

Antrag der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit*
vom 24. August 2023

5911 a

**Beschluss des Kantonsrates
über die Genehmigung des Geschäftsberichts
des Universitätsspitals Zürich und des Berichts
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie
für das Jahr 2022**

(vom)

Der Kantonsrat,

nach Einsichtnahme in die Anträge des Regierungsrates vom 10. Mai 2023
und der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit vom 24. Au-
gust 2023,

beschliesst:

I. Der Geschäftsbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr
2022 wird genehmigt.

II. Der Bericht der Gesundheitsdirektion über die Umsetzung der
Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich für das Jahr 2022
wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

Zürich, 24. August 2023

Im Namen der Aufsichtskommission

Die Präsidentin: Die Sekretärin:
Raffaela Fehr Jacqueline Wegmann

*Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden Mit-
gliedern: Raffaela Fehr, Volketswil (Präsidentin); Patricia Bernet, Uster; Pierre Dalcher,
Schlieren; Christoph Fischbach, Kloten; Claudia Frei-Wyssen, Uster; Chantal Galladé,
Winterthur; Renata Grünenfelder, Zürich; Daniel Heierli, Zürich; Bernhard Im Ober-
dorf, Zürich; Tobias Infortuna, Egg; Andreas Juchli, Russikon; Sekretärin: Jacqueline
Wegmann.

1. Einleitung zum Geschäftsjahr 2022

Die Führungsgremien des Universitätsspitals Zürich (USZ) haben die Weiterentwicklung des Unternehmens im Berichtsjahr vorangetrieben, wobei den kulturellen Aspekten ein hohes Gewicht verliehen wurde.

Die Beziehungen zur Universität Zürich haben sich substantziell verbessert. Das neue Finanzierungsmodell zur Abgeltung von Leistungen in Forschung und Lehre konnte nach langer Vorbereitung verabschiedet werden. Die Universität Zürich hat zudem Hand geboten für eine paritätische Zusammensetzung der Berufungskommission, womit das USZ seine Anliegen bei der Besetzung der Klinikleitungen besser einbringen kann.

Grosse Herausforderungen bleiben im Bereich des Personals, das infolge des Fachkräftemangels und einer erheblichen Fluktuation auch nach dem Abflauen der Coronapandemie stark belastet ist.

Ebenfalls stark gefordert ist das USZ durch die umfangreichen Infrastrukturvorhaben, die bei laufendem Betrieb umgesetzt werden müssen.

Auch in finanzieller Hinsicht bleiben die Gegebenheiten, wie im Vorjahr beschrieben, bestehen. Eine unsichere Tarifsituation, die Kostenunterdeckung der Leistungen im ambulanten Bereich, die nur knappe Kostendeckung der Leistungen im stationären Bereich, die Kostenunterdeckung der spezifischen Leistungen im Bereich der Spitzenmedizin sowie der massgebliche Investitionsbedarf zum Unterhalt der Gebäude haben zu einem weiteren Verlustjahr geführt. Die Vorgaben aus der Eigentümerstrategie sind damit wieder deutlich verfehlt worden.

Die Zahlen und Fakten zum Betriebsergebnis können dem Geschäftsbericht des USZ und den Ausführungen des Regierungsrates in der Vorlage 5911 entnommen werden.

2. Tätigkeit der Gesundheitsdirektion als Aufsicht

Die Gesundheitsdirektion übt im Auftrag des Regierungsrates gemäss § 9 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG, LS 813.15) die allgemeine Aufsicht über das USZ aus. Darüber hinaus ist sie neben der allgemeinen Aufsicht auf zwei weiteren Ebenen mit dem USZ verbunden: als Eigentümerversprecherin und als Leistungsbestellerin im Rahmen des Leistungsauftrags. Sie steht mit dem Spitalrat in regelmässigem Austausch zu allen relevanten Themen, die sich aus der Eigentümerstrategie und dem gesetzlich vorgegebenen Leistungsauftrag ergeben.

Die Gesundheitsdirektion berichtet, dass das USZ erneut auf ein herausforderndes Jahr zurückblickt. Das Personal wurde insbesondere durch den Fachkräftemangel und durch die starke Auslastung der Not-

fallstationen belastet. Trotzdem konnte das USZ eine umfassende medizinische Versorgung gewährleisten, insbesondere auch im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin.

