

Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit\*  
vom 26. August 2021

**5712 a**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Geschäftsberichts  
des Universitätsspitals Zürich und des Berichts  
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie  
für das Jahr 2020**

(vom . . . . .)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in die Anträge des Regierungsrates vom 5. Mai 2021  
und der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom 26. August  
2021,

*beschliesst:*

- I. Der Geschäftsbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr  
2020 wird genehmigt.
- II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für  
das Universitätsspital Zürich für das Jahr 2020 wird genehmigt.
- III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

---

\* Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden  
Mitgliedern: Claudia Frei-Wyssen, Uster (Präsidentin); Pia Ackermann, Zürich;  
Nathalie Aeschbacher, Zürich; Raffaella Fehr, Volketswil; Hans Finsler, Affoltern  
a. A.; Arianne Moser, Bonstetten; Daniela Rinderknecht, Wallisellen; Brigitte  
Rööfli, Illnau-Effretikon; Qëndresa Hoxha-Sadriu, Opfikon; René Truninger,  
Illnau-Effretikon; Wilma Willi, Stadel; Sekretärin: Jacqueline Wegmann.

#### IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

Zürich, 26. August 2021

Im Namen der Aufsichtskommission

Die Präsidentin:

Claudia Frei-Wyssen

Die Sekretärin:

Jacqueline Wegmann

---

### 1. Einleitung zum Geschäftsjahr 2020

Für das Universitätsspital Zürich (USZ) war das Jahr 2020 in zweifacher Hinsicht ein schwieriges Geschäftsjahr: zum einen wegen der Herausforderungen, welche die Coronapandemie mit sich brachte, zum anderen wegen Problemen in verschiedenen Kliniken, die zu grosser medialer Aufmerksamkeit und zu verschiedenen Untersuchungen im Rahmen der Aufsicht durch die Gesundheitsdirektion bzw. die Oberaufsicht durch den Kantonsrat führten.

Die Zahlen und Fakten zum Betriebsergebnis können dem Jahresbericht des USZ und den Ausführungen des Regierungsrates in der Vorlage 5712 entnommen werden.

### 2. Tätigkeit der Gesundheitsdirektion als Aufsicht

Die Gesundheitsdirektion übt im Auftrag des Regierungsrates gemäss § 9 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG) die allgemeine Aufsicht über das USZ aus. Darüber hinaus ist sie neben der allgemeinen Aufsicht auf zwei weiteren Ebenen mit dem USZ verbunden: Als Eigentümervertreterin 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.

Das USZ hatte im Jahr 2020 im Zusammenhang mit der Coronapandemie eine wichtige Rolle und zahlreiche Aufgaben wahrzunehmen. Darüber hinaus stand das USZ vor der Herausforderung, die vielen

weiteren, unentbehrlichen Leistungen im Bereich der Versorgung von schwerkranken (Nicht-Covid-)Patientinnen und Patienten und der Forschung und Lehre unter schwierigen Umständen qualitativ hochwertig weiterzuführen. Das USZ hat diese Aufgaben gut gemeistert und sowohl in medizinischer als auch in organisatorischer Hinsicht zahlreiche wichtige Meilensteine erreicht.

Wie andere Spitäler auch hat das USZ im Jahr 2020 einen erheblichen Rückgang der Nachfrage erlebt, der wohl weitgehend auf die Pandemie zurückzuführen ist. Die Anzahl stationärer Austritte nahm beim USZ gegenüber dem Vorjahr um 10,2 Prozent ab. Der Betriebsertrag verringerte sich um 1,6 Prozent. Der Betriebsaufwand erhöhte sich hingegen um 4,2 Prozent. Entsprechend konnten die finanziellen Zielvorgaben nicht erreicht werden. Insgesamt resultiert ein hoher Verlust von 48 Mio. Franken. Aus Sicht der Aufsichtsbehörde lässt der Bericht des USZ leider eine umfassende und wo nötig auch selbstkritische, betriebswirtschaftliche Analyse der Nachfrage-, Ertrags- und Aufwandsituation vermissen. Vom USZ wird erwartet, dass es die erhebliche Kostensteigerung ausführlicher und anhand von Quervergleichen mit anderen Kliniken begründet. Im Jahr 2020 wäre insbesondere auch einzuschätzen, in welchem Mass der Nachfragerückgang auf die Pandemie bzw. auf die bekannt gewordenen Führungsprobleme zurückgeht.

