



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen

Dossier-Nr. 262-2023 / 2025-04-0147, car

**Universitätsspital Zürich**  
**Bericht über die Umsetzung**  
**der Eigentümerstrategie**  
**Berichtsjahr 2024**

14. Mai 2025



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Unternehmensdaten</b>	<b>4</b>
<b>3. Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>6</b>
3.1. Strategische Schwerpunkte	6
3.2. Qualität	7
3.3. Personalpolitik	9
3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	10
3.5. Unternehmensorganisation und –kultur	12
3.6. Infrastruktur	13
3.7. Finanzen	14
3.8. Risikomanagement	15
3.9. Digitalisierung	16
<b>4. Gesamteinschätzung</b>	<b>17</b>

## 1. Einleitung

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

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

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

Die Rahmenbedingungen für das Schweizer Gesundheitswesen und insbesondere für die Spitäler bleiben anspruchsvoll. Der Fachkräftemangel in Verbindung mit substanziellen Investitionen in das Personal, anhaltende Kostensteigerungen in Bereichen wie Energie und Bau sowie Tarife, die nicht immer kostendeckend sind, stellen grosse Herausforderungen dar. Um diesen zu begegnen, sind sowohl Bund und Kantone als auch die Spitäler selbst gefordert, innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, getrieben durch die demografische Entwicklung, das Bevölkerungswachstum, die zunehmende Spezialisierung und den medizinischen Fortschritt. Die Spitäler müssen sich proaktiv auf zukünftige Bedürfnisse ausrichten. Dies erfordert Effizienzsteigerungen, verstärkte Kooperationen und integrierte Versorgungsmodelle. Eine stärkere Verlagerung von Leistungen in den ambulanten Bereich bleibt essenziell. Die Digitalisierung wird dabei, sowie bei der zukunftsfähigen Gestaltung der Leistungsprozesse, eine entscheidende Rolle spielen.

Im Jahr 2024 standen viele Schweizer Spitäler vor erheblichen finanziellen Herausforderungen – der Kanton Zürich bildete dabei keine Ausnahme. Allerdings konnten in den letzten zwei Jahren zahlreiche Spitäler ihre Vertragsverhandlungen mit höheren Tarifen zum Abschluss bringen. Dennoch bleibt die finanzielle Situation angespannt. Auch die vier kantonalen Spitäler konnten die in den Eigentümerstrategien festgelegten finanzielle Ziele, wie erwartet, nicht erreichen. Erfreulicherweise ist es jedoch dem Universitätsspital Zürich (USZ) sowie dem Kantonsspital Winterthur (KSW) gelungen, das stark defizitäre Jahresergebnis von 2023 zu verbessern. Die eingeleiteten Ergebnisverbesserungsprogramme zeigen Wirkung.

Gefragt sind nicht nur Ergebnisverbesserungen seitens der Spitäler, sondern auch eine strategische Auseinandersetzung des Eigentümers mit den veränderten Rahmenbedingungen. Die anstehende Überprüfung der Eigentümerstrategien bietet dafür einen geeigneten Rahmen. Dabei wird die Periodizität an die Legislaturperioden der Regierung und der Spitalräte angeglichen. Demzufolge werden die aktuellen Eigentümerstrategien (2022–2025) um zwei Jahre, d.h. bis 2027 verlängert.

Als universitäres Spital mit zentraler Bedeutung für die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin nimmt das USZ sowohl im Kanton Zürich als auch auf nationaler Ebene eine Schlüsselrolle im Gesundheitssystem ein. Das Engagement und die Arbeit der Spitalführung haben sich positiv auf die Unternehmenskultur ausgewirkt. Die Leistung der Spitaldirektion, insbesondere der CEO, ist in diesem Zusammenhang anerkennend hervorzuheben. Der eingeleitete kulturelle Wandel wird von einer begrüssenswerten finanziellen Entwicklung begleitet: Der Jahresverlust konnte im Berichtsjahr auf 30,8 Millionen Franken reduziert werden (Vorjahr: 48,9 Millionen Franken).

## 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. Deborah Staub (bis 30. September 2024)	Vertreterin Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2023	2024
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. exkl. Spesen)	580'500	596'700
Geschäftsleitung (Total Fr. exkl. Spesen und inkl. Abfindungen)	5'068'803	4'800'379

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	2023	2024
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	7'519	7'693

Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	+2,5%	+2,3%
Fluktuationsrate in %	14,0%	13,0%

<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>	2023	2024
Stationäre Austritte	39'153	41'151
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	0,7%	5,1%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	18,5%	18,8%
Case Mix Index (CMI)	1,675	1,682
Day Mix Index (DMI)	0,940	0,990
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0,1%	0,4%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	1,2%	5,3%
Durchschnittliche Verweildauer	6,0	5,8
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	338'681'000	361'959'000

<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>	2023	2024
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	272'269'000	290'945'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	21'781'000	24'362'000

### Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

<b>Geschäftsergebnis (Mio. Fr.)</b>	2020	2021	2022	2023	2024
Ergebnis Erfolgsrechnung (ER)	-48,0	-14,2	-22,1	-48,9 <sup>1</sup>	-30,8 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rückwirkende Anpassung der Vorjahreswerte aufgrund Konsolidierung der USZ Foundation im Finanzbericht des Universitätsspitals Zürich

<sup>2</sup> Konsolidiert inkl. ZüriPharm AG und USZ Foundation.

<b>Finanzielle Kennzahlen</b>	2023	2024
EBITDA-Marge	2,0%	3,3%
Eigenkapitalquote	50,3%	46,2%
Zinsdeckungsgrad	-9,2	-3,5

## 3. Umsetzung der Eigentümerstrategie

### 3.1. Strategische Schwerpunkte

#### **Vorgabe (ES Abs. 1)**

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

#### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr konnte das USZ seine führende Rolle in der kantonalen und nationalen Gesundheitsversorgung weiter festigen und seine internationale Position als Zentrum universitärer Spitzenmedizin stärken. Das USZ verzeichnete ein stationäres Leistungswachstum von 5% und ein ambulantes Wachstum von rund 6,6%. Durch gezielte Prozessoptimierungen, darunter die Einführung eines zentralen Kapazitätsmanagements und die Verbesserung der Austrittsprozesse, konnten Effizienzpotenziale realisiert und die Verweildauer der Patientinnen und Patienten gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Tage auf 5,8 Tage reduziert werden.

