

Antrag des Regierungsrates vom 22. Mai 2019

**5550**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Jahresberichts  
des Universitätsspitals Zürich und des Berichts  
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie  
für das Jahr 2018**

(vom .....

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 22. Mai 2019,

*beschliesst:*

I. Der Jahresbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2018 wird genehmigt.

II. Der Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich für das Jahr 2018 wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

---

**Weisung**

**1. Übersicht**

Gemäss § 12 Abs. 3 Ziff. 2 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG, LS 813.15) erstellt die Spitaldirektion die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung zuhanden des Spitalrates. Der Spitalrat verabschiedet die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung zuhanden des Regierungsrates (§ 11 Abs. 3 Ziff. 5 USZG), und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§ 9 Ziff. 6 USZG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 8 Ziff. 3 USZG die Genehmigung, wobei die Genehmigung der

Gewinnverwendung aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung der Staatsrechnung erfolgt. Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des Universitätsspitals Zürich (USZ) entspricht im Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9510 und ist damit Teil der Staatsrechnung.

Der Spitalrat hat den umfassenden Jahresbericht des USZ für das Jahr 2018 mit Beschluss vom 10. April 2019 genehmigt.

Im Geschäftsjahr hatte das USZ erstmals die neue Eigentümerstrategie des Kantons umzusetzen, die der Kantonsrat am 11. September 2017 genehmigt hatte (Vorlage 5348). Der Spitalrat verabschiedete den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie an der Sitzung vom 10. April 2019. Dieser Bericht ist ebenfalls vom Kantonsrat zu genehmigen (§ 8 Ziff. 5 USZG).

Auf operativer Ebene ist aus dem Geschäftsjahr 2018 Folgendes zu berichten:

- Es resultierte ein Reingewinn (Konsolidierte Erfolgsrechnung) von 63,1 Mio. Franken;
- es konnte erneut ein Wachstum der Patientenzahl im stationären Bereich verzeichnet werden;
- auch im ambulanten Sektor setzte sich das Wachstum fort;
- der Case Mix Index (CMI; Fallschweregrad) ist gestiegen;
- die mittlere Aufenthaltsdauer konnte leicht verkürzt werden;
- die Infektionsrate konnte deutlich verringert werden.

## **2. Geschäftsbericht 2018 im Einzelnen**

Im Geschäftsjahr wurden am USZ grosse Projekte für die medizinische Versorgung vorangetrieben: Im Zentrum standen die Vorbereitungsarbeiten für den Bezug des neuen Gebäudes SUED II im Spitalpark und für das neue ambulante Behandlungszentrum am Standort Flughafen, das 2020 im Circle in Betrieb gehen soll. Zudem wurde eine Station für ambulantes Operieren im Nordtrakt eröffnet. Das USZ reagiert mit diesen Projekten auf verschiedene Entwicklungen: die anstehende bauliche Gesamterneuerung des Spitals, der medizinische Fortschritt, die sich verändernden Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten sowie die regulatorischen Vorgaben, die eine Stärkung der ambulanten Behandlungspfade erfordern. Zudem werden in der Medizin die Informatiksysteme immer wichtiger. In zwei Bereichen (Intensivmedizin und Anästhesiologie) konnte das USZ durch die Inbetriebnahme eines Patient Data Monitoring Systems die Papierakten ersetzen. Das System erleichtert die klinische Forschung und die Implementierung von zusätzlichen

Sicherheitsmassnahmen. Im Berichtsjahr konnte auch das neue Logistik- und Servicezentrum in Schlieren in Betrieb genommen werden. Das USZ gewann dafür den Swiss Logistics Award 2018.