Die Vorfälle in der Leitung von vier Kliniken haben das Vertrauen der Aufsichtsorgane und der Öffentlichkeit ins USZ belastet. Sowohl aus Aufsichts- als auch aus Eigentümersicht ist es zu begrüßen, dass das USZ die Vorfälle gründlich analysiert und die notwendigen Konsequenzen daraus gezogen hat. Das USZ hat auch die entsprechenden Empfehlungen aus dem Gutachten von Res Publica, das von der Gesundheitsdirektion in Auftrag gegeben wurde, und dem Untersuchungsbericht der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit (ABG) zur Kenntnis genommen und in die Gesamtprüfung des Handlungsbedarfs einbezogen. Die bevorstehenden personellen Änderungen im Spitalrat sind eine Chance für einen grundlegenden Kulturwandel im USZ. Insbesondere die Einführung von zeitgemässen Führungsstrukturen und die Förderung einer positiven Unternehmenskultur werden als längerfristige Aufgaben bestehen bleiben.

Die ABG begrüsst, dass die Gesundheitsdirektion die Struktur- und Führungsprobleme des USZ, die sich im Berichtsjahr manifestierten, in offener und konstruktiver Haltung angegangen ist.

### **3. Tätigkeit der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit**

#### ***3.1 Grundlage für die Aufsichtstätigkeit***

Die ABG übt gemäss § 104 des Kantonsratsgesetzes, § 33 des Kantonsratsreglements und § 8 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich 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 wurde. 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.

#### ***3.3 Abklärungen zu verschiedenen Themen***

##### *Finanzierung von Forschung und Lehre*

In einem langwierigen Prozess haben Universitätsrat und Spitalrat ein neues Finanzierungsmodell erarbeitet. Es sieht als Kernpunkt die vollständige, pauschale Abgeltung der Lehr- und Forschungsaufwendungen des USZ durch die Universität vor. Im Berichtsjahr wurde das neue Modell von den obersten Gremien der beiden Institutionen genehmigt. Danach begann die Revision der Verordnung über die Forschung und Lehre der Universität im Gesundheitsbereich vom 16. April 2003 (LS 415.16) sowie des Vertrags zwischen Universität und USZ.

Die ABG erwartet, dass das neue Finanzierungsmodell wie geplant ab 1. Januar 2022 zur Anwendung kommt.

#### *Geschlechterverteilung in leitenden Funktionen*

Nachdem sich die ABG bei allen Anstalten in ihrem Zuständigkeitsbereich im Vorjahr nach dem Geschlechterverhältnis in Führungspositionen und allfälligen Massnahmen, sollte es nicht ausgewogen sein, erkundigt hatte, forderte sie für das Berichtsjahr einen aktuellen Statusbericht ein.

Im Berichtsjahr hat sich der Frauenanteil auf allen Kaderstufen des USZ erhöht. Er beträgt neu 52,4 Prozent (+1,9 Prozent). Auch im ärztlichen Kader hat sich der Frauenanteil 2020 erhöht. Er beträgt neu 40,5 Prozent (+3,3 Prozent). Bei den Klinikdirektorinnen stieg der Frauenanteil um 7,2 Prozent auf 14 Prozent und auf Stufe Leitende Ärzteschaft um 0,3 Prozent auf aktuell 23,1 Prozent. Konkret konnten z. B. in der Klinik für Kardiologie gleich mehrere Leitende Ärztinnen befördert und damit die Klinik-Frauenquote stark erhöht werden. Einzig im oberen Kader über alle Tätigkeitsbereiche des USZ gesehen ist der Frauenanteil um 0,6 Prozent auf 49,5 Prozent leicht gesunken.

Im Mai 2020 wurde die Fachstelle «Diversity & Inclusion Management» gegründet, um Gleichstellung in verschiedenen Dimensionen wie Geschlecht, Herkunft, Alter oder sexuelle Orientierung zu erreichen. Das USZ hat hierfür verschiedene Massnahmen beschlossen, namentlich zur Steigerung der Chancengleichheit im Kader oder zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese Anstrengungen sollen kontinuierlich weitergeführt werden.

#### *University Hospital Zurich Foundation (USZ Foundation)*

Die von der Geschäftsleitung des Kantonsrates angeregte Prüfung der USZ Foundation durch die Finanzkontrolle fand 2020 plangemäss statt. Die Erkenntnisse flossen in die Berichterstattung der Finanzkontrolle zum zweiten Semester 2020 ein.

Die USZ Foundation wurde 2017 auf Initiative des Spitalrates und aus Mitteln des USZ gegründet. Stiftungszweck ist der Erwerb von Drittmitteln für Aufgaben der Forschung und Lehre beim USZ. Obwohl die nach Bundeszivilrecht konstituierte Stiftung vom USZ als rechtlich unabhängige Dienstleisterin betrachtet wird, besteht eine enge Verbindung zum USZ. Sie manifestiert sich über die Stiftungsgründung durch das USZ, den Einsitz von Vertretenden des USZ im Stiftungsrat und über den Namen der Stiftung und dessen Verwendung in Publikationen und für Werbeauftritte. Damit wird in der öffentlichen Wahrnehmung die Stiftung als ein Teil des USZ gesehen, die für die Finanzierung der öffentlichen Aufgaben in Forschung und Lehre sorgt. Daraus ergibt sich wiederum ein gewisses Reputationsrisiko für

das USZ bezüglich der Annahme von Spenden und deren Unbedenklichkeit.

