigentümergespräche behandelt.

Gleichzeitig wurde die umfassende Sanierung des denkmalgeschützten WEST-Trakts (Baujahr 1951) weiter vorangetrieben. Ein Generalplanerteam wurde ausgewählt. Das Vorprojekt startete im Oktober des Berichtsjahres und soll 2026 abgeschlossen werden. Die Realisierung ist ab 2028 vorgesehen. Aus Sicht des USZ ist für die Weiterentwicklung der ambulanten Infrastruktur ein Entscheid in Bezug auf das ZZM-Areal von zentraler Bedeutung.

Auch in den bestehenden Gebäudebestand wurde weiter investiert. So konnten unter anderem Ende des Berichtsjahres zwei umfassend sanierte Bettenstationen der Kliniken für Gynäkologie und Geburtshilfe wieder in Betrieb genommen werden. Während der 15-monatigen Bauzeit wurden die beiden Etagen vollständig erneuert und an heutige Anforderungen angepasst. Die Stationen verfügen nun überwiegend über Ein- und Zweibettzimmer, die durchgehend mit eigenen Nasszellen ausgestattet sind.

Der Eigentümer erachtet den Fortschritt im Neubauprojekt MITTE1|2, die Weiterentwicklung des WEST-Trakts sowie die verschiedenen Massnahmen im Gebäudebestand als wichtige Schritte im Bereich Infrastruktur und anerkennt die grossen Bemühungen.

Erwartungen

Das Neubauprojekt MITTE1|2 ist weiterhin im vorgesehenen Zeitplan und innerhalb des Baubudgets umzusetzen. Über den Fortschritt ist dem Eigentümer quartalsweise Bericht zu erstatten.

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.

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Konsequente Umsetzung des Ergebnisverbesserungsprogramms und Erreichung der Zielwerte.
- Kontinuierliche Überwachung des Umsetzungsfortschritts.

Zielerreichung

Das USZ verzeichnete im Berichtsjahr einen Jahresgewinn von 35,9 Mio. Franken¹. Das Verhältnis der erbrachten Leistungen zu den eingesetzten Ressourcen hat sich verbessert. Dazu beigetragen haben das stringente Management von Kosten und Kapazitäten. Mitte 2024 wurden sämtliche OKP-Verträge gekündigt und neu verhandelt, um die Tarifsituation zu verbessern. Dies führte zu einer Erhöhung der Baserate sowie zu einer Anhebung der Taxpunktwerte im ambulanten Bereich mit entsprechend positiver Auswirkung auf das Jahresergebnis. Trotz des erzielten Gewinns ist die Eigenkapitalquote gegenüber der Vorperiode wegen der hohen Investitionen von 44,1% auf 43,9% leicht gesunken, liegt jedoch weiterhin über der Eigentümervorgabe von 30% und soll 2026 stabilisiert werden.

Im Berichtsjahr nahm die Zahl der behandelten Patientinnen und Patienten erneut zu. Dies ist unter anderem auch auf Massnahmen zur Erhöhung der Kapazität sowie eine erneute Reduzierung der durchschnittlichen Verweildauer gegenüber Vorjahr um 0,1 Tage auf 5,7 Tage zurückzuführen. Der Betriebsertrag stieg um 7,7%, der Betriebsaufwand lediglich um 3,0%. Der Personalaufwand stieg um 2,2%, wobei ein wesentlicher Anteil dieser Erhöhung auf den Teuerungsausgleich und Einmalzulagen von 1,0% entfällt. Die EBITDA-Marge liegt bei 6,6% und hat sich zum Vorjahr verbessert (2024: 2,9%).

Das USZ strebt in den kommenden Jahren zusätzliche Produktivitätssteigerungen, weitergehende Optimierungen der vorhandenen Kapazitäten im stationären Bereich sowie eine

¹ Ergebnis inkl. ZüriPharm AG (0,81 Mio. Franken), ZWZ AG (+1,99 Mio. Franken), USZ Foundation (+0,06 Mio. Franken).

Verbesserung der Kostendeckung im ambulanten Bereich an, um die EBITDA-Marge von 10% zu erreichen.

Der finanzielle Turnaround wurde umgesetzt. Das USZ hat damit nachweislich den Weg zu einer EBITDA-Marge eingeschlagen, welche die Handlungsfähigkeit des Spitals mit Blick auf strategische Investitionen stärkt und näher an die Erwartungen des Eigentümers rückt.

Erwartungen

Das Ergebnisverbesserungsprogramm ist konsequent weiterzuführen und 2026 in den Regelbetrieb zu überführen. Die erzielten Ergebnisverbesserungen und Produktivitätsgewinne sind nachhaltig zu sichern und strukturell zu verankern, sodass die positive Entwicklung der EBITDA-Marge fortgeführt wird.