Das USZ investierte im Berichtsjahr auch in innovative Technologien für die präzisere Bestrahlung bösartiger Tumore und für eine kompressionsfreie Brustbildgebung sowie im Bereich der Nuklearmedizin. Weiter konnte das über längere Zeit aufgebaute Comprehensive Cancer Center Zurich durch die Deutsche Krebsgesellschaft zertifiziert werden. Das USZ stellt nun in seinen 17 verschiedenen Organzentren Tumorbehandlungen zur Verfügung, die flächendeckend überprüft und approbiert sind. Weitere Beispiele der Weiterentwicklung der medizinischen Schwerpunkte des USZ – kardiovaskuläre, neurologische und onkologische Erkrankungen – sind die minimalinvasive Behandlung von Herzklappenerkrankungen, die Fortschritte in der Immuntherapie bei neurologischen Erkrankungen, die Behandlung angeborener Gehörlosigkeit sowie die Anwendung von Lasertechnologie bei der Behandlung von Hirntumoren. Schliesslich konnte dank verschiedener Massnahmen die Infektionsrate von 6,4% auf 5,6% verringert werden.

Im Bereich *Forschung und Lehre* konnte das USZ die Zusammenarbeit mit der Universität Zürich und der ETH Zürich im Hinblick auf die Swiss Personalized Health Network Initiative (SPHN) in einer Allianz mit dem Universitätsspital Basel und der Universität Basel weiter stärken. Die SPHN ist eine vom Bund unterstützte Initiative zur Förderung der Entwicklung der personalisierten Medizin. Zudem konnte das USZ die Dozentenkooperation mit der ETH Zürich intensivieren.

In *organisatorischer Hinsicht* wurde auf den 1. Januar 2018 ein neuer Medizinbereich gebildet: USZ Flughafen. Neu gibt es am USZ somit zehn Medizinbereiche. Aus Gründen der Stärkung der ICT-Sicherheit wurde die Funktion des Chief Information Security Officers in den Stab der Spitaldirektion überführt. Damit kann er seine Vorgabe- und Kontrollfunktion unabhängiger wahrnehmen.

2018 war für das USZ auch bezüglich *Geschäftsentwicklung* ein erfolgreiches Jahr: Das USZ hat wiederum mehr Patientinnen und Patienten behandelt als im Vorjahr. Es verzeichnete 42 376 stationäre Ausgänge, was einer Zunahme gegenüber 2017 um 0,8% entspricht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ab 2018 für gewisse Behandlungen neu die Vorgabe «ambulant vor stationär» galt. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer konnte gegenüber dem Vorjahr um 2% auf noch 6,6 Tage gesenkt werden (Vorjahr: 6,71 Tage). Der durchschnittliche CMI steigerte sich um 1,5% und betrug 1,588 (Vorjahr: 1,565). Das USZ verzeichnete im Vergleich zum Vorjahr also komplexere Fälle bei gleichzeitig rückläufiger Aufenthaltsdauer. Der Anteil an zusatzversicherten Patientinnen und Patienten blieb 2018 auf Vorjahresniveau (rund 20%).

Der Gesamtwert der ambulanten Taxpunkte sank um 0,4% auf 273 Mio. Franken, obwohl die Anzahl ambulanter Besuche um 4,8% auf 627 100 gestiegen ist (Vorjahr: 598 000). Dies ist auf die TARMED-Revision zurückzuführen, die Anfang 2018 in Kraft trat und für gewisse Leistungen geringere Vergütungen zulässt. Insgesamt stieg der Ertrag aus ambulanten Behandlungen aber um 5,2% auf 356,5 Mio. Franken (Vorjahr: 338,8 Mio. Franken). Rund 800 Patientinnen und Patienten wurden am USZ ambulant statt stationär behandelt.

Der Personalbestand betrug am 31. Dezember 2018 6430 Vollzeitstellen (Vorjahr: 6230). Hinzu kommen 694 Lehrstellen (Vorjahr: 683). Insgesamt beschäftigte das USZ im Berichtsjahr 8480 Personen. Der Anteil weiblicher Beschäftigter lag unverändert bei rund 70%.