Unter Berücksichtigung der Empfehlungen der Gesundheitsdirektion und der ABG hat das USZ eine komplexe Reorganisation umgesetzt. Die neue Organisation ist seit dem 1. Januar 2022 in Kraft. Mit der Verabschiedung des revidierten USZ-Gesetzes am 3. April 2023 im Kantonsrat konnten wichtige Eckpunkte der neuen Organisationsstruktur auf Gesetzesebene verankert werden.

Das USZ hat im Berichtsjahr grosse Anstrengungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur unternommen. Es wurde ein Code of Conduct eingeführt, der eine wesentliche Grundlage für eine neue und konstruktive Führungskultur am USZ bildet.

Das USZ hat sich zudem intensiv mit der Planung der Gesamterneuerung der Infrastruktur auseinandergesetzt. Das Spital steht hier vor einer grossen und herausfordernden Aufgabe. Die Rahmenbedingungen mit einem hohen Anteil an denkmalgeschützten Gebäuden, sehr knappen Rochadeflächen sowie den Bauarbeiten bei laufendem Betrieb sind schwierig.

Das USZ hat das Berichtsjahr mit einem Verlust von 22 Mio. Franken abgeschlossen, der grösstenteils auf Sonderbelastungen im Berichtsjahr sowie die schwierigen Rahmenbedingungen des USZ im Tarif- und Infrastrukturbereich zurückzuführen ist. Die EBITDA-Marge liegt mit 4% deutlich unter der Eigentümergebarung. Aus Eigentümersicht wird erwartet, dass das USZ seine Anstrengungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit weiter erhöht.

Im Rahmen der neuen Eigentümerstrategien wurden vom USZ zum ersten Mal Qualitätsvergleiche verlangt. Bei gewissen Werten hat das USZ erwartungsgemässe Resultate erzielt, bei anderen Werten aber erzielte das USZ zum Teil schlechtere Werte als andere Universitätsspitäler. Hier wird erwartet, dass das USZ Massnahmen einleitet, um künftig dem Benchmark vergleichbarer Spitäler zu entsprechen.

3. Tätigkeit der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit

3.1 Grundlage für die Aufsichtstätigkeit

Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit (ABG) übt gemäss § 104 des Kantonsratsgesetzes (LS 171.1), § 33 des Kantonsratsreglements (LS 171.11) und § 8 USZG 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.

3.2 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. 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 ABG schätzt den offenen Austausch mit der Finanzkontrolle und erachtet deren Informationen und Erläuterungen als sehr wertvoll für das Wahrnehmen der parlamentarischen Oberaufsicht.

4. Abklärungen zu verschiedenen Themen

4.1 Nachhaltigkeit

Die ABG wollte von allen Anstalten wissen, wie sie mit dem Thema Nachhaltigkeit umgehen, d. h., wie es organisatorisch verortet ist, wie die Ziele festgelegt werden und deren Erreichung sichergestellt wird und wo sie noch Handlungsbedarf sehen.

Das vielfältige Thema der Nachhaltigkeit ist am USZ in verschiedenen Organisationseinheiten verankert und Teil der täglichen Arbeit (u. a. Energiemanagement, Neubau Mitte 1|2, Food Waste, Diversity & Inclusion). Als zentraler Ansprechpartner (intern und extern) und als übergeordnete Koordinationsstelle fungiert die Fachstelle Corporate Responsibility, die dem Stab der Spitaldirektion angegliedert ist.

Aktuell setzen sich die einzelnen Organisationseinheiten individuelle Ziele, doch im Rahmen der neuen USZ-Strategie 2030 wird das Thema Nachhaltigkeit neu angegangen. Aufbauend auf der Gesamtstrategie wird eine Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet, aus der wiederum konkrete langfristige Zielsetzungen definiert werden. Diese Ziele sollen sich sowohl an internationalen Vorgaben (z. B. Pariser Klimaabkommen) als auch an kantonalen Zielen und Bemühungen orientieren.