Als umfassender Leistungserbringer in der Akutsomatik und hochspezialisierten Medizin nimmt das USZ insbesondere in den Bereichen Onkologie, Herz-Kreislauf-Medizin und Neurowissenschaften eine nationale Führungsrolle ein. Die Präzisionsmedizin bildet einen zentralen Schwerpunkt sowohl in der klinischen Versorgung als auch in den Forschungsaktivitäten.

Im Vorjahr hat der Eigentümer die Erwartung formuliert, dass das USZ die «Strategie USZ 2030» konsequent und erfolgreich umsetzt. Das USZ hat im Berichtsjahr zentrale Weichen für die Umsetzung gestellt und drei strategische Schwerpunkte gesetzt. Diese lagen auf der konsequenten Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten, auf der Sicherstellung einer eigenständigen Finanzierung und auf der umfassenden Digitalisierung des Spitals und seiner Prozesse. Die Erarbeitung erfolgte mit einer breit abgestützten Einbindung der Mitarbeitenden in die Prioritätensetzung und Visionsentwicklung. Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung belegen ein gestiegenes Vertrauen in die Spitaldirektion und eine rege Nutzung der geschaffenen Austauschplattformen.

Obwohl sowohl das USZ als auch die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit des Kantonsrates, die Gesundheitsdirektion und auch die Staatsanwaltschaft in den Jahren 2020 und 2021 verschiedenste Abklärungen, Untersuchungen, Gutachten und Berichte zu den Vorfällen in der Klinik für Herzchirurgie durchgeführt bzw. verfasst haben und diese zu umfassenden Anpassungen in der Governance und Organisation des USZ geführt haben, beeinträchtigen die damaligen Vorgänge das Vertrauen in das USZ bis heute. Daher hat

sich der Spitalrat des USZ im Berichtsjahr entschieden, eine unabhängige Untersuchungskommission unter der Leitung des ehemaligen Bundesrichters Dr. Niklaus Oberholzer einzusetzen, welche die Vorgänge an der Klinik für Herzchirurgie im Zeitraum von 2016 bis 2020 untersuchen wird.

Im Berichtsjahr erfolgte unter der Federführung der Bildungsdirektion eine Überarbeitung des Finanzierungsmodells für Forschung und Lehre. Die Weiterentwicklung im Jahr 2025 soll die gezielte Verankerung in der universitären Medizinlandschaft stärken.

Der Fachkräftemangel stellt weiterhin eine wesentliche Herausforderung für die Leistungserbringung dar. Mit der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle in der Pflege und einer schrittweisen Reduktion der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte ab 1. Januar 2025 wurden erste Schritte zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität unternommen. Zur längerfristigen Sicherung des Personalbedarfs entwickelt das USZ eine übergreifende Personalstrategie.

### **Fazit**

Das USZ hat seine Rolle als führendes Spital in der kantonalen und nationalen Gesundheitsversorgung gestärkt und konnte seine Position in der universitären spezialisierten und hochspezialisierten Medizin weiter ausbauen. Die eingeleiteten Massnahmen zur Umsetzung der «Strategie USZ 2030» markieren einen wichtigen Schritt hin zu einer nachhaltigen Positionierung in einem konstant herausfordernden Umfeld. Die erzielten Fortschritte in der Prozessoptimierung, der Zielfestlegung im Bereich der Digitalisierung und der Einbindung von Mitarbeitenden sind aus Sicht des Eigentümers positiv zu würdigen.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass das USZ die Umsetzung der «Strategie USZ 2030» weiterhin mit hoher Verbindlichkeit umsetzt. Der Eigentümer erwartet zudem, dass im Jahr 2025 die angekündigte übergreifende Personalstrategie formuliert wird.

## **3.2. Qualität**

### **Vorgabe (ES Abs. 2)**

- Das USZ erbringt seine Leistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch und richtet diesen Anspruch auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.
- Es misst der medizinischen Ergebnisqualität besondere Bedeutung zu.
- Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt das USZ in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.
- Das USZ verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in seine Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.

### **Zielerreichung**

Gemäss den Qualitätsindikatoren des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) und des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) liegt das USZ unter den Erwartungswerten (gemäss Messungen im Jahr 2023 bzw. 2022).

Im Zuge der Umsetzung der «Strategie USZ 2030» und als Folge der formulierten Erwartungen seitens Kantons aus der letzten Berichtsperiode wurde am USZ ein umfassender Transformationsprozess im Bereich des Qualitätsmanagements angestossen. Ziel ist es,

Strukturen, Prozesse und Instrumente systematisch weiterzuentwickeln, um eine nachhaltige Qualitätsverbesserung in der medizinischen Versorgung zu gewährleisten.

Zur Optimierung der strukturellen Grundlagen wurde die Direktion Corporate Center Funktionen (CCF) geschaffen und der Bereich «Qualität und Ethik» neu integriert. Dadurch wird der Grundstein für die Entwicklung einer unternehmensweiten Qualitätsstrategie gelegt, deren Finalisierung für 2025 vorgesehen ist.

Unter der Vision «Höchste Qualität für eine zukunftsweisende Gesundheitsversorgung zum Wohle aller» strebt das USZ an, als eines der weltweit führenden Spitäler Massstäbe in der Gesundheitsversorgung zu setzen. Hierbei sollen höchste Qualitätsstandards, Integrität und Innovation mit gesellschaftlicher Verantwortung verknüpft werden. Weitere Zielsetzungen umfassen die Etablierung eines einheitlichen Qualitätsverständnisses als Basis für einen kennzahlenbasierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess, die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement sowie die Definition strategischer Schwerpunkte zur weiteren Förderung der Qualität am USZ.

### **Fazit**

Das USZ liegt gemäss den Qualitätsindikatoren des Bundesamtes für Gesundheit (BAG) und des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) unter den Erwartungswerten. Der Handlungsbedarf wurde erkannt und mit der Umsetzung der «Strategie USZ 2030» sowie der Neustrukturierung des Qualitätsmanagements sind gezielte Massnahmen eingeleitet worden. Aus Eigentümersicht ist insbesondere die klare strategische Ausrichtung auf eine hohe Qualität und Patientensicherheit sowie der Aufbau einer unternehmensweiten Qualitätsstrategie positiv zu bewerten. Die konsequente Weiterentwicklung der Qualitätsstrukturen und -prozesse am USZ wird ausdrücklich begrüsst.