Die gemäss dem Branchenstandard vorgelegte Rechnung nach Swiss GAAP FER zeigt folgende Eckwerte: Der Betriebsertrag steigerte sich um 5,8% auf 1445,1 Mio. Franken (Vorjahr: 1366,0 Mio. Franken). Der Betriebsaufwand erhöhte sich ebenfalls, nämlich um 5,1% auf 1324,9 Mio. Franken (Vorjahr: 1299,4 Mio. Franken). Der Gewinn betrug 63,1 Mio. Franken (Vorjahr: 79 Mio. Franken; dieser Gewinn ergab sich aufgrund eines Sondereffekts, vgl. Vorlage 5452 betreffend Auflösung Rückstellungen für stationäre Tarife; ohne Berücksichtigung dieses Effekts hätte das Ergebnis 2017 37,2 Mio. Franken betragen). Die EBITDA-Marge betrug 8,6% (Vorjahr EBITDAR: 7,8%; auf den 1. Januar 2018 übertrug der Kanton dem USZ die Immobilien im Bau-recht, weshalb ab 2018 der EBITDA-Wert, die massgebende Zielgrösse in der Eigentümerstrategie, ausgewiesen wird).

Die Finanzkontrolle testierte die Konzernrechnung des USZ am 28. März 2019.

### **3. Gewinnverwendung**

Die Verwendung des Gewinns wird vom Kantonsrat zusammen mit der Staatsrechnung genehmigt. Massgebend ist dabei nicht der Gewinn auf konsolidierter Basis, sondern gemäss Einzelabschluss (Swiss GAAP FER).

Das USZ beantragt zum Zweck einer Abgeltung der Kosten des zur Verfügung gestellten Kapitals eine Gewinnverwendung von 7,7 Mio. Franken zugunsten des Kantons. Dieser Betrag entspricht den Durchschnittskosten von 1,5% für das dem USZ per 31. Dezember 2018 zur Verfügung gestellte Eigenkapital (Dotationskapital). Die Zahlung des USZ an den Kanton erfolgt 2019 zulasten des Eigenkapitals (Gewinnreserve). Somit werden dem USZ vom Gewinn gemäss Einzelabschluss insgesamt 54,1 Mio. Franken zur Stärkung des Eigenkapitals zugewiesen.

#### 4. Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie

Gemäss § 9 Ziff. 9 USZG legt der Regierungsrat dem Kantonsrat den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie zur Genehmigung vor. Der Regierungsrat kommt in einer Gesamteinschätzung zu folgenden Schlüssen:

Die Stellung des USZ in der Diagnostik und Behandlung komplexer medizinischer Probleme ist stark und von überregionaler Bedeutung. Das Umfeld wandelt sich rasch, in medizinischer, ökonomischer und regulatorischer Hinsicht. Entsprechend gross sind die Herausforderungen, aber auch die Chancen.

Besonders akzentuiert ist die Entwicklung im ambulanten Bereich, mit einer fortdauernden Bewegung von stationären zu ambulanten Behandlungen, teils regulatorisch bedingt, teils durch die medizinische Entwicklung ermöglicht und nachfragebedingt. Das USZ ist mit dem für das nächste Jahr geplanten Expansionsschritt beim Flughafen sowie entsprechender Projekte im Hochschulquartier dafür gut gerüstet.

In finanzieller Hinsicht ist eine Verbesserung der Ertragslage im Vorfeld der anstehenden Grossinvestitionen angezeigt, um das Ertragsziel der Eigentümerstrategie erreichen zu können.

In zeitlicher, aber auch in finanzieller Hinsicht sind die Risiken in Bezug auf die raumplanerischen Grundlagen im Hochschulquartier kritisch zu beurteilen. Besteht nicht rasch Klarheit in Bezug auf die Rahmenbedingungen, dann stellen die Abhängigkeiten zwischen Neubauprojekten und Erneuerungsbedarf bei bestehenden Liegenschaften das USZ vor erhebliche Herausforderungen.

Der Regierungsrat beantragt dem Kantonsrat, den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie zu genehmigen.

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin: Die Staatsschreiberin:  
Carmen Walker Späh Kathrin Arioli



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**

100-2018 / 147-05-2019 / moc

**Universitätsspital Zürich**

# **Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie**

**Berichtsjahr 2018**

15. Mai 2019





## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Überblick</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>5</b>
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	5
3.3	Gesundheitsversorgung	5
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	6
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	6
3.6	Infrastruktur	6
3.7	Finanzielle Ziele	6
3.8	Wettbewerbssituation	7
3.9	Risikomanagement	7
3.10	Forschung	7
<b>4</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>8</b>

# 1 Einleitung

Gemäss § 9 Ziffer 8 Buchstabe b des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG; LS 813.15) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 9 Ziffer 9 USZG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

# 2 Überblick

---

## Unternehmenszweck

Das Universitätsspital dient der überregionalen medizinischen Versorgung, unterstützt die Forschung und Lehre der Hochschulen und betreibt die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens.