Die Zielerreichung in Bezug auf die von den Organisationseinheiten selbst festgelegten Ziele wird von jenen individuell überwacht und sichergestellt. Im Rahmen der Festlegung der langfristigen, USZ-weit geltenden Nachhaltigkeitsstrategie werden Key Performance Indicators (KPI)

definiert, um die Zielerreichung sicherzustellen. Sie soll schliesslich durch einen Nachhaltigkeitsbericht intern und extern transparent kommuniziert werden.

Die ABG begrüsst, dass diesem Thema vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt wird. Sie erwartet die Weiterführung der bereits ergriffenen Aktivitäten und unterstützt die Erarbeitung strategischer Zielsetzungen. Sie wird sich im nächsten Berichtsjahr nach den Fortschritten erkundigen.

4.2 *Rassismus*

Die ABG hat sich bei allen Spitälern und Kliniken nach einem Konzept für den Umgang mit Rassismus (gegenüber von Patientinnen und Patienten und von Mitarbeitenden) erkundigt.

Am USZ arbeiten Mitarbeitende aus 89 Nationen, wobei der Anteil ausländischer Mitarbeitender 35,6% beträgt. Diskriminierungen aller Art würden am USZ nicht toleriert. Im Intranet steht den Mitarbeitenden ein Merkblatt zur Verfügung, in dem die Haltung des USZ, die Reaktionsmöglichkeiten sowie Anlaufstellen für Diskriminierungsfälle festgehalten sind. Betroffene Personen haben mehrere interne und externe Anlaufstellen, um Unterstützung zu erhalten (vorgesetzte Person, HRM, Corporate Compliance, externe betriebliche Sozialberatung, Ombudskommission USZ usw.).

Die ABG begrüsst, dass das USZ ein Merkblatt verfasst und Anlaufstellen eingerichtet hat. Sie empfiehlt, das Thema im Rahmen der Unternehmenskultur gebührend zu pflegen, auch mit Blick auf den Schutz der Mitarbeitenden vor Rassismus durch Patientinnen und Patienten.

4.3 *Lohnungleichheit*

Gemäss Art. 13a des Bundesgesetzes über die Gleichstellung von Frau und Mann (SR 151.1) ist von Unternehmen mit 100 und mehr Mitarbeitenden periodisch die Lohnungleichheit zu überprüfen.

Beim USZ erfolgte die letzte Überprüfung für den Zeitraum zwischen dem 1. Mai 2020 und dem 30. April 2021. Sie ergab, dass die Toleranzgrenze von 5% des unerklärbaren geschlechtsspezifischen Lohnunterschieds mit 2,5% am USZ deutlich unterschritten wurde. Ziel bleibe jedoch, dass bei zukünftigen Lohnanalysen gar keine unerklärbaren Lohnunterschiede mehr bestünden.

Die ABG unterstützt diese Zielsetzung und begrüsst die dafür ergriffenen Massnahmen.

4.4 *Mitberichte*

Die Eigentümerstrategien für die vier kantonalen Spitäler (vgl. auch Kapitel 8) sind alle vier Jahre durch den Regierungsrat zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Mit Vorlage 5695 hat der Regierungsrat erstmals eine solche Überprüfung vorgenommen und die überarbei-

tete Eigentümerstrategie für das USZ vorgelegt. In ihrem Bericht zur Untersuchung über die besonderen Vorkommnisse an verschiedenen Kliniken des USZ (KR-Nr. 58/2021) hatte die ABG Hinweise für die Überarbeitung der Eigentümerstrategie gegeben, insbesondere zu den Themen Qualität, Kooperationen/Beteiligungen und zur Unternehmensorganisation und -kultur. Die Anmerkungen und Vorschläge der ABG wurden weitgehend berücksichtigt.

Als Folge des Berichts KR-Nr. 58/2021 wurde vom Regierungsrat mit Vorlage 5836 eine Änderung des Gesetzes über das Universitätsspital eingebracht. Diese Gesetzesänderung wurde nötig, um verschiedene Empfehlungen der ABG, beispielsweise zu den Organisationsstrukturen, zur Offenlegung von Interessenbindungen und zu den Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit zwischen dem USZ und der Universität Zürich, umsetzen zu können. Mit einem Mitbericht zuhanden der federführenden Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit brachte die ABG nochmals Anträge zu punktuellen Anpassungen ein, die in die Kommissionsberatungen einfließen, aber nicht in die Gesetzesvorlage aufgenommen wurden.

