

Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit*
vom 5. September 2008

4522 a

**Beschluss des Kantonsrates
über die Genehmigung des Jahresberichtes
des Universitätsspitals Zürich (USZ)
für das Jahr 2007**

(vom)

Der Kantonsrat,

gestützt auf § 8 des Gesetzes über das Universitätsspital vom 19. September 2005, nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 25. Juni 2008 und in den Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom 5. September 2008,

beschliesst:

- I. Der Jahresbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2007 wird genehmigt.
- II. Veröffentlichung im Amtsblatt.
- III. Mitteilung an den Regierungsrat.

* Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden Mitgliedern: Johannes Zollinger, Wädenswil (Präsident); Barbara Bussmann, Volketswil; Willy Haderer, Unterengstringen; Thomas Kübler, Uster; Hans Läubli, Affoltern a. A.; Katrin Susanne Meier, Zürich; Christian Mettler, Zürich; Jean-Philippe Pinto, Volketswil; Hans-Peter Portmann, Thalwil; Peter Preisig, Hinwil; Theo Toggeweiler, Zürich; Sekretärin: Karin Tschumi-Pallmert.

Bericht

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit hat gemäss Kantonsratsgesetz § 49 d und Gesetz über das Universitätsspital Zürich § 8 den Auftrag, die Oberaufsicht über das Universitätsspital Zürich auszuüben, den Rechenschaftsbericht zu prüfen und dem Kantonsrat Antrag zu stellen. Darüber, wie die Kommission ihre Oberaufsichtsaufgabe wahrzunehmen hat, bestehen noch Unklarheiten, welche aber bis zur Genehmigung des nächsten Jahresberichts durch ein Gutachten geklärt sein werden. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit formulierte aufgrund des schriftlichen Jahresberichts des Universitätsspitals für das Jahr 2007 einen Fragen- und Einfragenkatalog an den Spitalrat. Anlässlich einer Kommissionssitzung wurden diese Themen mit dem Spitalrat und der Spitaldirektion erörtert.

Auf folgende Aspekte dieser Einfragebereiche wird in der Berichterstattung näher eingegangen:

1. Allgemeine Würdigung des Geschäftsjahres 2007
2. Verselbstständigung
3. Leistungsauftrag
4. 42 Kliniken
5. Personal
6. Berufungen von Klinikdirektorinnen und -direktoren
7. Empfehlungen der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit

1. Allgemeine Würdigung des Geschäftsjahres 2007

Das Universitätsspital Zürich hat das erste Jahr als verselbstständigte Anstalt gut gemeistert. Die Anpassung der Strukturen wurde erfolgreich eingeleitet und teilweise auch schon vollzogen. Die Zahl der Patientinnen und Patienten und die erbrachten Leistungen nahmen 2007 zu und die Rechnung schliesst mit einem Ertragsüberschuss ab. Darin enthalten sind aperiodische Erträge als Folge einer realitätsnäheren Höherbewertung noch nicht fakturierter Leistungen. Ohne diese Mehrerträge resultiert im ordentlichen Ergebnis ein kleiner Verlust. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer und in der Folge die gesamte Zahl der Pflgetage haben sich leicht reduziert. Die stationären Austritte und die ambulanten Behandlungen hingegen sind im Vergleich zu 2006 gestiegen.

In einigen Kliniken gibt es einen klaren Trend in Richtung ambulante Behandlung. Dies wird durch den medizinischen Fortschritt

durch modernere und schonendere Eingriffe und Behandlungstechniken ermöglicht. Im ambulanten Bereich gilt im Grundsatz die Verrechnung der Einzelleistung. Das bedeutet, dass die Behandlung von mehr Patientinnen und Patienten und das Erbringen von mehr Leistungen zu höheren Erträgen führen.

2. Verselbstständigung

Mit der Verselbstständigung des Universitätsspitals stand der neue Spitalrat vor der Aufgabe, die Institution, deren Kultur, die Aufgaben und Leistungen und auch die vielen Mitarbeitenden kennenzulernen. Zusätzlich wurde auch die Struktur der Spitaldirektion den neuen Aufgaben angepasst. Die vielfältigen Aufgaben, welche mit der Verselbstständigung auf das USZ zukamen und immer noch zukommen, werden nach Meinung der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom Spitalrat in Zusammenarbeit mit der Spitaldirektion tatkräftig angegangen.