Die Geschäftsleitung des Kantonsrates hatte 2018 festgestellt, dass der USZ Foundation eine öffentliche Aufgabe übertragen worden sei, die demzufolge der parlamentarischen Kontrolle unterstehe. Diese Sichtweise wurde vom USZ und von der USZ Foundation ursprünglich nicht geteilt. Gespräche zwischen den Verantwortlichen und der Finanzkontrolle haben mittlerweile zur Annäherung der Standpunkte geführt, was schliesslich die Prüfung der USZ Foundation durch die Finanzkontrolle ermöglichte.

Zwischen USZ Foundation und USZ ist eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen worden, die in erster Linie die Finanzierung der operativen Stiftungstätigkeit durch das USZ regelt. Neben dem Startbeitrags für die Stiftungstätigkeit bei deren Gründung besteht die Finanzierung ab dem Jahr 2020 aus einem jährlichen Grundbeitrag und einer auf den erworbenen Spenden zu erhebenden variablen Entschädigung. Über die zu erbringenden Dienstleistungen und die damit verbundenen Vorgaben zur Abklärung, Überprüfung, Dokumentation und Rechenschaftsablage bei der Erwerbung von Spenden bestehen keine Vorgaben.

Die Finanzkontrolle stellt fest, dass für die Abklärung von Reputations- und allgemeinen Governance-Risiken, auch aufgrund unternehmenspolitischer Einflussfaktoren, die durchgängige Information und Abstimmung mit den verantwortlichen Organen des USZ erforderlich ist, weil ansonsten die nötige Gesamtsicht für die systemischen Zusammenhänge über die beiden voneinander unabhängigen Organisationen fehle. Sie empfiehlt deshalb, analog den Vereinbarungen, welche die Universität Zürich mit der UZH Foundation getroffen hat, die bestehende Vereinbarung zwischen USZ und USZ Foundation zu erweitern, um die Einhaltung besonderer Sorgfaltspflichten, z. B. bezüglich der Prüfung der Unabhängigkeit oder der Vermeidung von Interessenkonflikten, sicherzustellen. Sie empfiehlt, sich an der «Best Practice» des Branchenverbandes SwissFoundations zu orientieren.

Das USZ hat in seiner Stellungnahme zum Bericht der Finanzkontrolle deren Empfehlung als grundsätzlich zweckmässig bezeichnet. Die ABG begrüsst die aufgeschlossene Haltung des USZ und wird sich zu gegebener Zeit nochmals mit der Sachlage befassen.

#### *Critical Incident Reporting System (CIRS)*

CIRS ist ein Meldesystem für patientenrelevante Ereignisse. Zwei Bundesgerichtsurteile aus dem Jahr 2016 erlauben es der Justiz, Informationen aus dem CIRS für Ermittlungen zu nutzen und Verantwortliche zur Rechenschaft zu ziehen, was dazu führen könnte, dass weni-

ger Ereignisse gemeldet werden. Das wäre nicht im Interesse der Qualitätssicherung und -verbesserung. Das Bundesamt für Gesundheit (BAG) hatte diesbezüglich ein Gutachten in Auftrag gegeben, das mittlerweile vorliegt. Das BAG nimmt die Folgerungen des Gutachtens zum Anlass, die Thematik weiter zu vertiefen. Gemäss Gutachten wird empfohlen, Rechtsgrundlagen auf Bundesebene zu schaffen, um sicherzustellen, dass CIRS-Daten nur für Lernzwecke verwendet werden dürfen. Die ABG wird die Entwicklung auf Bundesebene weiterhin verfolgen.

### *Beschaffungswesen*

Im Januar 2020 wurde im Kantonsrat die Anfrage KR-Nr. 4/2020 bezüglich Aushebelung des Submissionsrechts mittels Dringlichkeitserklärung durch das USZ eingereicht. In der Antwort des Regierungsrates vom März 2020 wurde auf die relativ grosse Anzahl freihändiger Vergaben in den Jahren 2018 und 2019 hingewiesen. Auch für das Jahr 2020 gab es bereits eine beträchtliche Anzahl freihändiger Vergaben. Die Thematik wurde in der Folge von der Gesundheitsdirektion im Rahmen eines Eigentümergesprächs angesprochen.