5. Beschaffungswesen

Nachkontrolle zum Beschaffungswesen

Da es sich bei der Sicherstellung der Rechtmässigkeit, Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Beschaffungen um eine bedeutende Daueraufgabe des USZ handelt, wurde zur vertieften Untersuchung zum Beschaffungswesen der Hochschulen und Spitäler aus dem Jahr 2019 (KR-Nr. 59/2019) eine Nachkontrolle durchgeführt. Die Umsetzung der damaligen zehn Empfehlungen der ABG durch das USZ sowie die Umsetzung weiterer angekündigter Massnahmen wurden systematisch überprüft und im Bericht KR-Nr. 155/2023 festgehalten.

Festgestellt wurde, dass sich seit 2019 das Beschaffungsvolumen des USZ, namentlich der investiven Beschaffungen, erhöht hat. Das Beschaffungswesen am USZ ist stark zentralisiert. Das Vorhaben einer Beschaffungskoooperation mit der Universität konnte noch nicht umgesetzt werden. Das USZ hat zur flächendeckenden Erfassung der Interessenbindungen seiner Mitarbeitenden klare Prozesse etabliert, womit einer Empfehlung aus der vertieften Untersuchung und dem Bericht KR-Nr. 58/2021 schliesslich nachgekommen wurde. Seit November 2021 besteht zudem eine anonyme Meldeplattform, über die alle mutmasslichen Verstösse gegen die geltenden Regelungen und damit auch das Beschaffungswesen betreffend gemeldet werden können.

Feststellungen der Finanzkontrolle

Die Finanzkontrolle nimmt regelmässig Prüfungshandlungen zum Themenkreis Beschaffungen vor. Hinsichtlich des Bauprojekts Campus Mitte stellte die Finanzkontrolle im Berichtsjahr fest, dass die strategische Führung und Überwachung dieses massgebenden Vorhabens insgesamt angemessen erfolgt und die nötigen Richtlinien und Weisungen, insbesondere zur Einhaltung der gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen und zur Vermeidung von Interessenkonflikten, erlassen wurden.

Nachdem es dem USZ nicht gelungen war, qualifiziertes Personal für die Projektleitung zu rekrutieren, wurden die Gesamtprojektleitung sowie Tätigkeiten im Bereich der Qualitätssicherung, des Controlling und Risikomanagements extern vergeben. In beiden Fällen kam das freihändige Verfahren zur Anwendung. Die Finanzkontrolle hatte sich im Berichtsjahr 2021 kritisch zu diesen Vergabeentscheiden geäussert (vgl. letztjährige Berichterstattung der ABG, Vorlage 5828a).

Im Berichtsjahr 2022 stellte die Finanzkontrolle fest, dass Vertragsverlängerungen bis zum Abschluss der Projektierungsphase und der Einreichung des Baugesuchs mit den beiden Auftragnehmern wiederum im freihändigen Verfahren vorgenommen worden sind.

Wie die Finanzkontrolle sieht auch die ABG diese Entwicklung kritisch. Freihändige Vergaben sind zwar unter bestimmten Umständen zulässig, sollten jedoch als Ausnahmebestimmungen angewendet werden. In einem mehrjährigen Vorhaben wie dem des USZ sind die Begründungen für wiederholte freihändige Vergaben nur teilweise nachvollziehbar. Nachdem die Vergabeentscheide des USZ wiederholt moniert worden sind, erwartet die ABG, dass sich das USZ an die vergaberechtlichen Vorgaben hält und den Ermessensspielraum bezüglich freihändiger Vergaben mit grosser Zurückhaltung nutzt, insbesondere, weil dadurch auch die Reputation des USZ tangiert ist.

6. Untersuchung über besondere Vorkommnisse an mehreren Kliniken des USZ

Berichterstattung über Umsetzung der Empfehlungen

Das USZ hat im Berichtsjahr weiter an der Umsetzung der empfohlenen Massnahmen aus dem Bericht KR-Nr. 58/2021 gearbeitet und der ABG trimesterweise darüber berichtet.

Per 1. Januar 2022 wurde die Neuorganisation der Ärztlichen Direktion operativ umgesetzt. Die 43 Kliniken und Institute des Spitals werden von drei Ärztlichen Co-Direktoren geführt, die dem Ärztlichen Direktor, der seinerseits Mitglied der Spitaldirektion ist, unterstellt sind. Sie verantworten die Primärbereiche I und II sowie den Querschnittbereich.