### **Erwartungen**

Vom USZ wird erwartet, dass es die begonnenen Massnahmen zur strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent fortführt. Die spitalweite Qualitätsstrategie soll im Jahr 2025 finalisiert werden. Dazu gehört auch, dass klare Verantwortlichkeiten definiert, Schwerpunkte gesetzt und ein einheitliches Qualitätsverständnis im gesamten Spital verankert werden. Zudem wird weiterhin erwartet, dass das USZ an der Weiterentwicklung kantonaler Qualitätsprogramme aktiv mitwirkt. Die Messergebnisse, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, sollen nachhaltig gesichert werden. In anderen Bereichen ist mit geeigneten Massnahmen eine Qualitätsverbesserung einzuleiten.

### 3.3. Personalpolitik

#### **Vorgabe (ES Abs. 3)**

- Das USZ betreibt eine Personalpolitik, die ihm als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Es ist ein zuverlässiger Arbeitgeber und Sozialpartner.
- Das USZ bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens, insbesondere bei angehenden Fachärztinnen und Fachärzten sowie in der Pflege.
- Das USZ strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

#### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr zeigte eine umfassende Mitarbeitendenbefragung Verbesserungen in allen Bereichen. Die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeitenden stiegen um 6% bzw. 7%, während das Vertrauen in die Spitaldirektion dank verstärkter hierarchieübergreifender Zusammenarbeit um 18% zulegte. Die positiven Rückmeldungen zu direkten Vorgesetzten, Zusammenarbeit und Arbeitsinhalten bestätigen zudem die klare strategische Ausrichtung des USZ. Sie belegen auch die positive Umsetzung der im Vorjahr formulierten Erwartung des Eigentümers, die bereits ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität fortzusetzen.

Im Berichtsjahr sank die Gesamtfluktuation um 1% auf 13,0%, wobei insbesondere im Kernbereich wie der Pflege (Rückgang um 2,2% auf 13,4%) sowie MTTB (Rückgang um 1,2% auf 13,9%) deutliche Verbesserungen erzielt wurden. Auch in der Verwaltung wurden mit 8,5% (Rückgang um 2,1%) positive Effekte erzielt. Ärztinnen und Ärzte sowie naturwissenschaftliche Berufe verzeichneten hingegen mit 15,1% (Zunahme um 1%) die höchste Fluktuationsrate und im Facility Management war ebenfalls eine leichte Zunahme auf 9,6% festzustellen. Die Fluktuation bei den Ärztinnen und Ärzten ist teilweise auf bewusste Personalentscheidungen infolge nicht erfüllter Leistungserwartungen zurückzuführen. Das USZ hat sich zum Ziel gesetzt, die Fluktuationsrate weiter zu senken.

Der Frauenanteil in Kaderpositionen am USZ stieg um 1% auf 58,3%. Besonders positiv entwickelten sich die Bereiche Facility Management (+4,8%), Ärzteschaft (+3,2%), Pflege (+1,2%) sowie medizintechnische und therapeutische Berufe (MTTB) (+1,1%), während in der Administration Verwaltung und Administration Medizin leichte Rückgänge von 2% bzw. 1,4% zu verzeichnen waren. Die Spitaldirektion setzt sich aus 3 Frauen und 7 Männern zusammen.

In konstruktiven Dialogen einigten sich das USZ, die Assistenzärztinnen und Assistenzärzte sowie der VSAO Zürich darauf, die wöchentliche Sollarbeitszeit innerhalb der nächsten vier Jahre schrittweise von 50 auf 46 Stunden zu reduzieren, aufgeteilt in 42 Stunden klinische Tätigkeit und 4 Stunden strukturierte Weiterbildung. Ab dem 1. Januar 2025 wird der erste Schritt umgesetzt (45 Stunden klinische Tätigkeit plus 4 Stunden strukturierte Weiterbildung), gefolgt von einer jährlichen Reduktion der klinischen Arbeitszeit um je eine Stunde, bis 42 Stunden erreicht werden. Die Reduktion der Arbeitszeit erfolgt durch die Optimierung der Arbeitsabläufe und eine Verringerung administrativer Aufgaben.

Das USZ engagiert sich in der Berufsbildung durch ein Austauschprogramm mit dem Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE) für Nachwuchskräfte in der Pflege sowie eine Kooperation mit dem Hotel Baur au Lac in Zürich für den Austausch von Koch-Lernenden.

Die Digitalisierung stellt einen zentralen Pfeiler der «Strategie USZ 2030» dar und wird als entscheidender Faktor für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität betrachtet. Im Rahmen der Strategieumsetzung wurde das Projekt zur «Automatisierten Dienstplanung» initiiert, um eine moderne und zukunftsfähige Dienstplanungslandschaft zu entwickeln. Die öffentliche Ausschreibung erfolgte im Juni des Berichtsjahres und ab dem dritten Quartal 2025 wird die neue Dienstplanungssoftware in ausgewählten Pilotabteilungen erprobt.

### **Fazit**

Das USZ hat die im Vorjahr formulierte Erwartung, wonach die Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität fortgesetzt werden sollen, im Berichtsjahr erfolgreich umgesetzt. Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung belegen eine messbare Steigerung von Zufriedenheit, Engagement und Vertrauen in die Spitaldirektion. Die einvernehmliche Einigung zur Reduktion der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte stellt einen wichtigen Schritt zur Stärkung einer essenziellen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung dar. Positiv zu würdigen ist des Weiteren der Rückgang der Fluktuation in den Bereichen der Pflege, MTTB und der Verwaltung.

Der eingeleitete Aufbau einer modernen, digital unterstützten Dienstplanung wird als wichtiger Schritt im Sinne der im Vorjahr formulierten Erwartung gewürdigt, dass durch Digitalisierung und Prozessverbesserungen das Stellenverhältnis, insbesondere im administrativen Bereich, optimiert werden soll.

Der Frauenanteil in Kaderpositionen nimmt zu.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet weiterhin, dass das USZ die Arbeitgeberattraktivität weiter stärkt. Zudem wird erwartet, dass die reduzierte Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch gemeinsame Anstrengungen des USZ und der Assistenzärztinnen und -ärzte zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Reduktion administrativer Tätigkeiten kompensiert wird.