Bezugnehmend darauf und auf den Bericht der ABG zum Beschaffungswesen der Hochschulen und Spitäler vom Februar 2019 erklärt das USZ in allgemeiner Hinsicht, dass die Beschaffungen zentral über den Einkauf des USZ erfolgen. Damit sei sichergestellt, dass sie korrekt und in Anwendung einer einheitlichen Vergabepaxis erfolgen. Wenn freihändig vergeben werde, was das Submissionsrecht in Ausnahmefällen zulässt, unterliege dies einem besonderen Freigabeprozess. Dazu muss in einem Bericht die Notwendigkeit der freihändigen Vergabe erläutert werden. Der Rechtsdienst prüft den Bericht, bei Bedarf unter Beizug eines externen Juristen, und schliesslich entscheiden der CEO und die Direktorin Immobilien und Betrieb.

Hinsichtlich der im Verhältnis zur Gesamtzahl relativ hohen Anzahl von freihändigen Vergaben im Jahr 2020 wird auf den Ergänzungsbedarf im Instrumentenpark des Circle hingewiesen. Im Bereich der Medizintechnik habe aus Gründen der Patientensicherheit und der Personalrotationen auf identische Bedienungsabläufe und Handhabung geachtet werden müssen, weshalb bisherige Partner berücksichtigt wurden. Darüber hinaus sei ein Teil der freihändigen Vergaben auf den Anspruch des USZ auf Marktführerschaft und Forschung zurückzuführen, der mit einem Bedarf nach technisch besonders hoch entwickelten Geräten verbunden ist, was die Auswahl der Lieferanten stark einschränke.

Das USZ hat verschiedene Kontrollmechanismen eingerichtet, darunter neben dem Finanzcontrolling eine Überwachung der Bauprojekte über einen Ausschuss Beschaffung von Bauleistungen und -verträgen. Die Gesundheitsdirektion als Aufsichtsbehörde erhält jährlich ein Vergabereporting. Mit der neu strukturierten Corporate Compliance soll die Einhaltung der entsprechenden Regelungen und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation sichergestellt bzw. gestärkt werden. Im Berichtsjahr wurde eine Compliance im Immobilienbereich in Kraft gesetzt und die betroffenen Mitarbeitenden dazu geschult. Dabei geht es um Themen wie die Offenlegung von Interessenbindungen, Ausstandsregelungen sowie Integritätsklärungen für alle am und für das USZ tätigen Personen. Das USZ Compliance Office ist bei der Spitaldirektion angesiedelt und hat die Möglichkeit, direkt dem Spitalrat zu berichten.

Schliesslich führt die Finanzkontrolle regelmässige Prüfungen durch, so im zweiten Semester 2020 zur Auftragsvergabe im Zusammenhang mit dem Projekt Campus Mitte 1 (CM1). Im Umfeld dieses Vorhabens war eine Kumulation freihändiger Vergaben festzustellen. Im Zentrum der Untersuchung steht die Frage, wie das Vergaberecht in Konkurrenz zu wirtschaftlichem Handeln steht bzw. wann die Ausnahmebestimmung der Dringlichkeit im Vergaberecht zur Anwendung kommen darf und soll.

Das USZ führt das Projekt CM1 aufgrund von Bauherren- und Effizienzüberlegungen in einer eigenen Projektstruktur, wobei operative und begleitende Schlüsselfunktionen zu einem wesentlichen Teil durch externe Dienstleister wahrgenommen werden. Die Finanzkontrolle hat die Geschäftsbeziehungen des USZ zu zwei solchen Dienstleistern geprüft und einige Besonderheiten festgestellt, was den Zeitpunkt der Aufnahme der Tätigkeiten, des Abschlusses der vertraglichen Vereinbarungen und die Publikation der freihändigen Vergabe anbelangt. Das USZ macht geltend, dass die Dringlichkeit durch exogene Faktoren gegeben gewesen sei, so durch das umfangreiche Rekursverfahren gegen die massgebenden Gestaltungspläne sowie die erfolglosen Bemühungen, einen geeigneten Gesamtprojektleiter zu rekrutieren. Mangels Alternativen und zur Sicherung des unter hohem Druck stehenden Projektflusses sei das öffentliche Interesse an einer sofortigen Aufnahme der Arbeiten grösser zu gewichten als jenes an der Durchführung eines ordentlichen Vergabeverfahrens.

Die Finanzkontrolle kommt hingegen zur Auffassung, dass kein genügender Kausalzusammenhang gegeben ist. So moniert sie beispielsweise, dass Einsprachen und Baurekursverfahren bei Projekten dieser Grösse und Bedeutung nicht unvorhersehbar sind. Sie hält auch fest, dass selbst bei einer erfolgreichen Rekrutierung eines Projektleiters

mit mehrmonatigen Kündigungsfristen zu rechnen gewesen wäre. Ausserdem stellt sie fest, dass gewisse Aufträge an einen der Geschäftspartner, der seit 2016 Dienstleistungen für das USZ erbringt, wiederholt freihändig erfolgt sind.