2.1 Spitalstatut, Personal- und Finanzreglement

Der Spitalrat hat die erste Lesung des Spitalstatuts im Juni 2008 durchgeführt und dieses in der Folge zuhanden der Vernehmlassung im USZ, der Universität und der GD verabschiedet. Nach den dafür geplanten zwei Monaten folgt die Beratung und Genehmigung des Spitalstatuts durch den Regierungsrat. Das Personalreglement ist vom Spitalrat bereits definitiv verabschiedet und wurde der GD für das Genehmigungsverfahren eingereicht. Zum Finanzreglement liegen erste Entwürfe vor. Die Arbeit daran wurde jedoch sistiert, weil das CRG und die Verordnung zum Finanzcontrolling, beides Grundlagen zum Finanzreglement des USZ, noch nicht fertig sind.

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit erachtet es als sehr wichtig, dass so bald wie möglich die für einen reibungslosen Betrieb, die Sicherheit der Mitarbeitenden und eine effiziente Führung des USZ nötigen Reglemente in Kraft treten.

2.2 Marketing und Branding des neuen Spitalrats

Das Universitätsspital Zürich ist eines der bedeutendsten Spitäler der Schweiz. Auf der Basis dieser Kompetenz hat sich die Spitaldirektion schon im Jahre 2006 mit der Positionierung des Spitals und der

Intensivierung der Wahrnehmung im sich zunehmend verstärkenden Wettbewerbsumfeld befasst. Als selbstständige öffentlich-rechtliche Institution soll das Universitätsspital Zürich in der Öffentlichkeit eine Darstellung finden, die den hohen wissenschaftlichen und klinischen Ansprüchen entspricht und den Kantonsbürgern die Erfüllung der hohen Erwartungen reflektiert.

In der aktuellen Mediensituation finden unwesentliche und manchmal negative Fragestellungen oftmals mehr Aufmerksamkeit als die unbestrittenen Leistungen des Hauses. Dies wohl auch, weil persönliche Fragen und Dissonanzen leichter gelesen werden als komplexe medizinische Fragestellungen. Mit externer Fachunterstützung ist eine erste Grundlage der Brandingstrategie mit einer Werte-Themen-Matrix erarbeitet worden. Diese beschreibt die Positionierung und Persönlichkeit einer Marke, hält damit die zentralen Ideen fest, die mittels Kommunikation den Zielgruppen vermittelt werden sollen, und dient als praktisches Instrument zur strategischen Markenführung und zur Steuerung der Kommunikation.

Ziel der weiteren Massnahmen Richtung Branding und Markenentwicklung ist, Grundlagen für Identifikationsangebote für alle Anspruchsgruppen zu schaffen. In diesem Kontext wurden ein Masterplan und ein Designrahmenkonzept erarbeitet, welches sich in der Umsetzungsphase befindet.

Alle bisherigen Massnahmen sind Grundlage für die Entwicklung der künftigen Marken- und Kommunikationsstrategie. Andererseits tragen sie wesentlich dazu bei, dass das USZ ein unverwechselbares, langfristig ausgerichtetes Profil erhält, kurzfristige Trends oder Störungen zu überdauern vermag und damit die Positionierung des Universitätsspitals Zürich national und international verstärkt und verbessert. Es geht darum, den Ruf des Hauses proaktiv darzustellen, den Stakeholdern Sichtbarkeit zu signalisieren und auf dem Markt für Zuweisende und Patienten die nötige Aufmerksamkeit zu finden.