## **3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen**

### **Vorgabe (ES Abs. 4)**

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

### **Zielerreichung**

Das USZ pflegt vielfältige Kooperationen mit nahezu allen kantonalen sowie einigen ausserkantonalen Akutspitalern sowie mit Forschungseinrichtungen. Zurzeit bestehen rund

400 Verträge mit anderen Spitälern, unter anderem mit den Kantonsspitälern Aarau, Baden, Schaffhausen, St. Gallen und Luzern. Besonders intensive Partnerschaften bestehen mit dem Kinderspital Zürich, dem Stadtspital Zürich und dem Spital Uster.

Der Regierungsrat hat mit RRB Nr. 236/2024 dem Kinderspital Zürich die Auflage erteilt, Kooperationsmöglichkeiten und Synergiepotenziale mit dem Universitätsspital Zürich im medizinischen Versorgungs- sowie im Supportbereich zu prüfen. Derzeit bestehen 36 Verträge, die mehrheitlich auf einen entgeltlichen, beidseitigen Personalverleih ausgerichtet sind, um Synergieeffekte und Personaleinsparungen zu fördern. Um weitere Kooperationspotenziale zu prüfen, fanden im Berichtsjahr Gespräche statt, welche 2025 und nach dem vollzogenen Umzug des Kinderspitals Zürich in den Neubau konkretisiert werden.

Mit dem Stadtspital Zürich wird die Herzchirurgie in einer Allianz unter einheitlicher ärztlicher Leitung betrieben. Hierdurch werden Synergien bei Nacht- und Wochenenddiensten, der Infrastruktur, dem Personal sowie in der Weiterbildung optimal genutzt.

Das USZ hat im Berichtsjahr weiterführende Kooperationen mit ausgewählten Spitälern geprüft und kommt zum Schluss, dass die Kooperationen eine enge organisatorische und finanzielle Verflechtung zur Folge hätten. Derzeit erscheint für das USZ ein derartiger Ansatz sowohl aus finanzieller als auch aus organisatorischer Sicht als nicht sinnvoll.

Im ersten Geschäftsjahr als Aktiengesellschaft unter dem USZ verzeichnete die ZüriPharm AG ein operatives Ergebnis von -8,7 Mio. Franken (Vorjahr -8,5 Mio. Franken). Mit dem Beschluss des Regierungsrats zur Übertragung der ehemaligen Kantonsapothek Zürich an das USZ erfolgte ein Umstrukturierungsbeitrag in Höhe von 7,5 Mio. Franken, der aufgrund des Verlusts vollständig beansprucht wurde. Der Jahresverlust beträgt nach dem erfolgten Umstrukturierungsbeitrag -0,9 Mio. Franken. Parallel dazu wurde die Unternehmensorganisation der ZüriPharm AG an die neue strategische Ausrichtung angepasst und reorganisiert, wodurch eine solide Basis für zukünftiges Wachstum geschaffen wurde. Zudem führten die Synergien im Einkaufsverbund mit dem Inselspital Bern und dem Universitätsspital Basel zu signifikanten Einsparungen bei den Arzneimittelkosten.

In den Vorjahren wurde seitens Eigentümer eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie eingefordert. Diese liegt noch nicht vor.

### **Fazit**

Das USZ pflegt ein breit gefächertes Netzwerk an Kooperationen mit zahlreichen Spitälern und Forschungseinrichtungen. Besonders hervorzuheben sind die vertieften Partnerschaften im Kanton Zürich, die Synergien in Versorgung, Weiterbildung und Ressourcennutzung ermöglichen. Die organisatorische Neuausrichtung der ZüriPharm AG sowie die realisierten Einsparungen bei den Arzneimittelkosten im Rahmen des gemeinsamen Einkaufs mit anderen Spitälern verdeutlichen das wirtschaftliche Potenzial von Kooperationen. Die vom Eigentümer geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie konnte das USZ im Berichtsjahr nicht vorlegen.

### **Erwartungen**

Vom USZ wird erwartet, dass es im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke sowie mit Zürcher Spitälern geprüft 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.

#### **Zielerreichung**

Im Rahmen der «Strategie USZ 2030» führte das USZ im Berichtsjahr eine umfassende Überprüfung und Optimierung seiner Organisationsstruktur durch. Dabei wurden Verantwortlichkeiten präzisiert und Doppelspurigkeit beseitigt. Die Führung der Direktion Immobilien und Betrieb wurde neu in Form einer klar definierten Co-Leitung gestaltet. Im Bereich Finanzen wurden zuvor dezentrale Controlling-Funktionen zentralisiert und der Bereich Einkauf aus der Direktion Immobilien und Betrieb in die Direktion Finanzen integriert. Die Direktion ICT wurde grundlegend restrukturiert und als Direktion Digital und IT neu ausgerichtet, um die Digitalisierung zu stärken und interne Schnittstellen zu reduzieren. Darüber hinaus wurde eine neue Direktion Corporate Center Funktionen geschaffen, welche die zentralen Themen Qualitätsmanagement, Nachhaltigkeit (CSR) sowie Risikomanagement und Compliance verantwortet und ein spitalübergreifendes Business Continuity Management (BCM) etabliert.

Der Eigentümer hat im Vorjahr die Erwartung geäussert, dass die neuen Unternehmenswerte im Arbeitsalltag nachhaltig verankert werden. Im Berichtsjahr hat das USZ die aktive Einbindung der Mitarbeitenden in die Weiterentwicklung des Spitals als zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur verankert. Ein Beispiel hierfür war die umfassende Beteiligung von Mitarbeitenden sämtlicher Hierarchiestufen und Bereiche im Rahmen der Anforderungsentwicklung für die Ausschreibung des neuen Klinikinformationssystems. Ergänzend dazu etablierte das USZ innovative Kommunikationsformate und -kanäle, welche den interdisziplinären und hierarchieübergreifenden Austausch fördern. Ferner wurden die Führungsentwicklungsprogramme im Berichtsjahr neu konzipiert: Die Programme «Teamleader@USZ» und «SeniorLeader@USZ» unterstützen die Führungskräfte gezielt bei der Umsetzung der Strategie und Werte des USZ.