Die Finanzkontrolle kann nachvollziehen, dass das USZ ein vitales Interesse an einer möglichst zeitnahen und reibungslosen Projektabwicklung hat. Dabei muss jedoch vom USZ auch erwartet werden, dass es seine eigenen Compliance-Vorgaben im Immobilienbereich einhält. Diesbezüglich hat das USZ selber erhöhte Risiken hinsichtlich Interessenkonflikte und den Umgang mit Geschäftspartnern identifiziert.

Die ABG erwartet, dass sämtliche gesetzlichen und Compliance-Anforderungen im Vergabewesen eingehalten werden. Sie bleibt am Thema dran.

#### **4. Auswirkungen der Coronapandemie**

Das USZ hat ab Januar 2020 eine Taskforce etabliert, die aus zwei Standbeinen hervorgegangen ist: zum einen aus der Krisenorganisation FaOL (Führen in ausserordentlichen Lagen), die seit Langem formalisiert ist und periodisch weitergebildet und geübt wird; zum anderen aus der Kommission für gefährliche und hochinfektiöse Erkrankungen, die im Zusammenhang mit der Ebola-Bedrohung seit 2014 regelmässig tagt und Weiterbildung, organisatorische Vorbereitungen und räumliche Planungen vorantreibt.

Aufgabe der Taskforce war es, Informationen aufzubereiten, auf das USZ bezogene Prognosen zu erstellen, zeitgerecht und breit zu relevanten Themen zu informieren, Weiterbildungen sicherzustellen und die Verantwortung für grössere Projekte zu tragen. So beispielsweise für die Teststation in der alten Anatomie, für die Impfung (ab Weihnachten 2020), für Personalverschiebungen zugunsten der Intensivstation über eine Stellenbörse und viele weitere. Seit Mai 2021 tagt die Taskforce noch einmal pro Woche. Sie hat nicht mehr die ausserordentlichen Befugnisse wie bei der ersten Welle, prägt aber nach wie vor die Aktivitäten des USZ in Bezug auf Covid.

Die Unternehmenskommunikation und das Marketing des USZ verfügten als Mitglieder der Taskforce über Informationen aus erster Hand. Gegenüber den Mitarbeitenden wurde mit einem regelmässigen Covid-Newsletter informiert sowie über Intranet und Internet kommuniziert. In der ersten Welle wurde eine Kurzfilmplattform zur Verfügung gestellt, auf der Fachexpertinnen und -experten relevante Informationen zu praktischen Themen präsentiert haben. In den Spitzenzeiten von Covid kamen Telefon-Hotlines für Patientinnen und Patienten, für zuweisende Institutionen und Mitarbeitende dazu.

Das USZ behandelte im Berichtsjahr stationär 942 Covid-19-Patientinnen und -Patienten, wovon 91 verstarben. Der Schweregrad (Case-Mix-Index/CMI) der Erkrankung der Covid-19-Patientinnen und -Patienten lag bei 3,172, was bedeutet, dass das USZ vor allem schwere Fälle behandelte, denn der durchschnittliche Schweregrad der übrigen Universitätsspitäler lag bei 2,622.

Weiterhin anspruchsvoll bleiben die Eingangskontrollen: Es ist nach wie vor ein stetes Ausbalancieren zwischen dem Interesse, die Sicherheit der oft vulnerablen Patientinnen und Patienten zu gewährleisten, und dem Interesse, das USZ möglichst offen zugänglich halten zu können.

Die Coronapandemie hat tiefe Löcher in die Rechnung 2020 gerissen, was bei einer ohnehin schon angespannten Finanzlage besonders schmerzt. Das USZ weist einen Verlust von 48 Mio. Franken aus. Allerdings, und hier schliesst sich die ABG den Ausführungen der Gesundheitsdirektion gemäss Kapitel 2 an, ist unklar, ob dieser Verlust ausschliesslich auf die Pandemie zurückzuführen ist. Denkbar ist, dass auch der Reputationsverlust aufgrund der verschiedenen Vorkommnisse an mehreren Kliniken des USZ finanzielle Auswirkungen hatte. Die ABG hätte ebenfalls eine differenzierte Analyse des Betriebsergebnisses erwartet.

## **5. Untersuchung über besondere Vorkommnisse an mehreren Kliniken des USZ**

Im Frühling 2020 erschienen mehrere Medienberichte zu Vorwürfen gegen verschiedene Klinikdirektoren am USZ. Erste Ergebnisse aus mehreren externen und internen Untersuchungen, die das USZ in Auftrag gegeben hatte, deuteten auf systembedingte Mängel hin, weshalb die ABG eine Subkommission zur Untersuchung einsetzte. Deren Bericht lag im März 2021 vor (KR-Nr. 58/2021).