---

Spitalrat	Funktion
Martin Waser	Präsident des Spitalrats
Urs Lauffer	Vizepräsident des Spitalrats
Dr. oec. HSG Arnold Bachmann	Mitglied des Spitalrats
Prof. Dr. med. Dieter Conen (bis 31.7.2018)	Mitglied des Spitalrats
Dr. iur. Franz Hoffet	Mitglied des Spitalrats
Dr. iur. Annette Lenzlinger (ab 1.9.2018)	Mitglied des Spitalrats
Prof. Dr. med. Andreas Tobler (ab 1.9.2018)	Mitglied des Spitalrats
Monika Urfer, MPH, MAS EBBM	Mitglied des Spitalrats
Dr. sc. Nat. Martina Weiss (bis 31.7.2018)	Mitglied des Spitalrats
lic. iur. Walter Dietrich	Vertreter GD
Prof. Dr. Hans-Rudolf Lüscher	Vertreter Universitätsrat

---

Gesamtentschädigung total in CHF (inkl. Spesen)	2017	2018
Spitalrat	337'000	332'000
Spitaldirektion*	4'613'234	4'807'280

\* inkl. Entschädigungen der UZH für die Lehrtätigkeit der drei Mitglieder der Spitaldirektion (Vorsitzender Spitaldirektion, Ärztlicher Direktor und Ärztlicher Co-Direktor)

---

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	40%

---



---

## Wichtige Verträge

Mietvertrag The Circle  
Hochbord Stettbach (externer Bürostandort)  
Mietvertrag Logistikzentrum Schlieren  
Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich  
Leistungsaufträge gemäss Spitalliste

<b>Beschäftigungsentwicklung</b>	2017	2018
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	6'913	7'124
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	3.9%	3.0%
<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>	2017	2018
Stationäre Austritte	42'032	42'377
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	2.4%	0.82%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	20.6%	19.9%
Case Mix Index (CMI)	1.565	1.588
Day Mix Index (DMI)	0.9448	0.9462
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0.4%	1.5%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-	0.148%
Durchschnittliche Verweildauer	6.71	6.59
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	274'353	273'200
<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>	2017	2018
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	269'494	258'143
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	24'021	19'849
<b>Rechnungslegungsstandard</b>	2017	2018
Swiss GAAP FER	Ja	Ja
<b>Geschäftsergebnis (TCHF)</b>	2017	2018
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	79'017	63'096
a.o. Ergebnis	40'066	-
Ergebnis ER ohne a.o.	38'951	63'096
<b>Finanzielle Kennzahlen</b>	2017	2018
EBITDA-Marge (bis 2017: EBITDAR-Marge)	7.81%	8.55%
Eigenkapitalquote	38.89%	61.94%
Zinsdeckungsgrad	16.54	24.84

## **3 Umsetzung der Eigentümerstrategie**

### **3.1 Unternehmensstrategie**

Rascher Wandel, Spezialisierung, gepaart mit steigendem Kostendruck und akzentuiertem Fachkräftemangel, sind seit längerem Konstanten im Gesundheitswesen. Das USZ hat den Anspruch, sich in diesem Umfeld auf die Chancen zu konzentrieren, welche sich in Bezug auf seine Position bieten.

Die Eigentümerstrategie verlangt in dieser Hinsicht eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, die Förderung der Innovationsfähigkeit und die aktive Nutzung von Marktchancen. Das USZ soll sich als national führendes sowie international beachtetes Zentrum der universitären Medizin positionieren.

Mit seiner Strategie USZ 2025 hat sich das Spital ambitionierte Ziele gesteckt. Wichtige Etappenziele auf dem Weg zur Konzentration der stationären Gesundheitsversorgung im Zentrum von Zürich sind die Eröffnung des Logistik- und Servicezentrums in Schlieren Mitte 2018, die Konzentration der Verwaltungsstellen im Jahr 2019 in einem neuen Bürogebäude in Stettbach und die für 2020 geplante Eröffnung eines ambulanten Versorgungszentrums im Circle-Gebäude des Flughafens Zürich.