#### **Fazit**

Das USZ hat im Berichtsjahr zentrale organisatorische Anpassungen vorgenommen. Verantwortlichkeiten wurden geschärft, Doppelspurigkeit eliminiert und die zentralen Funktionen gestärkt. Die gezielte Einbindung der Mitarbeitenden und die Weiterentwicklung der Führungsprogramme tragen dazu bei, eine moderne Führungskultur zu verankern. Die im Vorjahr formulierte Erwartung der nachhaltigen Verankerung der neuen Unternehmenswerte im Arbeitsalltag wird erfolgreich umgesetzt und wirkt sich positiv auf die Unternehmenskultur aus. Die Leistung der Spitaldirektion, insbesondere der CEO, ist in diesem Zusammenhang anerkennend zu würdigen. Aus Sicht des Eigentümers ist die derzeitige Zusammensetzung der Spitaldirektion mit elf Mitgliedern sehr breit aufgestellt. Das USZ hat in Aussicht gestellt, die Spitaldirektion innerhalb der nächsten drei Jahren hinsichtlich Grösse zu überprüfen.

## Erwartungen

Der eingeschlagene Weg ist konsequent weiterzuverfolgen, damit der positive Trend gefestigt wird. Dabei ist sicherzustellen, dass die erreichten kulturellen Veränderungen nachhaltig verankert werden.

## 3.6. Infrastruktur

### Vorgabe (ES Abs. 6)

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

## Zielerreichung

Wie in der letzten Berichterstattung angekündigt, hat die Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion und dem USZ eine Arbeitsgruppe gebildet, welche geprüft hat, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das USZ der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten ausreichend berücksichtigt wurden. Im Berichtsjahr hat die Arbeitsgruppe die Ergebnisse durch ein externes Gutachten plausibilisieren lassen. Die Resultate liegen vor und sind im Geschäftsbericht des USZ dokumentiert. Das systembedingte, schweizweite Problem der (Re)Finanzierung von Spitalinfrastrukturprojekten zeigt sich auch beim USZ.

Der Regierungsrat hat sich zum Bau von MITTE1|2 bekannt und im Januar 2025 den Antrag an den Kantonsrat für einen Objektkredit für ein wandelbares Darlehen an das USZ in Höhe von 690 Mio. Franken zur Finanzierung von MITTE1|2 beschlossen; der Kanton kann das Kapital günstiger aufnehmen und dem USZ zu entsprechend besseren Konditionen zur Verfügung stellen. Der Kantonsrat entscheidet im Jahr 2025 über den Objektkredit.

Die Aushubarbeiten des Neubauprojektes MITTE1|2 stehen kurz vor dem Abschluss und die Baufreigabe für den Rohbau liegt bereits vor.

Parallel zum Neubau MITTE1|2 wurde im Berichtsjahr die Planung der Gesamtinstandsetzung des denkmalgeschützten WEST-Trakts vorangetrieben. Im Fokus standen die Fertigstellung des Projektpflichtenheftes sowie der Beginn des Planerwahlverfahrens, das Mitte 2025 abgeschlossen werden soll. Im Berichtsjahr wurde zudem nach dreijähriger Bauzeit der Umbau der Gebärdenteilung im Gebäude NORD1 erfolgreich abgeschlossen und bietet nun moderne, komfortable Räumlichkeiten für Eltern und Personal. Gleichzeitig schritt die Sanierung zweier Normalpflegestationen im NORD1-Turm (Ebenen G und H) planmässig voran, wodurch zukünftig zeitgemässe Zimmer mit eigener Nasszelle zur Verfügung stehen werden. Des Weiteren erfolgten die Umbauarbeiten der Ebene A im Gebäude OST, was ab dem zweiten Quartal 2025 in Form einer neuen Bettenstation die Kapazitäten und Versorgungsqualität verbessern wird. Aufgrund des laufenden Klinikbetriebs zeichnen sich alle Projekte durch hohe Komplexität aus und erfordern individuell angepasste Lösungen zur Minimierung von Störungen und Lärmbelastung.

Im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie des USZ wurde Ende des Berichtsjahres die erste Photovoltaikanlage auf dem Dach des Gebäudes NORD2 in Betrieb genommen. Die Anlage generiert eine Energiemenge, die dem durchschnittlichen Jahresverbrauch von rund 100 Vier-Personen-Haushalten entspricht und deckt etwa 1,4 % des jährlichen Strombedarfs des USZ ab. Es sind weitere Photovoltaikanlagen auf dem Gelände des USZ geplant.

Mit dieser Initiative unterstützt das USZ die Zielsetzungen der nationalen Initiative «Vorbild Energie und Klima (VEK)», an der sich das USZ gemeinsam mit anderen Schweizer Universitätsspitalern beteiligt.

### **Fazit**

Die planmässige Umsetzung von Bauprojekten unter laufendem Spitalbetrieb, darunter die Fertigstellung der Gebärdabteilung sowie die Sanierung mehrerer Pflegestationen, ist positiv zu würdigen. Ebenso begrüssenswert sind die Fortschritte im Bereich Nachhaltigkeit, etwa durch den Ausbau der Photovoltaik, mit dem das USZ einen Beitrag zu nationalen Energie- und Klimazielen leistet.

### **Erwartungen**

Der vom Regierungsrat an den Kantonsrat gestellte Antrag für einen Objektkredit zur Finanzierung von MITTE1|2 bildet die Grundlage für die bauliche Erneuerung. Der Eigentümer erwartet – vorbehältlich der Genehmigung des Objektkredits durch den Kantonsrat – eine Umsetzung im Zeitplan und innerhalb des vorgesehenen Baubudgets.

## **3.7. Finanzen**

### **Vorgabe (ES Abs. 7)**

- Das USZ erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können.
- Die Vorgaben zu den finanziellen Zielen lauten wie folgt:
  - EBITDA-Marge: mindestens 10%
  - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
  - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Das USZ berücksichtigt in seiner Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

### **Zielerreichung**

Das USZ verzeichnete im Berichtsjahr einen Jahresverlust von 30,8 Mio. Franken.<sup>1</sup> Der Betriebsertrag stieg zwar um 4,3%, der Betriebsaufwand jedoch um 3,5%. Die EBITDA-Marge liegt mit 3,3% unter der Zielvorgabe von 10%. Die Eigenkapitalquote ist gegenüber der Vorperiode von 50,3% auf 46,2% gesunken. Dieser Wert liegt weiterhin über der Eigentümervorgabe von 30%.