In ihrem Bericht hat die ABG festgestellt, dass das USZ eine komplexe Organisations- und Führungsstruktur mit unzweckmässigen und unklaren Zuständigkeiten und Kompetenzen hat. Die Mängel sind zwar erkannt, aber nicht behoben worden. Die Corporate Compliance ist schwach aufgestellt, sodass sie die Führungsgremien nicht adäquat unterstützen kann. Die Aufsichtsbehörden des Regierungsrates und der Kantonsrat selber haben trotz mehrerer Berichte über bedenkenswerte (Fehl-)Entwicklungen keine Änderungen herbeigeführt. Die ABG formulierte schliesslich 75 Empfehlungen, die sich neben dem USZ auch an die Universität Zürich (betroffen über die gemeinsame Anstellung von Klinikdirektoren, die auch Lehrstuhlinhaber sind), die Aufsichtsbehörden und den Kantonsrat selber richten. Zur Unterstützung der

Umsetzung der Empfehlungen hat die ABG mehrere parlamentarische Vorstösse (KR-Nrn. 201–205/2021) eingereicht.

Spitalrat und Spitaldirektion waren durch diese Vorkommnisse und die Abklärungen und Untersuchungen durch Gesundheitsdirektion und ABG stark gefordert. Sie haben sich den Fragen und der Kritik gestellt, zeigten sich teilweise selbstkritisch und konstruktiv und haben bereits während der laufenden Untersuchungen erste Massnahmen ergriffen. Dazu gehörte beispielsweise die Einrichtung einer externen elektronischen Meldeplattform für anonyme Hinweise, ergänzend zu bestehenden Anlaufstellen, und die USZ-weite Verbesserung der Patientenaufklärung und -dokumentation. Ferner wurden die Weisungen zu Interessenkonflikten und Nebenbeschäftigungen überarbeitet und verschärft. Die Corporate Compliance wurde personell verstärkt und mit verwandten Stellen wie dem internen Kontrollsystem vereint. Das USZ hat strukturelle Überprüfungen vorgenommen und organisatorische Änderungen eingeleitet, vor allem bezüglich der Ärztlichen Direktion und der internen Kommunikation. Mit einem mittelfristigen Fokus wurde ein Kulturentwicklungsprozess eingeleitet. Durch den Rücktritt des Präsidenten und zweier Mitglieder des Spitalrates per Mitte 2020 ist auf höchster strategischer Führungsebene ein Neubeginn zu erwarten.

Zur Bearbeitung der verschiedenen Schnittstellen-Themen zwischen USZ und Universität ist auf hoher institutioneller Ebene eine Taskforce eingerichtet worden. Ihr gehören Mitglieder der Spitaldirektion USZ und der Universitätsleitung an. An regelmässig stattfindenden Treffen konnten gemeinsame Themen wie der Datenaustausch von Gutachten, Scientific Integrity oder die Abstimmung bei gemeinsamen Personalgeschäften und Auflösungsvereinbarungen besprochen werden. Schwieriger, weil mit weitreichenden Konsequenzen verbunden, gestalten sich die Gespräche zu den Empfehlungen, welche die Abschaffung der gemeinsamen Anstellung, den stärkeren Einbezug des USZ im Berufungsprozess oder die Entkoppelung von Klinikdirektion und Lehrstuhl anregen.

Die ABG begrüsst die konstruktive Haltung des USZ und die bisher ergriffenen Massnahmen. Sie hat mit dem USZ eine regelmässige Berichterstattung über die Umsetzung der Empfehlungen vereinbart.

## **6. Zentrum für Zahnmedizin (ZMZ)**

Im Auftrag der Finanzkommission hatte die Finanzkontrolle 2019 einen besonderen Auftrag zur Prüfung der Leistungsentgelte im Umfeld des ZMZ durchgeführt, das zur Universität Zürich gehört. Ausgangspunkt bildeten Hinweise auf Unregelmässigkeiten, die an die Finanzkommission herangetragen wurden. Betroffen ist das Institut für die

Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie (MKG), wo die ambulante Leistung bei der Universität und die stationäre Leistung im Universitäts-spital erfolgt.

In Übereinstimmung mit den Befunden der Finanzkontrolle kam die ABG zum Schluss, dass der Kooperationsvertrag zwischen Universität und USZ überarbeitet werden sollte, denn die geltende Vereinbarung und die darauf fussenden konkreten Arbeitsanweisungen, insbesondere bezüglich der Zuweisungen und der persönlichen Leistungserbringung, hatten sich nicht in allen Aspekten als praxistauglich erwiesen.