Die Stossrichtung der Strategie stimmt und ist auf Kurs. Ein wesentliches Risiko besteht in der baurechtlichen Situation im Hochschulquartier in Zürich (siehe Ziffer 3.7, Infrastruktur).

### **3.2 Steuerung**

Das USZ hat mit der REKOLE-Zertifizierung und der Einführung des Rechnungslegungsstandards Swiss GAAP FER einen hohen Standard bezüglich der Rechnungsführung und der Rechnungslegung erreicht. Zusammen mit weiteren Massnahmen verfügt das USZ bei der finanziellen Führung über sehr gute Instrumente, welche in die gesamte Organisation hineinwirken.

Die Steuerung des Konzerns USZ mit zahlreichen Kliniken und weiteren Organisationseinheiten ist sehr anspruchsvoll. Aufgrund der starken Stellung der Kliniken besteht naturgemäss ein Spannungsfeld zwischen einer zentralen Steuerung und dezentraler Steuerung auf der Ebene der Kliniken. Die Einbettung der Kliniken in eine Gesamtorganisation, welche bspw. einen Dienstleistungsbezug und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen vorsieht, ist aus Eigentümersicht sehr wichtig und soll weiter vorangetrieben werden.

Die GD und das USZ haben während des Berichtsjahres auf strategischer Ebene zwei Eigentümergespräche geführt (April und November).

### **3.3 Gesundheitsversorgung**

Das Wachstum bei der Zahl der betreuten stationären Patientinnen und Patienten bei einem höheren Case Mix Index (CMI) mit leicht verkürzter Aufenthaltsdauer ist in unternehmerischer Hinsicht positiv zu beurteilen. Auch im ambulanten Bereich entwickelten sich die Patientenzahlen aus Unternehmenssicht vorteilhaft. Deutlich spürbar waren aber der Tarifeingriff beim TARMED wie auch die regulatorischen Vorgaben bei Operationen, welche gewöhnlich ambulant durchzuführen sind.

Die Investitionen des USZ in medizinische Spitzentechnologie und Informatiksysteme, aber auch in die neue Infrastruktur für die medizinische Versorgung stärken die Position des USZ. Auch in medizinischer Hinsicht wurde die Entwicklung rasch vorangetrieben. Im Bereich der Tumorbehandlung hat sich das USZ eine zukunftssträchtige Stellung erarbeitet, nicht zuletzt auch durch eine gezielte Rekrutierung von akademisch aktiven onkologischen



Kaderärzten. Bei der Tumorbehandlung ist das Spital auf die Unterstützung und Kompetenz der Kantonsapotheke angewiesen. Mit der geplanten Übernahme der KAZ nach deren Verselbständigung und der verstärkten Ausrichtung der pharmazeutischen Herstellung auf diese Behandlungen kann das USZ seine Position weiter verstärken.

### **3.4 Arbeitsmarkt und Personal**

Der rasche Wandel der Gesamtorganisation des USZ stellt hohe Anforderungen an das Personal. Die bewusste Auseinandersetzung damit ist aus Eigentümersicht zu unterstützen. Stark spürbar ist der Fachkräftemangel. Der vermehrte Einsatz neuer Technologien und neuer Kanäle in der Personalgewinnung ist positiv. Der Spielraum innerhalb der bestehenden gesetzlichen Grundlagen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen soll ausgenutzt werden. Zu erwähnen ist diesbezüglich auch die vom Regierungsrat beschlossene Einführung einer fünften Ferienwoche.

### **3.5 Beteiligungen und Kooperationen**

Die Entwicklung der 40%-Beteiligung an der ZWZ AG (Zentralwäscherei) ist stabil und positiv. Weitere Beteiligungen bestehen zurzeit nicht, allerdings ist das USZ aktiv in der Kooperation mit zahlreichen Partnern wie Forschungs- und Bildungsinstitutionen sowie unterschiedlichen ambulanten und stationären Einrichtungen der Gesundheitsversorgung. Auch Kooperationen mit Industrieunternehmen sind aus Eigentümersicht grundsätzlich positiv zu bewerten; allerdings ist hier ein sehr sorgfältiges Vorgehen, verbunden mit klaren Abgrenzungen, angezeigt, um unerwünschte Auswirkungen insbesondere in beschaffungsrechtlicher Hinsicht zu vermeiden.