Im aktuellen Umfeld erreicht kaum ein Spital eine EBITDA-Marge von 10%. Dennoch bleibt die Zielvorgabe zentral für eine nachhaltige Finanzierung. Vor diesem Hintergrund ist positiv zu würdigen, dass das USZ das im Vorjahr vom Eigentümer geforderte Ergebnisverbesserungsprogramm umsetzt und im Berichtsjahr die Trendwende eingeleitet hat. Das USZ strebt an, im Jahr 2026 wieder die Gewinnzone zu erreichen. Geplant sind unter anderem eine Steigerung der Marktanteile im stationären Bereich, insbesondere bei zusatzversicherten Patientinnen und Patienten, sowie eine höhere Kostendeckung im ambulanten Bereich. Im Berichtsjahr wurden deshalb sämtliche OKP-Verträge gekündigt und Neuverhandlungen zur Verbesserung der Tarifsituation eingeleitet. Zusätzlich wurden spitalweit Effizienzmassnahmen implementiert, die insbesondere durch Digitalisierung und den Ausbau einer modernen Infrastruktur nachhaltig zur Ergebnisverbesserung beitragen sollen.

<sup>1</sup> Ergebnis inkl. ZüriPharm AG (-0,9 Mio. Franken), ZWZ AG (+0,4 Mio. Franken), USZ Foundation (+0,4 Mio. Franken).

Im Berichtsjahr nahm die Zahl der behandelten Patientinnen und Patienten erneut zu. Dies ist vor allem auf eine optimierte Kapazitätssteuerung sowie eine erneute Reduzierung der durchschnittlichen Verweildauer um 0,2 Tage auf 5,8 Tage im Vergleich zum Vorjahr zurückzuführen. Der Personalaufwand stieg um 3,0%, wobei ein wesentlicher Anteil dieser Erhöhung auf den Teuerungsausgleich von 1,5% entfällt.

### **Fazit**

Der Eigentümer nimmt positiv zur Kenntnis, dass der im Vergleich zum Vorjahr geringere Jahresverlust von 30,8 Mio. Franken unter anderem Resultat des im Vorjahr geforderten Ergebnisverbesserungsprogramms ist und Wirkung zeigt.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass das USZ das Ergebnisverbesserungsprogramm weiterhin konsequent umsetzt und dessen Zielwerte erreicht. Der Umsetzungsfortschritt ist kontinuierlich zu überwachen.

## **3.8. Risikomanagement**

### **Vorgabe (ES Abs. 8)**

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

### **Zielerreichung**

Das USZ verfügt über ein umfassend etabliertes Risikomanagementsystem, welches 2014 formalisiert und mit einem 3-Linien-Modell implementiert wurde. Die erste Linie liegt in der Verantwortung der Geschäftsbereiche und umfasst die unmittelbare Steuerung von Risiken innerhalb der Geschäftsprozesse (Management Controls). Die zweite Linie wird durch interne Risiko-, Compliance- und Kontrollfunktionen wahrgenommen, welche die Einhaltung regulatorischer und interner Vorgaben sicherstellen (Risk Controls). Die dritte Linie bildet die interne Revision, die als unabhängige Prüfungs- und Beratungseinheit eine objektive Beurteilung der Wirksamkeit des gesamten Risikomanagementsystems gewährleistet (Assurance).

Im Berichtsjahr wurde das Risikomanagement in die neu geschaffene Direktion Corporate Center Funktionen integriert. Diese übernimmt seither die Koordination des Business Continuity Managements, des Risikomanagements sowie der zentralen Qualitätsfunktionen im Sinne der zweiten Verteidigungslinie (Risk Controls) und ist für deren Weiterentwicklung und Steuerung verantwortlich.

Jährlich werden die Top-Risiken zusammengetragen und hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet. Für jedes dieser Risiken wurden verschiedene Risikominderungsmaßnahmen definiert. Wie vom Eigentümer im Vorjahr erwartet, setzt das USZ etablierte Instrumente des Risikomanagements systematisch ein.

### **Fazit**

Das USZ verfügt über ein etabliertes und mehrstufiges Risikomanagementsystem. Mit der Verortung der Zuständigkeit in der neu geschaffenen Direktion Corporate Center Funktionen wurde die Koordination und Weiterentwicklung des Risikomanagements gestärkt. Die Anwendung des 3-Linien-Modells gewährleistet eine klare Aufgaben- und Verantwortungs-zuordnung sowie eine strukturierte Überprüfung der Wirksamkeit des Systems.

## **Erwartungen**

Es wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.

## **3.9. Digitalisierung**

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Digitalisierung. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr erfolgte eine strategische Neuausrichtung und strukturelle Weiterentwicklung der bisherigen Direktion ICT, die neu unter dem Namen Direktion Digital und IT arbeitet. Ziel dieser Strukturanpassung war es, die IT-Dienstleistungen verstärkt an den Bedürfnissen der Nutzenden auszurichten und die Effizienz zu steigern.

Im Berichtsjahr wurde die Ausschreibung für das zukünftige Klinikinformationssystem des USZ durchgeführt. Die Entscheidung über das neue System ist für 2025 vorgesehen. Ziel ist die Einführung einer integrierten Lösung, welche die neu definierten Abläufe entlang des Patientenpfads optimal unterstützt und personalisierte Spitzenmedizin auf einer einheitlichen Plattform ermöglicht. Wie im Vorjahr als Erwartung formuliert, erwartet der Eigentümer einen ergebnisoffenen und transparenten Beschaffungsprozess.

Des Weiteren erzielte das USZ mehrere digitale Fortschritte: Das Projekt «Automatisierte Dienstplanung» wurde im Berichtsjahr öffentlich ausgeschrieben, ein neues Management-Dashboard ermöglicht eine Echtzeitübersicht der Bettenauslastung, ein Serviceportal zur Effizienzsteigerung interner Prozesse sowie ein Projekt mit Einsatz der Übersetzungs-KI DeepL für die Transplantationskoordinatorinnen und -koordinatoren wurden entwickelt.

Besonders erfreulich ist die Auszeichnung mit dem «WOW Factor» Award für einen KI-basierten Prototypen zur automatisierten Budgetplanung in der SAP Analytics Cloud.

Für die zukunftsorientierte Nutzung von Cloud-Diensten koordinieren sich die kantonalen Spitäler mit dem Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) für einen datenschutzkonformen Einsatz von Microsoft 365 im Gesundheitsbereich und stehen in engem Austausch mit der Datenschutzbeauftragten des Kanton Zürich. Diesbezüglich hinken die Spitäler im Kanton Zürich denjenigen in anderen Kantonen wie bspw. Bern oder Luzern hinterher und sind darauf angewiesen, dass rasch eine praktikable Lösung implementiert werden kann.