Bedauerlicherweise konnten diese Führungspositionen nicht mit Frauen besetzt werden. Dafür konnten drei Professorinnen als neue Klinikdirektorinnen gewonnen werden.

Die neue Unternehmenskultur, speziell die teamorientierte Führung, wurde an Workshops des Kaders diskutiert und vermittelt. Ausserdem wurden der Feedbackprozess und der Zielsetzungsprozess angepasst, um Themen aufzugreifen, die sich aus Personalbefragungen ergeben haben. Die Unternehmenskultur wird im Rahmen der Erarbeitung der Strategie 2030 ein zentraler Aspekt sein, wie es auch seitens des Eigentümers verlangt wird. Im Personalmanagement konnte zudem eine Fachperson eingestellt werden, die schwerpunktmässig die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur betreuen und vorantreiben wird.

Hinsichtlich der Corporate Compliance wurde weiter am Transparenzregister gearbeitet und es wurden regelmässige Compliance-Schulungen durchgeführt.

Als Folge der Änderung des Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetzes (SPFG) wurden die Vorbereitungen für die neue Ärzteentlohnung per 1. Januar 2023 vorangetrieben bzw. abgeschlossen.

Vorstösse der ABG

Von den fünf von der ABG eingereichten Vorstössen zur Unterstützung der Umsetzung der Empfehlungen aus dem Bericht KR- Nr. 58/2021 liegt der Bericht des Regierungsrates zu den Aufsichtsstrukturen in Bildungs- und Gesundheitsdirektion (KR-Nr. 205a/2021) vor. Er ist der Kommission für Bildung und Kultur (KBIK) zur Beratung zugewiesen. Die ABG wird ihre Haltung zum Bericht des Regierungsrates in der KBIK einbringen.

Zu den beiden Vorstössen KR-Nrn. 201/2021 betreffend Entkoppelung Lehrstuhl/Klinikdirektion und 202/2021 betreffend Neuausrichtung Berufungsprozess klinische Professuren ist vom Regierungsrat Antrag auf Fristerstreckung bis Juli 2024 gestellt worden. Die von der Universität und den Universitätsspitalern erarbeiteten Lösungsansätze sollen in eine Vereinbarung münden, die allerdings noch in einer vergleichenden externen Studie zur Zusammenarbeit anderer Universitäten und Universitätsspitaler im In- und Ausland überprüft werden soll. Der Kantonsrat hat dem Antrag des Regierungsrates stattgegeben.

Die beiden Vorstösse KR-Nrn. 203/2021 betreffend Stärkung der Spitaldirektion und 204/2021 betreffend Koordinierte Umsetzung der Empfehlungen sind mit Vorlage 5836 beschrieben worden.

Reform des Berufungsprozesses

Die Zusammenarbeit zwischen Universität (UZH) und USZ im gegenseitigen Einvernehmen ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine zukunftsfähige Weiterentwicklung der universitären Medizin am Standort Zürich. Ein wichtiger Teil dieser Zusammenarbeit ist die Berufung von Lehrstuhlinhaberinnen und -inhabern, die gleichzeitig eine Klinik am USZ zu leiten haben. Schon vor dem Bericht KR-Nr. 58/2021 hatte sich zunehmend gezeigt, dass der Berufungsprozess nicht optimal ist. Die Interessen von UZH und universitären Spitälern (USZ, Balgrist, Kinderspital, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich) divergierten zunehmend. Den im wirtschaftlichen Wettbewerb stehenden universitären Spitälern, allen voran dem USZ, dauerte der Berufungsprozess zu lange. Ausserdem führten unvorhergesehene Abgänge von Klinikdirektoren zu schwierigen Führungssituationen in einzelnen Kliniken, worauf das USZ teilweise mit Direktberufungen reagierte, die wiederum von der UZH nicht unterstützt wurden.

2019 wurde das Projekt «Re-Design Berufungen», das ausschliesslich Lehrstühle der Medizinischen Fakultät betrifft, von der Direktorin Universitäre Medizin lanciert. Mit dem Bericht KR-Nr. 58/2021 und der Überweisung der Motion KR-Nr. 202/2021 betreffend Neuausrichtung Berufungsprozess klinische Professuren wurde der Reformwille auch auf politischer Ebene manifest.