### **3.6 Infrastruktur**

Das USZ verfügt mit den Liegenschaften im Hochschulquartier aufgrund der langen Tradition des Spitals an diesem Standort teilweise über eine sehr alte Bausubstanz, bei welcher insgesamt ein hoher Erneuerungsbedarf besteht. Wenn diese Situation auch grundsätzlich seit der Selbständigkeit des USZ besteht, so hat sich doch nun mit der Übernahme der kantonalen Immobilien durch das Spital per 1. Januar 2018 eine deutliche Vereinfachung in den Prozessen ergeben. Von grosser Bedeutung ist die rechtlich derzeit noch ungeklärte raumplanerische Situation im Hochschulquartier. Weil bei zahlreichen Gebäuden ein dringender Bedarf nach Erneuerung beziehungsweise Ersatz besteht, ist eine Klärung der Situation im positiven Sinn von grosser Wichtigkeit für die Umsetzung der Immobilienstrategie.

Im Gebietsmanagement Lengg in Zürich bestehen sich konkurrierende Nutzungsansprüche der dort ansässigen Spitäler. Um einen effektiven und effizienten Medizin-Cluster am Standort Lengg schaffen zu können, ist eine sorgfältige Abstimmung dieser Ansprüche erforderlich. Seitens des Eigentümers besteht die Erwartung, dass Fragen, welche mehrere kantonale Anstalten betreffen, seitens des USZ mit dem Eigentümer abgesprochen werden.

### **3.7 Finanzielle Ziele**

Die Eigentümerstrategie sieht eine EBITDA-Marge (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, gemessen am Betriebsertrag) von 10% vor. Dabei handelt es sich nicht um einen in jedem Jahr zu erreichenden Wert, sondern um einen Mittelwert über zwei bis vier Jahre. Die Marge im Geschäftsjahr 2018 beträgt 8.55% (Vorjahr 7.81%, gemessen an der vor der Immobilienübertragung vergleichbaren Grösse EBITDAR). In den Jahren zuvor (2014-2016) konnte die Zielgrösse von 10% erreicht oder überschritten werden. Wenn gleich gegenüber dem Vorjahr eine Verbesserung erzielt werden konnte, so sind dennoch zusätzliche Anstrengungen nötig, um die Ziele der Eigentümerstrategie zu erreichen; denn



obwohl sich die grössten Bauprojekte im Hochschulquartier noch nicht im Ergebnis manifestieren, liegt das USZ unter dem Zielwert. Zu erwarten wäre hingegen, dass der Zielwert der Rendite, bevor sich die Belastungen durch die Bauprojekte auswirken, überschritten wird.

Die Eigenkapitalquote beträgt per Ende 2018 61.9%. Sie liegt in der oberen Hälfte der in der Eigentümerstrategie angestrebten Bandbreite von 30%-80%. Betreffend das Geschäftsjahr 2018 hat der Regierungsrat eine Gewinnverwendung zugunsten des Kantons Zürich in der Höhe von rund 7.7 Mio. Franken beantragt. Die Höhe entspricht den Kosten von durchschnittlich 1.5% für das dem USZ zur Verfügung gestellte Eigenkapital (Dotationskapital). Vom Gewinn aus dem Jahr 2018 werden rund 54.1 Mio. Franken dem USZ zur Stärkung des Eigenkapitals zugewiesen. Damit kann die Eigenkapitaldecke weiter verstärkt werden.

Der Zinsdeckungsgrad (mindestens 3.0 gemäss Strategie) ist angesichts der zurzeit geringen Verschuldung des USZ keine kritische Zielgrösse.

