

Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit\*  
vom 31. August 2017

**5357 a**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Jahresberichtes  
des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2016**

(vom . . . . .)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in die Anträge des Regierungsrates vom 3. Mai 2017  
und der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom 31. August  
2017,

*beschliesst:*

- I. Der Jahresbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr  
2016 wird genehmigt.
- II. Veröffentlichung im Amtsblatt.
- III. Mitteilung an den Regierungsrat.

Zürich, 31. August 2017

Im Namen der Aufsichtskommission  
Bildung und Gesundheit:

Der Präsident:	Die Sekretärin:
René Truninger	Karin Tschumi-Pallmert

---

\* Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit besteht aus folgenden Mitgliedern: René Truninger, Effretikon (Präsident); Pia Ackermann, Zürich; Ruth Ackermann, Zürich; Bettina Balmer, Zürich; Hansruedi Bär, Zürich; Hanspeter Göldi, Meilen; Esther Guyer, Zürich; Alexander Jäger, Zürich; Roger Liebi, Zürich; Sylvie Matter, Zürich; Jürg Trachsel, Richterswil; Sekretärin: Karin Tschumi-Pallmert.

## 1. Einleitung zum Geschäftsjahr 2016

Das Geschäftsjahr 2016 war für das Universitätsspital Zürich (USZ) sehr erfolgreich. Das gute Ergebnis gründet auf der anhaltend grossen Nachfrage nach sämtlichen Leistungen und auf dem disziplinierten Kosten- und Investitionsmanagement. Dazu beigetragen haben die erhöhte Transparenz bei den Führungskennzahlen und die Fortschritte, die das USZ in der Auslastung, der Produktivität, der Patientenorientierung und bei den Kooperationen erzielen konnte. Der Reingewinn beläuft sich auf 88,2 Mio. Franken. Davon sind 33,9 Mio. Franken auf eine, wegen des stark rückläufigen Schadenverlaufs einmalige, ausserordentliche Bilanzierung des extern geführten Depots für Haftpflichtfälle und die dazu gehörenden Rückstellungen zurückzuführen.

Im aktuellen regulatorischen Umfeld ist die Bedeutung von Gewinnen für das USZ elementar, denn es muss die Investitionen in die Infrastruktur, die Informations- und Kommunikationstechnologie und Medizintechnik finanzieren und unternehmerische Risiken selbst tragen können. Das USZ steht zudem vor einer baulichen Gesamterneuerung und braucht dazu genügend Eigenkapital. Nach der Zustimmung des Kantonsrates zur Übertragung der Gewinne aus dem Geschäftsjahr 2016 ins Eigenkapital hat sich die Eigenkapitalquote des USZ auf 31,1% erhöht.

Die Entwicklung des USZ kann an einigen Kennzahlen aufgezeigt werden. Das hohe Wachstum im ambulanten und das kontinuierliche Wachstum im stationären Bereich begleiten das USZ seit mehr als zehn Jahren. Das USZ behandelte auch 2016 wiederum mehr Patientinnen und Patienten als im Vorjahr: Die stationären Austritte nahmen um 3,5%, die ambulanten Taxpunkte um 6,8% zu. Diese Zahlen widerspiegeln den Trend zur Verschiebung von stationären Leistungen in den ambulanten Bereich. Weil sich die Arbeitsweise in der ambulanten und stationären Medizin unterscheidet, erfordert diese Verschiebung langfristig eine neue strategische Ausrichtung des USZ: Neue Arbeitsprozesse und Anpassungen bei der Infrastruktur sind erforderlich und Kooperationen und Beteiligungen werden in Zukunft noch mehr Gewicht erhalten.

Der Case Mix Index nahm gegenüber dem Vorjahr um 1,1% auf 1,559 zu. Dieser Wert zeigt den hohen Schweregrad bzw. die hohe Komplexität der Behandlungen am USZ. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer im stationären Bereich blieb mit 6,87 Tagen nahezu unverändert.

Komplexe Behandlungen werden laut Aussagen der Verantwortlichen des USZ auch fünf Jahre nach der Einführung der neuen Spitalfinanzierung und des Tarifsystems SwissDRG im System der Fall-

pauschalen nach wie vor nicht hinreichend abgebildet. Am USZ mit seinem hohen Spezialisierungsgrad treten überdurchschnittlich viele Fälle mit grossem Defizit auf. Diese Hochdefizitfälle führen beim USZ bei einer angenommenen Baserate von 9650 Franken zu einem Verlust von 50 Mio. Franken. Differenzierte Baserates für die verschiedenen Spalkategorien sind darum notwendig. Das USZ hat diese Forderung mit detailliertem Zahlenmaterial begründet und unterstrichen. Seit 2013 läuft das Verfahren um die Tariffestsetzung für das USZ, das aufgrund von Beschwerden und Gerichtsurteilen noch immer zu keinem Resultat geführt hat. Damit bleibt für das USZ das Risiko, rückwirkend Zahlungen für die Jahre ab 2012 leisten zu müssen. Vor diesem Hintergrund ist es ein wichtiger Erfolg, dass das USZ mit verschiedenen Krankenversicherungen, darunter der grössten der Schweiz, eine vertragliche Einigung über die Baserate für die Jahre 2012 bis 2017 erzielen konnte.