Das Projekt widmete sich den folgenden strategischen Zielen: I. Anpassungen der Klinikstruktur einschliesslich Definition der neuen Führungsrolle; II. Ersetzen von altherkömmlichen Rollenbildern der Führung durch zeitgemässe neue Formen; III. Identifizieren von exzellenten Kandidierenden: Wahl der am besten geeigneten Person für die jeweilige Stelle als Lehrstuhlinhaber/in und Klinikdirektor/in unter Berücksichtigung der Diversität, insbesondere des Frauenanteils; IV. Optimierung des Berufungsprozesses (Zusammensetzung der Struktur-/Berufungskommission, Dauer des Berufungsprozesses usw.).

Im Rahmen eines Pilotprojekts soll neu wie folgt vorgegangen werden. Nach einer strategischen Debatte über die Ausrichtung eines Lehrstuhls im Rahmen der Entwicklungs- und Finanzplanung der UZH werden Profil und Struktur des Lehrstuhls definiert. Eine verkleinerte, paritätisch zusammengesetzte Struktur-/Berufungskommission erstellt ein Anforderungsprofil, nimmt eine internationale Ausschreibung vor und erstellt schliesslich eine Liste potenzieller Kandidierender zuhanden der Universitätsleitung. Diese entscheidet, mit wem konkrete Berufungsverhandlungen geführt werden. Im Gegenzug für das Stimmrecht verzichtet das USZ auf das bisherige Vetorecht. Sollte es zu keiner Einigung über die Berufsliste kommen, wird ein Schlichtungsgremium aus Mitglie-

dern des Spitalrates und des Universitätsrates eingesetzt. In zeitlicher Hinsicht soll ein Berufungsprozess ab dem Bescheid über die Ausrichtung des Lehrstuhls statt mehrere Jahre noch 18 Monate dauern.

Nach § 10 Abs. 3 der Universitätsverordnung der Universität Zürich (LS 415.111) kann die Berufungskommission Personen, die sich nicht beworben haben, durch Direktansprache auf ihrer Liste einbeziehen, und nach § 10 Abs. 3^{bis} ist auf begründeten Antrag der Fakultät eine Direktberufung möglich. Anzumerken ist, dass auch ein Einzelvorschlag das gesamte Evaluations- und Prüfverfahren durchlaufen muss. Sagt diese Person nach den Berufungsverhandlungen ab, beginnt der Prozess von neuem. Von allen Berufungen an die UZH erfolgen etwa 10% durch Direktberufungen.

Klinikseitig geht der neue Berufungsprozess einher mit neuen Klinikführungsmodellen, zum einen in der Klinik für Viszeral- und Transplantationschirurgie und zum anderen am Institut für Anästhesiologie. Der neue Berufungsprozess soll in den Jahren 2023–2025 in etwa 12 Berufungen getestet und anschliessend evaluiert werden.

In schwierigen, aber letztlich doch konsensorientierten Verhandlungen haben sich die beteiligten Institutionen auf diese Reform des Berufungsprozesses der Medizinischen Fakultät geeinigt. An einer Sitzung der ABG haben Vertretende des USZ und der UZH gemeinsam ihre Zustimmung zu diesem Pilotprojekt erklärt. Übereinstimmend haben sie von einem deutlich vertrauensvolleren Umgang miteinander berichtet.

Die ABG ist erfreut über die Annäherung in der Zusammenarbeit der beiden Institutionen. Sie sieht im neuen Berufungsprozess bezüglich der Organisation und des Verfahrens grosse Fortschritte. Die ABG hat ein gewisses Verständnis für Direktberufungen, empfiehlt jedoch, dieses Vorgehen mit grosser Zurückhaltung zu wählen.

Die ABG wird sich zu gegebener Zeit mit den Evaluationsergebnissen zur Reform des Berufungsprozesses befassen.