Zwischenzeitlich hat das USZ den Vertrag mit dem ZZM per 31. Dezember 2021 gekündigt. Derzeit liege der Fokus darauf, die Finanzflüsse und die räumliche Nutzung vollständig zu trennen. Sobald diese Trennung erfolgt sei, werde die Zusammenarbeit vertraglich neu geregelt. Dabei gehe es vor allem um die ärztliche und zahnärztliche Weiterbildung, die universitäre Lehre sowie gegenseitiges Erbringen von hochspezialisierten Leistungen.

Die ABG wird die Bearbeitung und die Massnahmen zur Optimierung dieser komplexen Schnittstelle zwischen USZ und Universität weiterverfolgen.

## **7. Personalsituation**

### *Fachkräftemangel*

Das Personal musste im Coronajahr grosse Belastungen aushalten und viel Flexibilität aufbringen. Gleichzeitig waren viele Mitarbeitende betroffen und auch verunsichert über die negative mediale Berichterstattung wegen der Vorkommnisse an einigen Kliniken. In Reaktion auf die Untersuchungsergebnisse stossen Spitalrat und Spitalleitung ein umfassendes Kulturentwicklungsprojekt an. Ziel ist eine Unternehmenskultur, die einen respektvollen und wertschätzenden Umgang fördert. Zudem ist in Zeiten des sich zuspitzenden Fachkräftemangels die Wahrnehmung des USZ als verantwortungsvoller und umsichtiger Arbeitgeber ebenso bedeutungsvoll wie flexible Arbeitszeiten und Laufbahnmodelle.

Gemäss dem Schweizer Berufsverband der Pflegefachpersonen (SBK) beträgt die Berufsausstiegsquote bei den Pflegenden beinahe 50 Prozent (vgl. NZZ vom 15. Mai 2021). Das USZ stellt vermehrt fest, dass viel Pflegepersonal keine unregelmässigen Schichtdienste mehr leisten will. Stellen mit fixen Arbeitszeiten (vor allem Montag bis Freitag) erfreuen sich dagegen grosser Beliebtheit. Um das benötigte Personal rekrutieren zu können, werden neue Wege gegangen. Neben dem

Angebot von neuen, flexiblen Arbeitszeitmodellen wird die Rekrutierung durch den Aufbau eines Employer Brandings unterstützt und mittels gezielter Kampagnen Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen. Das unmittelbare Arbeitsumfeld, d. h. die Zufriedenheit mit der Führungskraft und den Kolleginnen und Kollegen, ist für den Verbleib in einer Arbeitsstelle ausschlaggebend. Deshalb engagiert sich das USZ gezielt in der Führungskräfteentwicklung und der Entwicklung der Unternehmenskultur. Damit soll ein Beitrag zur Haltung des Personals geleistet werden.

#### *Teilzeitquote*

Die Teilzeitquote (Anstellung mit einem tieferen Beschäftigungsgrad als 100 Prozent) hat sich 2020 im Vergleich zum Vorjahr um 3,9 Prozent auf 49,9 Prozent erhöht. Dabei arbeiten 58,2 Prozent der Frauen und 31,4 Prozent der Männer am USZ in Teilzeit. Gegenüber dem Vorjahr arbeiten 5,7 Prozent mehr Männer und 3 Prozent mehr Frauen in Teilzeit.

#### *Mitarbeitendenbefragung*

Im Berichtsjahr fand keine Mitarbeitendenbefragung am USZ statt. Angesichts der ausserordentlichen Belastungssituation vor allem durch die Coronapandemie ist dies nachvollziehbar. Im Zusammenhang mit dem vorgesehenen Kulturwandel erwartet die ABG, dass regelmässige Mitarbeitendenbefragungen am USZ durchgeführt werden.

## **8. Erneuerung der Infrastruktur, Bauvorhaben**

Die Erneuerung der Infrastruktur des USZ ist Teil der Gesamterneuerung im Hochschulgebiet Zürich Zentrum und wird in Partnerschaft mit der Universität Zürich UZH und der ETHZ umgesetzt.

Trotz Einschränkungen durch die Coronapandemie konnte das USZ im Berichtsjahr grosse Vorhaben erfolgreich, im Zeitplan und Budget, umsetzen. Dazu gehören insbesondere die Inbetriebnahme des ambulanten Standorts des USZ am Flughafen im Oktober 2020 sowie die neue Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte (AEMP) in Schlieren. Auch das Projekt Campus Mitte 1, die erste grosse Etappe der dringend notwendigen baulichen Gesamterneuerung, konnte plangemäss vorangetrieben werden. Mit dem Standort Flughafen erhält das USZ notwendige Rochadeflächen, um mit der Baufeldräumung auf dem USZ-Campus beginnen zu können.