Das USZ investiert kontinuierlich in seine Cybersicherheit und engagiert sich im Aufbau des nationalen «Healthcare Cyber Security Center (H-CSC)», das sektorspezifische Sicherheitsdienste für Spitäler entwickeln soll. Auf Empfehlung des Bundesamtes für Cybersicherheit (BACS) starteten zwölf Universitäts- und Kantonsspitäler und die Vereinigung Gesundheitsinformatik Schweiz (vgi.ch) das Projekt H-CSC. Ziel ist es, durch Zusammenarbeit und Wissensaustausch die Resilienz gegenüber Cyberbedrohungen zu stärken. Zudem plant das USZ eine vertiefte Kooperation mit dem Kinderspital Zürich im Bereich Cybersicherheit. Der Eigentümer bewertet dies positiv, da im Vorjahr die Erwartung formuliert wurde, Synergien mit anderen kantonalen oder universitären Spitälern im Bereich Digitalisierung und insbesondere Cybersicherheit verstärkt zu nutzen.

## **Fazit**

Das USZ hat im Berichtsjahr zentrale Fortschritte bei der strukturellen und strategischen Weiterentwicklung seiner digitalen Infrastruktur erzielt. Die Neuausrichtung zur Direktion Digital und IT stärkt die Nutzerorientierung und schafft die Grundlage für eine zukunftsfähige IT-Architektur in der universitären Medizin. Mit der Ausschreibung des neuen Klinikinformationssystems, dem Projekt zur automatisierten Dienstplanung sowie weiteren digital gestützten Anwendungen wurden wichtige Meilensteine erreicht, die Effizienz, Qualität und Transparenz im Klinikbetrieb fördern sollen. Das Engagement im Bereich Cybersicherheit, insbesondere im Rahmen des nationalen Projekts H-CSC, unterstreicht den vorausschauenden Umgang mit digitalen Risiken und entspricht der im Vorjahr geäußerten Erwartung des Eigentümers hinsichtlich der Schaffung von Synergien mit anderen kantonalen und universitären Spitälern.

## **Erwartungen**

Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, genutzt werden. 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.

# **4. Gesamteinschätzung**

## **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr konnte das USZ seine führende Stellung innerhalb der kantonalen und nationalen Gesundheitsversorgung weiter festigen und seine internationale Sichtbarkeit als Zentrum universitärer Spitzenmedizin ausbauen. Als umfassender Erbringer akutsomatischer und hochspezialisierter medizinischer Leistungen nimmt das USZ insbesondere in den Bereichen Onkologie, Herz-Kreislauf-Medizin und Neurowissenschaften eine zentrale Rolle auf kantonaler und nationaler Ebene ein. Die Präzisionsmedizin stellt einen integralen Schwerpunkt sowohl in der klinischen Versorgung als auch in der Forschung dar. Das USZ verzeichnete ein stationäres Leistungswachstum von 5% und ein ambulantes Wachstum von rund 6,6%.

Im Vorjahr hat der Eigentümer die Erwartung formuliert, dass das USZ die «Strategie USZ 2030» konsequent und erfolgreich umsetzt. Im Berichtsjahr wurden zentrale Weichen gestellt, indem drei strategische Schwerpunkte festgelegt und deren Umsetzung systematisch überwacht wurden. Im Zuge der Umsetzung der Strategie und als Folge der formulierten Erwartungen seitens Kantons aus der letzten Berichtsperiode wurde auch ein umfassender Transformationsprozess im Bereich des Qualitätsmanagements angestoßen. Es wurde die Direktion Corporate Center Funktionen (CCF) geschaffen und der Bereich «Qualität und Ethik» neu integriert. Dadurch wird die Basis für die Entwicklung einer unternehmensweiten Qualitätsstrategie gelegt, deren Finalisierung für Anfang 2025 vorgesehen ist.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung zeigen eine Steigerung der Zufriedenheit, des Engagements und des Vertrauens in die Spitalleitung. Diese Resultate bestätigen die posi-

tive Umsetzung der im Vorjahr formulierten Erwartung des Eigentümers, wonach die bereits ergriffenen Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität fortgeführt werden sollen. Die Leistung der Spitaldirektion, insbesondere der CEO, ist in diesem Zusammenhang anerkennend zu würdigen. Die gezielte Einbindung der Mitarbeitenden in die Weiterentwicklung des Spitals trägt dazu bei, die neuen Unternehmenswerte nachhaltig im Arbeitsalltag zu verankern und wird der im Vorjahr formulierten Erwartung gerecht. Das USZ erarbeitet derzeit eine bereichsübergreifende Personalstrategie, die im Jahr 2025 fertiggestellt wird. Aus Sicht des Eigentümers ist die derzeitige Zusammensetzung der Spitaldirektion mit elf Mitgliedern sehr breit aufgestellt. Das USZ hat in Aussicht gestellt, die Spitaldirektion innerhalb der nächsten drei Jahren hinsichtlich Grösse zu überprüfen.

Im Berichtsjahr wurde die bisherige Direktion ICT strategisch neu ausgerichtet und als Direktion Digital und IT neu organisiert. Der Fokus liegt auf der nutzerzentrierten Digitalisierung klinischer und administrativer Prozesse. Zentrale Vorhaben waren die Ausschreibung des neuen Klinikinformationssystems sowie des Projekts «Automatisierte Dienstplanung» zur Einführung einer KI-gestützten Lösung. Zu den digitalen Fortschritten zählen ein Echtzeit-Management-Dashboard zur Bettenauslastung und die Planung eines internen Serviceportals zur Effizienzsteigerung. Zudem investiert das USZ kontinuierlich in die Cybersicherheit und wirkt am Aufbau des nationalen «Healthcare Cyber Security Center (H-CSC)» mit. Mit der geplanten Einführung digitaler Arbeitsinstrumente kommt das USZ der im Vorjahr formulierten Erwartung nach, wonach durch Digitalisierung und Prozessverbesserungen der administrative Aufwand reduziert werden soll. Die ab dem 1. Januar 2025 jährlich vorgesehene Reduktion der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte soll ebenfalls durch optimierte Arbeitsabläufe erreicht werden.