7. Personalsituation

Die Situation ist aufgrund des Fachkräftemangels in vielen Berufsgruppen, der baulichen Situation, der Reorganisation, der neuen Ärzteentlohnung, um nur einige Gründe zu nennen, weiterhin sehr herausfordernd. Der Personalbestand hat über alle Berufsgruppen gesehen um 113 Vollzeitstellen abgenommen, in der Pflege allein um 234 Vollzeitstellen, jedoch beim ärztlichen Personal und bei der Berufsgruppe MTTB (medizintechnische und therapeutische Berufe) zugenommen. Die Fluktuationsrate ist auf insgesamt hohe 17,1% gestiegen, im Bereich der Pflege sogar auf 20,4%. Im Ergebnis führen viele Ab- und Neuzugänge zu einer weiteren Belastung des bestehenden Personals, was sich auch in einer leicht gestiegenen Absenzenquote von 5,2% ausdrückt.

Infolge des Fachkräftemangels mussten in der zweiten Jahreshälfte auf den Stationen Betten geschlossen werden, mit einem geschätzten Mindererlös von 45 Mio. Franken. Zur Linderung der Personalengpässe wird Temporärpersonal eingestellt. Die Kosten für dieses externe Personal sind gegenüber dem Vorjahr um 5,2 Mio. Franken oder 18% gestiegen.

Das USZ führt seine Anstrengungen für bessere Arbeitsbedingungen weiter. Einerseits wurden finanzielle Mittel im Umfang von 40 Mio. Franken für Lohnmassnahmen und Schichtzulagen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt. Zusätzlich zum Teuerungsausgleich wurde eine strukturelle Lohnanpassung in den Berufsgruppen Pflege und MTTB gesprochen, was bei einem relativen Anteil dieser beiden Berufsgruppen an der Belegschaft von 32,2% bzw. 13% zu erheblichen Mehrkosten führt. Andererseits werden Verbesserungen in der Organisation und den Prozessen umgesetzt. Es gibt Angebote wie unbezahlter Urlaub für alle Mitarbeitenden sowie Work-Life-Balance-Modelle. Knapp die Hälfte des Personals arbeitet mittlerweile in Teilzeit. Im Weiteren werden auch die Anstrengungen im Bereich Ausbildung erhöht, um die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern, und nicht zuletzt wird ein grosser Effort für einen Kulturwandel-Prozess geleistet (vgl. auch Kapitel 6).

Die ABG begrüsst die vielfältigen Anstrengungen des USZ zur Linderung der Personalnot und hofft, dass die verbesserten Arbeitsbedingungen dazu führen, dass Temporärpersonal für eine Festanstellung gewonnen werden kann. Sie erwartet, dass das USZ diesbezüglich aktiv mit den Personalverbänden zusammenarbeitet, um gemeinsam Lösungen zu finden. Angesichts der sehr hohen Fluktuation insbesondere im Pflegebereich empfiehlt die ABG, den Erfolg der ergriffenen Massnahmen zu überprüfen und diese bei Bedarf anzupassen.

8. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Die aktuelle Berichterstattung über die Umsetzung der Eigentümerstrategie beruht auf den revidierten Eigentümerstrategien 2022–2025 (Vorlagen 5695–5698). Die Eigentümerstrategien wurden redaktionell gestrafft. Inhaltlich wurden die bisherigen, erstmalig erlassenen Vorgaben aus dem Jahr 2017 weitgehend übernommen, insbesondere auch die finanziellen Vorgaben, die verschiedentlich zu Diskussionen Anlass gegeben hatten. Neu aufgenommen wurden die Themen Qualität, Digitalisierung sowie Unternehmensorganisation und -kultur.

In Bezug auf die finanziellen Kennzahlen gibt die Eigentümerstrategie für das langfristige Bestehen des USZ die Zielmarke einer EBITDA-Marge von 10% vor. Mit grösser werdender Besorgnis stellt die ABG fest, dass diese Marge und ebenso die Eigenkapitalquote und der Zins-

deckungsgrad erneut schlechter ausgefallen sind. Die Vorgaben wurden wieder deutlich unterschritten. Gemäss neuer Eigentümerstrategie sind die finanziellen Zielwerte mindestens im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichen. Die ABG erachtet die finanzielle Zielsetzung unter den heute gegebenen Umständen auf längere Zeit hinaus als unrealistisch.