3.8 Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 8)

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

Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025

- Die etablierten Instrumente des Risikomanagements sind weiterhin systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.

Zielerreichung

Um den aktuellen und künftigen Herausforderungen sowie Bedrohungen angemessen zu begegnen und die daraus resultierenden Risiken ganzheitlich zu steuern, baut das USZ ein integrales Sicherheits- und Risikomanagement auf, was der Eigentümer begrüsst.

Im Zuge dessen wurde die im Jahr 2024 neu geschaffene Direktion Corporate Center Funktionen gestärkt. Zentrale Themen wie Cybersicherheit, Unternehmenssicherheit (u.a. Sicherheitsdienst, Brand- und Arbeitsschutz), Compliance, Datenschutz und Nachhaltigkeit wurden im Bereich Security, Risk & Compliance (SRC) gebündelt.

Zur Erfassung und Steuerung strategischer und operativer Risiken wurde zudem im Jahr 2025 eine zentrale digitale Governance-, Risk- und Compliance-Lösung eingeführt.

Ein neues Top-5-Risiko besteht bei den Interessenkonflikten, insbesondere im Zusammenhang mit Nebenbeschäftigungen und Forschungstätigkeiten, die zu Verstössen gegen interne und regulatorische Vorgaben sowie zu Reputationsrisiken führen können. Weitere Compliance-Risiken können sich im Umgang mit Lieferanten, Pharmakooperationen und Transparenzanforderungen ergeben. Zur Risikominimierung werden Prozesse zur Offenlegung von Interessenbindungen weiterentwickelt, die Compliance-Abteilung gestärkt sowie mit dem «Code of Conduct» und einem sog. «Speak-up Office» (zentrale Anlauf- und Koordinationsstelle in der Compliance Abteilung) zusätzliche Strukturen geschaffen. Diese Massnahmen wurden im Berichtsjahr initiiert aber noch nicht abgeschlossen. Entscheidend ist es, sie nun umzusetzen und nachhaltig in der Organisation und im Arbeitsalltag zu verankern.

Erwartungen

Das integrale Sicherheits- und Risikomanagement soll weiter gestärkt und die eingeführten Instrumente konsequent umgesetzt sowie in der Organisation und im Arbeitsalltag verankert werden. Besonderes Augenmerk ist auf die wirksame Umsetzung der Massnahmen im

Zusammenhang mit Interessenkonflikten und die Weiterentwicklung der Compliance-Strukturen zu legen.

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

- Nutzung der Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit.
- Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.
- Beschaffungsprozesse, insbesondere im Zusammenhang mit dem neuen Klinikinformationssystem, sind transparent zu gestalten; insbesondere ist eine Gesamtschau aller Kosten vorzunehmen (Anschaffungs- und Implementierungskosten, Kosten zur Anbindung von Umsystemen sowie Betriebskosten) und Kooperationen mit anderen kantonalen oder universitären Spitälern sind zu berücksichtigen.

Zielerreichung

Das «digitalisierte Spital» ist ein Schwerpunkt der Strategie «USZ 2030». In diesem Zusammenhang plant das USZ die Einführung eines neuen Klinikinformationssystems (KIS) des Herstellers Epic. Die Evaluation des Systems erfolgte unter Einbezug von Mitarbeitenden aus verschiedenen Fach- und Führungsbereichen. Gegen den Vergabeentscheid wurde Beschwerde eingelegt, die Anfang April 2026 zurückgezogen wurde. Der Vertragsabschluss und die anschliessende Einführung sind sorgfältig zu planen, wobei dem Datenschutz, der Datensicherheit sowie dem Kostenmanagement hohe Bedeutung beizumessen sind. Der Start der Einführung ist frühestens in zwei Jahren vorgesehen.

Im Berichtsjahr hat das USZ auf das ERP-System SAP S/4 HANA umgestellt und in diesem Zusammenhang verschiedene Optimierungen umgesetzt. Des Weiteren wurden die klinischen Systeme des USZ für den neuen ambulanten Tarif TARDOC und die ambulante Pauschale vorbereitet, sodass ab 2026 eine korrekte Leistungserfassung und lückenlose Abrechnung sichergestellt werden konnte.

Im Bereich der Digitalisierung ist das USZ im Berichtsjahr 2025 auf nationaler Ebene vermehrt aktiv geworden. Es bringt sich durch seinen Direktor Digital und IT (DDI) im Branchengremium von DigiSanté ein, dem nationalen Programm zur Förderung der digitalen Transformation im Gesundheitswesen, und übernimmt durch seinen Chief Security Officer den Vorsitz des 2025 von führenden Gesundheitseinrichtungen gegründeten Vereins «Healthcare Cyber Security Center» (H-CSC). Ziel des Vereins ist es, als Frühwarnsystem für Spitäler zu wirken und eine koordinierte Reaktion auf digitale Bedrohungen zu ermöglichen.