Insgesamt hatte das USZ im Jahr 2018 verschiedene finanzielle Herausforderungen zu meistern, so insbesondere die Revision des TARMED. In Bezug auf die finanzielle Steuerung hat sich mit der Übernahme der Immobilien in die eigene Bilanz und damit auch eigene Verantwortung eine bedeutende Veränderung ergeben. Um die finanziellen Ziele der Eigentümerstrategie in der mittleren Frist zu erreichen, sind allerdings zusätzliche Anstrengungen erforderlich. Aus Eigentümersicht wird erwartet, dass die Ertragslage im Vorfeld der anstehenden Grossinvestitionen weiter verbessert wird.

### **3.8 Wettbewerbssituation**

Mit der Übernahme der Immobilien ist das USZ nun in einer Wettbewerbsposition, welche mit den Konkurrenten im Markt vergleichbar ist. Zwar bestehen in einigen Bereichen noch Einschränkungen, so beispielsweise in personalrechtlicher Hinsicht, und der Zustand der Infrastruktur wirkt sich belastend aus, doch ergeben sich durch die Natur der öffentlich-rechtlichen Anstalt auch namhafte Vorteile, so insbesondere durch tiefe Finanzierungskosten.

Zwar sind Beteiligungen genehmigungspflichtig (Stufe Regierungsrat), doch grundsätzlich besteht hier ein grosser Handlungsspielraum. Die Möglichkeit von Kooperationen ist regulatorisch kaum beschränkt. Aus Eigentümersicht kann die aktive Haltung des USZ unterstützt werden. Es ist im ganzen Spitalmarkt eine deutliche Verschiebung hin zur verstärkten Zusammenarbeit zu erwarten.

### **3.9 Risikomanagement**

Das USZ betreibt ein Internes Kontrollsystem IKS. Es hat zudem schon vergleichsweise früh ein umfassendes Risikomanagement eingerichtet. Es sind klar strukturierte Prozesse etabliert; diese ermöglichen eine systematische Erfassung der Risiken und eine stufengerechte Adressierung der einzelnen Risiken.

### **3.10 Forschung**

Die Eigentümerstrategie verlangt vom USZ, dass es Erkenntnisse aus der medizinischen Forschung für die Patientinnen und Patienten nutzbar macht. Das USZ nimmt hier eine starke, auch international beachtete Position ein. Wirtschaftlich gesehen ergibt sich insbesondere daraus die starke Stellung des USZ im Markt.

Die universitäre Forschung ist breit aufgestellt und umfasst auch Pflege, Physiotherapie und Ergotherapie. Daneben unterstützt das Zentrum für Klinische Forschung des USZ nicht



nur die Forschung am USZ, sondern auch an anderen universitären Kliniken in Zürich sowie auch von weiteren Partnern.

## **4 Gesamteinschätzung**

Die Stellung des USZ in der Diagnostik und Behandlung komplexer medizinischer Probleme ist stark und von überregionaler Bedeutung. Das Umfeld wandelt sich rasch, in medizinischer, ökonomischer und regulatorischer Hinsicht. Entsprechend gross sind die Herausforderungen, aber auch die Chancen.

Besonders akzentuiert ist die Entwicklung im ambulanten Bereich, mit einer anhaltenden Bewegung von stationären zu ambulanten Behandlungen, teils regulatorisch bedingt, teils durch die medizinische Entwicklung ermöglicht und nachfragebedingt. Das USZ ist mit dem für das nächste Jahr geplanten Expansionsschritt beim Flughafen sowie entsprechender Projekte im Hochschulquartier dafür gut gerüstet.

In finanzieller Hinsicht ist eine Verbesserung der Ertragslage im Vorfeld der anstehenden Grossinvestitionen angezeigt, um das Ertragsziel der Eigentümerstrategie erreichen zu können.

In zeitlicher, aber auch in finanzieller Hinsicht sind die Risiken in Bezug auf die raumplanerischen Grundlagen im Hochschulquartier kritisch zu beurteilen. Besteht nicht rasch Klarheit in Bezug auf die Rahmenbedingungen, dann stellen die Abhängigkeiten zwischen Neubauprojekten und Erneuerungsbedarf bei bestehenden Liegenschaften das USZ vor erhebliche Herausforderungen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli  
Regierungsrätin