Wie bereits in der Berichterstattung des Vorjahres ausführlich dargelegt, betreffen diese Umstände die unsichere Tarifsituation, die ungedeckten Kosten aus der an sich volkswirtschaftlich sinnvollen Vorgabe «ambulant vor stationär», die äusserst kostspielige, aber notwendige Erneuerung der Infrastruktur, die hohen Instandhaltungs- und Denkmalschutzkosten für die bestehenden veralteten Gebäude, den sich verschärfenden Fachkräftemangel mit entsprechenden höheren Personalkosten. Es entstehen Ertragseinbussen, weil wegen des Personalmangels und der Bautätigkeit das Bettenangebot reduziert werden muss. Auch Marktanteilsverluste, teilweise infolge der Reputationsprobleme, aber auch wegen der unattraktiven Infrastruktur sind festzustellen, beispielsweise bei den Geburten, wo ein Minus von 17% gemeldet wird.

Auch wenn, wie in der Eigentümerstrategie vorgesehen, die umfangreichen Bauprojekte herausgerechnet würden, würde das EBITDA-Ziel über einen Zeitraum von deutlich länger als den zugestandenen zwei bis vier Jahren nicht erreicht.

Der Vollständigkeit halber ist zu erwähnen, dass der Verlust von 22 Mio. Franken (Konzernabschluss nach Swiss GAAP FER) nach den Feststellungen der Finanzkontrolle um rund 13 Mio. Franken besser ausgefallen wäre, wenn Rückstellungen aus früheren Jahren für Tarifstreitigkeiten aufgelöst worden wären. Sie werden im nächsten Berichtsjahr aufgelöst werden.

«Aus Eigentümersicht wird erwartet, dass das USZ seine Anstrengungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit weiter erhöht.» Die ABG stützt diese Aussage der zuständigen Gesundheitsdirektion als Eigentümervertreterin unter dem Vorbehalt, dass die geforderte Qualität der Leistungen trotzdem erreicht werden muss. Das USZ muss sich bemühen, die Situation zu verbessern. Anerkennend ist festzustellen, dass das USZ in den beiden vergangenen Berichtsjahren Anstrengungen unternommen hat, um sich als Unternehmen in vielerlei Hinsicht besser aufzustellen. Die anstehende Erarbeitung der Strategie 2030 bietet Gelegenheit, einen neuen Umgang mit den bestehenden Herausforderungen zu finden.

Gleichwohl ist auch festzuhalten, dass ein wirtschaftlich geschwächtes USZ kaum positive Impulse auf die Gesundheitsversorgung im Kanton Zürich haben kann. Insofern ist die ABG der Ansicht, dass die Eigentümervertreterin ebenfalls strategische Überlegungen aus übergeordneter Sicht anstellen sollte, welche die Situation des Unternehmens USZ potenziell verbessern.

Der ABG war es, gestützt auf Erkenntnisse aus dem Bericht KR-Nr. 58/2021, ein Anliegen, dass die Qualität der Leistungserbringung auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten auszurichten ist. In diesem Sinne begrüsst die ABG, dass im Bericht über die Umsetzung der Eigentümergegebenheiten konkrete Erwartungen als Reaktion auf die vorliegenden Ergebnisse formuliert wurden.

Bei den übrigen Vorgaben aus der neuen Eigentümerstrategie nimmt die ABG die Ausführungen der Gesundheitsdirektion ebenfalls zustimmend zur Kenntnis.

9. Abschliessende Bemerkungen

Die ABG dankt allen Mitarbeitenden für ihren täglichen, unermüdeten Einsatz für das USZ, damit es als bedeutende Institution im Kanton Zürich regional und schweizweit die geforderten Spitzenleistungen in der Gesundheitsversorgung, in Forschung und Lehre erbringen kann. Der Sturm der Coronapandemie ist überstanden; nun gilt es, die bestehenden und neu hinzugekommenen Herausforderungen anzugehen. Die ABG sieht dabei die Führungscrew in der Verantwortung, dass sie mit Innovationsgeist und gleichzeitig umsichtiger Hand das Unternehmen in die Zukunft führt.

Die ABG dankt der Gesundheitsdirektion, dem Spitalrat und der Spitaldirektion für die offene und konstruktive Zusammenarbeit.

10. Antrag der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit

Die Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Geschäftsbericht 2022 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 2022 zu genehmigen.