Der Jahresverlust konnte im Berichtsjahr auf 30,8 Mio. Franken reduziert werden (Vorjahr: 48,9 Mio. Franken), was auf die Wirksamkeit des im Vorjahr geforderten Ergebnisverbesserungsprogramms hinweist. Die EBITDA-Marge stieg auf 3,3% gegenüber 2,0% im Vorjahr. Die Eigenkapitalquote verringerte sich im Vergleich zur Vorperiode von 50,3% auf 46,2%, liegt jedoch weiterhin über der Eigentümervorgabe von 30%. Im aktuellen Umfeld erscheint das Erreichen einer EBITDA-Marge von 10% nicht realistisch. Die Zielvorgabe bleibt jedoch weiterhin zentral, insbesondere im Hinblick auf eine langfristig tragfähige Finanzierung. In diesem Zusammenhang begrüsst der Eigentümer, dass das USZ das im Vorjahr eingeforderte Programm zur Ergebnisverbesserung umsetzt und im Berichtsjahr die finanzielle Trendwende eingeleitet hat. Im Jahr 2026 soll wieder die Gewinnzone erreicht werden.

Die von der Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion und dem USZ eingesetzte Arbeitsgruppe hat geprüft, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das USZ der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten ausreichend berücksichtigt wurden. Im Berichtsjahr hat die Arbeitsgruppe die Ergebnisse durch ein externes Gutachten plausibilisieren lassen. Die Resultate liegen vor und sind im Geschäftsbericht des USZ dokumentiert. Das systembedingte, schweizweite Problem der (Re)Finanzierung von Spitalinfrastrukturprojekten zeigt sich auch beim USZ. Der Regierungsrat bekennt sich zum Bau von MITTE1|2 und hat im Januar 2025 Antrag an den Kantonsrat für einen Objektkredit für ein wandelbares Darlehen an das USZ in Höhe von 690 Mio. Franken zur Finanzierung von MITTE1|2 gestellt, weil der Kanton das Kapital günstiger aufnehmen und dem USZ zu entsprechend besseren Konditionen zur Verfügung stellen kann. Der Kantonsrat entscheidet im Jahr 2025.

Das USZ ist in ein breit abgestütztes Netzwerk von Kooperationen mit Spitälern und Forschungseinrichtungen eingebunden. Im Fokus stehen insbesondere vertiefte Partnerschaften innerhalb des Kantons Zürich, die auf eine koordinierte Nutzung von Versorgungsstrukturen, Weiterbildungsangeboten und Ressourcen abzielen. Die vom Eigentümer geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie konnte das USZ im Berichtsjahr nicht vorlegen. Die ZüriPharm AG hat ihr erstes Geschäftsjahr als Aktiengesellschaft unter dem USZ abgeschlossen. Parallel dazu wurde die Unternehmensorganisation der ZüriPharm AG an die neue strategische Ausrichtung angepasst und reorganisiert, wodurch eine solide Basis für zukünftiges Wachstum geschaffen wurde. Im Rahmen des gemeinsamen Einkaufs mit anderen Spitälern konnten zudem Einsparungen bei den Arzneimittelkosten realisiert werden.

### Fazit

Das USZ verzeichnete im Berichtsjahr trotz anhaltender Herausforderungen im Gesundheitswesen eine Verbesserung und reduzierte den Jahresverlust deutlich. Das Ergebnisverbesserungsprogramm zeigt Wirkung. Strukturelle Anpassungen, geplante Investitionen in Digitalisierung und IT sowie Fortschritte in Personalstrategie, Unternehmenskultur und Kooperationen stärken die Zukunftsfähigkeit des Spitals und sind positiv zu würdigen. Besonders positiv hervorzuheben sind die konsequente Umsetzung der «Strategie USZ 2030» und die erfolgreiche Verankerung der Unternehmenswerte im Arbeitsalltag.

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet, dass das USZ die Umsetzung der «Strategie USZ 2030» weiterhin mit hoher Verbindlichkeit umsetzt. Der Eigentümer erwartet zudem, dass im Jahr 2025 die angekündigte übergreifende Personalstrategie formuliert wird.
- **Qualität:** Vom USZ wird erwartet, dass es die begonnenen Massnahmen zur strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent fortführt. Die spitalweite Qualitätsstrategie soll im Jahr 2025 finalisiert werden. Dazu gehört auch, dass klare Verantwortlichkeiten definiert, Schwerpunkte gesetzt und ein einheitliches Qualitätsverständnis im gesamten Spital verankert werden. Zudem wird weiterhin erwartet, dass das USZ an der Weiterentwicklung kantonaler Qualitätsprogramme aktiv mitwirkt. Die Messergebnisse, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, sollen nachhaltig gesichert werden. In anderen Bereichen ist mit geeigneten Massnahmen eine Qualitätsverbesserung einzuleiten.
- **Personal:** Der Eigentümer erwartet weiterhin, dass das USZ die Arbeitgeberattraktivität weiter stärkt. Zudem wird erwartet, dass die reduzierte Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch gemeinsame Anstrengungen des USZ und der Assistenzärztinnen und -ärzte zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Reduktion administrativer Tätigkeiten kompensiert wird.

- **Kooperationen:** Vom USZ wird erwartet, dass es im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke sowie mit Zürcher Spitälern geprüft werden.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Der eingeschlagene Weg ist konsequent weiterzuverfolgen, damit der positive Trend gefestigt wird. Dabei ist sicherzustellen, dass die erreichten kulturellen Veränderungen nachhaltig verankert werden.
- **Infrastruktur:** Der vom Regierungsrat an den Kantonsrat gestellte Antrag für einen Objektkredit zur Finanzierung von MITTE1|2 bildet die Grundlage für die bauliche Erneuerung. Der Eigentümer erwartet – vorbehältlich der Genehmigung des Objektkredits durch den Kantonsrat – eine Umsetzung im Zeitplan und innerhalb des vorgesehenen Baubudgets.
- **Finanzen:** Der Eigentümer erwartet, dass das USZ das Ergebnisverbesserungsprogramm weiterhin konsequent umsetzt und dessen Zielwerte erreicht. Der Umsetzungsfortschritt ist kontinuierlich zu überwachen.
- **Risikomanagement:** Vom USZ wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.
- **Digitalisierung:** Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, genutzt werden. 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.