2.3 Zukunft des USZ

Der Spitalrat hat sich Gedanken gemacht zu den Zukunftsstrategien. Dazu wurden seit einem Jahr mit Klinikdirektorinnen und -direktoren, Klinikmanagerinnen und -managern und Pflegevertretenden die entsprechenden Grundlagen erarbeitet, also die Innensicht. Die Aussensicht berücksichtigt die Vorstellung des Kantons, der Gesundheitsdirektion, des Wissenschaftsstandorts Zürich und der Universität, ebenfalls die Vorstellungen der Gesundheitsdirektorenkonferenz zur hochspezialisierten Medizin. Daraus soll bis Ende 2009 eine Strategie

erarbeitet sein mit jährlichen Zielvorgaben für die kommenden Jahre, welche zu gegebener Zeit auch der Öffentlichkeit in den für sie interessanten Bereichen kommuniziert werden. Damit sollte die Struktur der Führung sowohl für den Spitalrat wie auch für die Spitaldirektion einfacher werden. Es handelt sich dabei um einen längeren und schwierigen Prozess, in den viele verschiedene Beteiligte eingebunden werden müssen.

3. Leistungsauftrag

Der Leistungsauftrag des USZ ist in einem Rahmenkontrakt 2008–2010 und einem Jahreskontrakt zwischen der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich und dem Universitätsspital Zürich festgehalten. In Letzterem sind die Leistungsarten und -mengen für die stationäre Akutversorgung, die fallunabhängigen Leistungen wie Notfallvorhalteleistung sowie Ausbildung und ebenfalls die Kontraktsumme, also der Staatsbeitrag, für das entsprechende Jahr festgehalten.

Die Gesundheitsdirektion überprüft gemäss Rahmenkontrakt Punkt 7 die Einhaltung des Leistungsauftrags durch das USZ.

4. 42 Kliniken

4.1 Organisation

Die Aufgaben und Prozesse der einzelnen Kliniken und Institute des USZ werden aufgrund von Organisations- und Geschäftsreglementen geführt, in denen die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert sind. Die finanzielle Steuerung der Kliniken erfolgt über das interne Budget. Dieses wird jährlich festgelegt. Das interne Budget wird in Übereinstimmung mit dem jährlichen Globalbudget und dem KEF erstellt. Damit das Budget seine Funktion als Steuerungsinstrument wahrnehmen kann, wird es auf einzelne Kliniken und Kostenstellen heruntergebrochen.

Im Rahmen der Monats- und Quartalsberichterstattung wird die Laufende Rechnung mit dem Budget verglichen. Quartalsweise werden sämtliche Kliniken aufgefordert, Budgetabweichungen zu begründen. Bei wesentlichen Budgetabweichungen werden die Kliniken aufgefordert, der Spitaldirektion Massnahmen zur Verbesserung der Situation vorzuschlagen.

Die finanzielle Abgrenzung der Kliniken untereinander erfolgt mittels separater Erfassung der Erträge und der direkten Kosten, dem Umlagen der indirekten Kosten und der in sich in Aufbau befindenden Verrechnung interner Leistungen. Dabei kommen die Branchenstandards von H+ für die Kostenrechnung zur Anwendung.

Für die Kliniken werden durch die Gesundheitsdirektion jährlich Kostenbenchmarks durchgeführt. Zentral koordiniert werden Qualitätsmessungen zu verschiedenen Themen durch den Verein Outcome. Weitere Qualitätskontrollen finden dezentral in den Kliniken statt. Im Berichtsraum 2007 wurden 24 Projekte zur Erhebung des Ist-Zustandes, 9 Projekte zur Evaluation eines Effektes einer Intervention und 2 Projekte für die Akkreditierung und Zertifizierung durchgeführt. Aktuell gelten 12 Kliniken oder Bereiche des USZ als akkreditiert oder zertifiziert.