Erwartungen

Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, ausgeschöpft werden. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien, insbesondere beim Klinikinformationssystem, weiterhin mit hoher Pri-

orität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten. Die Beschaffung und Implementierung des neuen Klinikinformationssystem hat aus eigenständiger Finanzierung zu erfolgen. Darüber hinaus erwartet der Eigentümer ein regelmässiges Reporting zur Kostenentwicklung.

4 Zusammenfassung der Erwartungen für das Berichtsjahr 2026

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

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet, dass das USZ die Strategie «USZ 2030» weiterhin umsetzt, insbesondere die für das Jahr 2026 priorisierten Zielbilder in den Bereichen Forschung und Innovation (u.a. Weiterentwicklung DFL, Verabschiedung Forschungsstrategie), Digitalisierung (u.a. harmonisierte Patientepfade, durchgängig digitalisierte Personalprozesse und Dienstplanungen, Verbesserung der «Data Readiness»), Qualität der Patientenversorgung (u.a. organisationale Verankerung der Qualitätsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse) sowie Finanzierung aus eigener Kraft (u.a. Steigerung der Produktivität und Profitabilität sowie Stärkung des Monitoring und Controlling des Medizinproduktebestandes).
- **Qualität:** Vom USZ wird erwartet, dass es die verabschiedete Qualitätsstrategie mit hoher Priorität umsetzt und die Massnahmen zur Stärkung des Qualitätsmanagements fortführt. Bei den Messwerten mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen oder kritischen Abweichungen sind im Mindesten das Niveau des nationalen Durchschnitts bzw. die Erwartungswerte zu erreichen und Vorkehrungen für eine nachhaltige Verankerung der Verbesserungen zu treffen.
- **Personal:** Der Eigentümer erwartet, dass die Personalstrategie in der kommenden Berichtsperiode konsequent umgesetzt und ihre Wirkung auf Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorische Stabilität nachgewiesen wird. Dabei ist insbesondere darzulegen, wie es gelingt, Produktivitätssteigerungen mit einer mindestens stabilen, idealerweise verbesserten Arbeitgeberattraktivität zu verbinden.
- **Kooperationen:** Der Eigentümer erwartet, dass das USZ bei künftigen Kooperationen, die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden. Insbesondere sollen im neuen Berichtsjahr mit dem Kinderspital Zürich vertiefte Kooperationsmöglichkeiten und Synergiepotenziale im medizinischen Versorgungsbereich, in den Supportfunktionen sowie im Beschaffungswesen weiterentwickelt werden.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die Compliance- und Governance-Strukturen sind weiter zu stärken, insbesondere im Hinblick auf die angemessene

Wahrnehmung der Rollen und Verantwortlichkeiten von Spitalrat und Spitaldirektion. Dabei ist auf eine angemessene Distanz zwischen strategischer und operativer Führung zu achten. Fehlverhalten grundsätzlich und insbesondere bei Kaderpersonen, denen eine Vorbildfunktion zukommt, werden vom Eigentümer nicht akzeptiert. 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:** Das Neubauprojekt MITTE1|2 ist weiterhin im vorgesehenen Zeitplan und innerhalb des Baubudgets umzusetzen. Über den Fortschritt ist dem Eigentümer quartalsweise Bericht zu erstatten.
- **Finanzen:** Das Ergebnisverbesserungsprogramm ist konsequent weiterzuführen und 2026 in den Regelbetrieb zu überführen. Die erzielten Ergebnisverbesserungen und Produktivitätsgewinne sind nachhaltig zu sichern und strukturell zu verankern, sodass die positive Entwicklung der EBITDA-Marge fortgeführt wird.
- **Risikomanagement:** Das integrale Sicherheits- und Risikomanagement soll weiter gestärkt und die eingeführten Instrumente konsequent umgesetzt sowie in der Organisation und im Arbeitsalltag verankert werden. Besonderes Augenmerk ist auf die wirksame Umsetzung der Massnahmen im Zusammenhang mit Interessenkonflikten und die Weiterentwicklung der Compliance-Strukturen zu legen.
- **Digitalisierung:** Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, ausgeschöpft werden. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien, insbesondere beim Klinikinformationssystem, weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten. Die Beschaffung und Implementierung des neuen Klinikinformationssystem hat aus eigenständiger Finanzierung zu erfolgen. Darüber hinaus erwartet der Eigentümer ein regelmässiges Reporting zur Kostenentwicklung.