Die Patientenzahlen im ambulanten Gesundheitszentrum «USZ Flughafen» entwickeln sich wie vorgesehen. Aktuell führt das USZ Flughafen 20 000 bis 25 000 ambulante Patientenvisiten pro Monat durch.

Noch wenig genutzt wird angesichts der Covidmassnahmen die Permanence, die als Dienstleistung für Flughafen- und «Circle»-Besucher gedacht war. Der erwartete Passantenverkehr ist ausgeblieben, sollte mit der Lockerung der Coronamassnahmen aber zunehmen.

Das Führen des Betriebs an mehreren Standorten ist anspruchsvoll, aber für das USZ nichts Neues. Die durch die Pandemie beschleunigte IT-Vernetzung erleichtert die Führung und Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Kliniken. Der informationstechnologische Fortschritt stösst insgesamt, auch am Bürostandort Stettbach, auf Akzeptanz.

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

Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie würdigt die zusätzlichen Belastungen, die im Pandemiejahr zu tragen waren. Er hebt den seiner besonderen Rolle als Universitätsspital entsprechenden fachlichen Beitrag zur Covidforschung und zur Behandlung besonders schwerer Covidfälle positiv hervor. Die Pandemie hat sich natürlich in mehreren Dimensionen auf das USZ (Leistungsverschiebungen, höhere Betriebsaufwände, Ertragseinbrüche) ausgewirkt.

Positiv gewürdigt werden auch die zahlreichen, neben der Pandemie erzielten Erfolge und Fortschritte in unterschiedlichen Bereichen, so zum Beispiel in der Qualitätskontrolle, bezüglich der Erneuerung der Infrastruktur, in der Aus- und Weiterbildung. Sie sind im Sinne des Eigentümers.

Der Bericht enthält jedoch auch einige kritische Anmerkungen, hauptsächlich zur finanziellen Steuerung des Unternehmens USZ. Die Gesundheitsdirektion legt ihren Fokus auf die Gegebenheiten, die auch die ABG kritisch sieht. Die Aussage aus dem Vorjahr zum Bericht über die Eigentümerstrategie ist für die ABG weiterhin zutreffend: «Angesichts der erwähnten finanziellen und baulichen Herausforderungen und ebenso der schwierigen tariflichen Situation stellen sich grundsätzlich Fragen bezüglich den Ansprüchen des USZ im Verhältnis zum Möglichen.» Insofern unterstützt sie die Hinweise der Gesundheitsdirektion, was die diesbezüglichen Erwartungen des Eigentümers und die Wahrnehmung der unternehmerischen Eigenverantwortung des USZ betrifft.

Die ABG setzt einige Erwartungen in den Erkenntnisprozess, den die Vorkommnisse an mehreren Kliniken bei den Führungsgremien ausgelöst haben, und speziell in den eingeleiteten Kulturentwicklungsprozess. Der teilweise neu besetzte Spitalrat und die reorganisierte Spitaldirektion sind in mehrfacher Hinsicht gefordert.

## **10. Ereignisse nach dem Stichtag**

Die im Berichtsjahr vom Regierungsrat vorgelegte Revision des Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetzes (Vorlage 5637), die der Kantonsrat im Frühsommer 2021 verabschiedet hat, enthält Anpassungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen, die sich auf die kantonalen Spitäler und damit auch das USZ auswirken werden.

## **11. Abschliessende Bemerkungen**

Die ABG würdigt den besonderen und grossen Einsatz, den die Mitarbeitenden des USZ zur Bewältigung der Coronapandemie geleistet haben. Sie haben damit massgeblich zur Sicherheit der Bevölkerung vor gesundheitlichen Gefahren beigetragen. Die Führungsgremien haben das USZ umsichtig durch die Krise geführt. Den Fragen und der Kritik aufgrund der besonderen Vorkommnisse an mehreren Kliniken haben sie sich gestellt und erste Massnahmen zu deren Behebung und zukünftigen Vermeidung ergriffen. Angesichts dessen und der ohnehin grossen Aufgabe, welche die Führung dieses komplexen Unternehmens darstellt, ist das Geschäftsjahr 2020 insgesamt als positiv zu werten.

Die ABG dankt der Gesundheitsdirektion, dem Spitalrat und der Spitaldirektion für die konstruktive Zusammenarbeit, ganz speziell aber allen Mitarbeitenden des Universitätsspitals Zürich für ihren grossen Einsatz zum Wohl der Patientinnen und Patienten.

## **12. Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit**

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Geschäftsbericht 2020 des Universitätsspitals Zürich zu genehmigen.

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2020 zu genehmigen.