4.2 Strukturveränderungen

Oberstes Ziel der Strukturveränderungen im USZ ist eine effizientere und effektivere Behandlung der Patientinnen und Patienten und eine höhere Qualität der Dienstleistung. Dazu ist es nötig, dass die unterschiedlichen Betriebskulturen der 42 Kliniken und Institute zusammengeführt werden und Leitlinien für das Verhalten erarbeitet und auch verbindlich gemacht werden. Die Bildung von Zentren, in denen einzelne Kliniken zusammengeschlossen werden, ist das zweite grosse Projekt der nächsten Jahre und soll zu optimierten Führungsstrukturen verhelfen. Damit werden einerseits die Interdisziplinarität gefördert und vermehrt Synergien genutzt werden, andererseits wird sich dadurch die Führung der 42 Kliniken vereinfachen. In der Qualitätsentwicklung werden interdisziplinär und interprofessionell besser abgestimmte Leistungsangebote, Behandlungsprozeduren und Standards verfolgt. Eine konsequente Ausrichtung auf Kernprozesse sowie eine bessere Zuteilung von gerätetechnischen und personellen Ressourcen sollen zu signifikanten finanziellen Verbesserungen führen. Die geplanten Zentren sollen aber auch eine bessere Ansprache von Patienten und Zuweisenden sowie eine klare Differenzierung gegenüber dem Angebot von Regional- und Zentrumsspitalern sowie Privatkliniken ermöglichen.

5. Personal

Die Arbeitsintensität und die Dynamik der Veränderungsprozesse in der Spitallandschaft nehmen dauernd zu und fordern auch die Mitarbeitenden des USZ. Ein Beispiel dafür ist die sinkende Aufenthaltsdauer der Patientinnen und Patienten, was die gleiche Arbeit schneller und konzentrierter in kürzerer Zeit erfordert. Das erzeugt einen gewissen Druck auf die Mitarbeitenden. Zugleich wird die Rekrutierung von neuem Personal, vor allem im Bereich der erfahrenen Fachleute, schwieriger. Vor drei Jahren wurde ein Projekt Gesundheitsmanagement gestartet und nun nach einem erfolgreichen Jahr am USZ fix eingeführt. Dabei handelt es sich um ein Anwesenheits- und Fallmanagement, das den Fokus auf die Prävention richtet. In den letzten zwei Jahren wurde ins Coaching der Führungskräfte viel investiert, damit diese ihre Mitarbeitenden gut begleiten können. Seit drei Jahren arbeitet im personalärztlichen Dienst eine Arbeitsmedizinerin, welche immer wieder Arbeitsplätze auf ihre Belastungen hin untersucht und entsprechende Verbesserungsvorschläge macht, die dann auch umgesetzt werden.

Die Arbeitszeit und der Arbeitsrhythmus sind je nach Arbeitsplatz und Leistungsauftrag des jeweiligen Bereiches sehr unterschiedlich. Dementsprechend hat das USZ Arbeitszeitmodelle von normalen Büroarbeitszeiten bis hin zu Dreischichtbetrieben mit Piktregelungen. In Bereichen mit geregelter Arbeitszeit von Montag bis Freitag im Tagdienst muss je weniger Patientenkontakt, desto weniger Flexibilität gefordert werden. Das heisst, in der Poliklinik müssen für Sprechstunden Krankheitsausfälle eher ersetzt werden als in einem Büro. Im Dreischichtdienst mit direkter Arbeit am Patienten müssen fast alle Ausfälle ersetzt werden. Das bedeutet, dass diese Mitarbeitenden sehr flexibel sein und auch kurzfristig einspringen müssen. Die Dienstplanung wird sechs bis acht Wochen im Voraus erstellt, so dass die Mitarbeitenden planen können.

Für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet das USZ seinen Mitarbeitenden eine eigene Kinderkrippe mit langen Betriebszeiten, ein breites Angebot an unterschiedlichsten Teilzeitmodellen, befristete und individuelle Vereinbarungen mit Müttern, Möglichkeit des Bezugs von unbezahltm Urlaub, rechtzeitige Vorausplanung der Dienstpläne, einen Personalpool für Überbrückung von personellen Engpässen. Zusätzlich besteht ein Angebot einer kostenlosen betrieblichen Sozialberatung bei persönlichen Problemen und es werden zahlreiche Weiterbildungsmodule im Bereich Fach- und Persönlichkeitsentwicklung durchgeführt.

6. Berufungen von Klinikdirektorinnen und -direktoren

Die Berufungen von Klinikdirektorinnen und -direktoren laufen nicht gut ab und geben immer wieder Anlass dazu, dass das USZ und auch die Universität in der Öffentlichkeit in negativem Licht erscheinen. Das komplizierte, mehrere Jahre dauernde Verfahren, welches die Bedürfnisse von Universität und USZ erfüllen und darum partnerschaftlich durchgeführt werden muss, ist nirgends schriftlich festgehalten. Das muss in die Wege geleitet werden, damit die Mängel behoben werden können und bei den Berufungen an das USZ in Zukunft den Bedürfnissen von Universität wie auch USZ voll Rechnung getragen werden kann.

7. Empfehlungen der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit

7.1 Zu 2. Verselbstständigung, Spitalstatut

Das Spitalstatut, das Personal- und Finanzreglement sollen so rasch als möglich durch die Gesundheitsdirektion in Kraft gesetzt werden können, wie schon vorne im Bericht erwähnt.

7.2 Zu 2.2 Verselbstständigung, Marketing und Branding des neuen Spitalrats

Die Erarbeitung und Einführung von Corporate-Governance-Regeln bei Interessensüberschneidungen und, nach einigen Geschäftsgeheimnisverletzungen, zum Verhalten gegenüber der Öffentlichkeit sollten schnell an die Hand genommen werden.

7.3 Zu 4. 42 Kliniken, Organisation

Die Rechnung des USZ wird im Rahmen der Staatsrechnung des Kantons Zürich von der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (KSSG) genehmigt. Die verselbstständigten Spitäler rechnen jedoch nach den Vorgaben des Verbandes der Schweizer Spitäler H+ ab. Damit sind deren Jahresrechnungen transparent, effizient, auf den Betrieb von Spitälern und Heimen ausgerichtet und untereinander vergleichbar, entsprechen aber nicht der Rechnungslegung des Kantons. Sie müssen in der Folge mit grossem Aufwand für die Staatsrechnung umgearbeitet werden, wobei die in der Staatsrechnung des Kan-

tons Zürich enthaltenen Zahlen nach Meinung der KSSG für eine seriöse Rechnungsabnahme nicht genügend sind. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit empfiehlt daher zu prüfen, ob die Jahresrechnungen der verselbstständigten Spitäler getrennt von der Staatsrechnung und nach der Rechnungslegung von H+ durch den Kantonsrat genehmigt werden können. Dazu müsste der Rahmenkontrakt 2008–2010 angepasst werden.

§ 28 des Gesetzes über das Universitätsspital hält fest, dass die Jahresrechnung nach den geltenden gesetzlichen Bestimmungen konsolidiert werden muss. Die Jahresrechnung 2007 des USZ enthält jedoch keinen Revisionsbericht der Finanzkontrolle zuhanden des Kantonsrates. Eine Abnahme einer nicht konsolidierten Rechnung durch den Kantonsrat erachtet die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit als problematisch. Sie wünscht daher, dass die Finanzkontrolle bei der Prüfung der Jahresrechnung des USZ ihrer Aufgabe als Revisorin nachkommt und in Zukunft einen entsprechenden Revisionsbericht zuhanden des Kantonsrates erstellt.

7.4 Zu 6. Berufungen

Direktions- beziehungsweise institutionsübergreifende Verfahren mit Konfliktpotenzial wie Berufungen sollten in Weisungen reglementiert sein.

8. Abschliessende Bemerkungen

Die Fragen und Einfragen der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit wurden anlässlich einer Kommissionssitzung umfassend und offen beantwortet. Die Kommission hat den Eindruck gewonnen, dass der Spitalrat und die Spitaldirektion die durch die Verselbstständigung des USZ notwendigen Anpassungen der Strukturen sehr gut angegangen sind, die Probleme des USZ erkannt haben und auf dem Weg sind, gute Lösungen zu finden.

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit dankt dem Spitalrat und der Spitaldirektion für die gute Zusammenarbeit und allen Mitarbeitenden des Universitätsspitals Zürich für ihr grosses Engagement zum Wohl der Patientinnen und Patienten.

9. Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Jahresbericht 2007 des Universitätsspitals Zürich zu genehmigen.

Zürich, 5. September 2008

Im Namen der Kommission

Der Präsident:

Johannes Zollinger

Die Sekretärin:

Karin Tschumi-Pallmert