Der Geschäftsbericht des USZ wird seit mehreren Jahren ergänzt durch den Wissens- und Qualitätsbericht. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse, die das USZ produziert, erneuert und zur Anwendung bringt, sind eine seiner wichtigsten Ressourcen. Dem USZ ist es wichtig, dass die Aufgabe der Weiterbildung ebenso aufmerksam wahrgenommen wird wie die medizinische Dienstleistung und Forschung und die universitäre Lehre. Im Qualitätsbericht legt das USZ Rechenschaft ab über die Entwicklung der Qualität und der Patientensicherheit und zeigt damit eine Fehlerkultur, die für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Versorgung sehr wichtig ist. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit begrüsst den Qualitäts- und Wissensbericht und die Anstrengungen des USZ zur Förderung der Transparenz in allen Bereichen der Spitaltätigkeit ausdrücklich.

## **2. Tätigkeit der Gesundheitsdirektion als Aufsicht**

Das Geschäftsjahr 2016 war gemäss Gesundheitsdirektion ein erfolgreiches Jahr. Die Aufsicht der Gesundheitsdirektion über das USZ wird einerseits über ihre Vertretung im Spitalrat wahrgenommen, die bei den laufenden Spitalratsgeschäften beratend wirkt. Die strategischen Vorhaben sind Bauprojekte, Berthold, Circle, Kooperationen, Überwachung Finanzkennzahlen und alle weiteren Dossiers in der Abschlusskompetenz des Spitalrates wie die Anstellung von Klinikdirektoren und Entscheide über einzelne personalrechtliche Fragen auf oberer Hierarchiestufe.

Andererseits führt die Gesundheitsdirektion mit dem USZ jährlich das Eigentümergespräch durch. Im Fokus standen 2016 gewichtige Themen wie das USZG zur Immobilienübertragung im Baurecht und die Erarbeitung der Eigentümerstrategie. Im Bereich der strategischen

Unternehmensentwicklung wurden die Kooperationen mit anderen Spitälern, die Auslagerung von ambulanten Bereichen bzw. die Neustrukturierung ambulant/stationär und die Unternehmensstrategie besprochen. Bei der Finanz- und Entwicklungsplanung standen Probleme wie die Finanzierung Forschung und Lehre, die Rückstellungen wegen Unsicherheit bei den Tarifen, Fragestellungen zur hinreichenden Liquidität im Hinblick auf die Übernahme der Immobilien sowie die langfristige Entwicklung beim Projekt Berthold im Vordergrund. Die Revision des Gesetzes über die ärztlichen Zusatzhonorare, das Teilrechnungscontrolling und die Teilrevision des Richtplans Hochschulgebiet Zürich Zentrum waren ebenfalls Themen beim Eigentümergespräch.

Die grosse Herausforderung in den kommenden Jahren werden laut Aussagen der Gesundheitsdirektion die dem USZ mit der Änderung des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich möglich gewordene selbstständige Gestaltung und Umsetzung der grossen Bauvorhaben im Rahmen des Projekts Berthold sein. Handlungsbedarf sieht die Direktion in der damit verbundenen Aufgabe, die entsprechenden Strukturen und Ressourcen rechtzeitig und in hoher Qualität bereitzustellen.

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

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit hat gemäss § 49d des Kantonsratsgesetzes und § 8 des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich den Auftrag, die Oberaufsicht über das USZ auszuüben, den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung und den Antrag auf Gewinnverwendung zu prüfen und dem Kantonsrat Antrag zu stellen.

Für die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit ergaben sich aufgrund der Rechnung und des Jahresberichtes des Universitätsspitals für das Jahr 2016 zahlreiche Fragen. Der Fragenkatalog wurde an die Gesundheitsdirektion eingereicht. Gesundheitsdirektor, Präsident des Spitalrates und Vertreter der Spitaldirektion beantworteten an einer darauffolgenden Kommissionssitzung die gestellten Fragen und boten der Kommission die Möglichkeit, weitere Themen ausführlich zu erörtern. Im Lauf des Geschäftsjahres hat sich die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit aus aktuellem Anlass zu den Zahlungen der Pharmabranche, zu den Vorkehrungen gegen Hackerangriffe auf das USZ und die Neuerungen rund um den Umzug der Kantonsapotheke nach Schlieren informieren lassen.

In regelmässigen Sitzungen hat die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit mit den Verantwortlichen der Finanzkontrolle deren Berichte und Feststellungen zum Universitätsspital Zürich diskutiert. Die Kommission schätzt die Arbeit und die Informationen der Finanzkontrolle und erachtet diese als sehr wertvoll für das Wahrnehmen der parlamentarischen Oberaufsicht.

Die Ausführungen der Finanzkontrolle sind vertraulich. Im Kantonsratsgesetz und im Finanzkontrollgesetz fehlen die gesetzlichen Grundlagen zur Weitergabe von Informationen der Finanzkontrolle an Dritte. Es kann vorkommen, dass die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit von Feststellungen der Finanzkontrolle erfährt, deren Kenntnis für eine Gesetzesberatung in einer Sachkommission von Bedeutung sein könnte. Für solche Fälle hat die Kommission darum nun ein geregeltes Vorgehen beschlossen. Unter Berücksichtigung der Verhältnismässigkeit, der Zweckbindung – Informationen, welche die Sachkommission in der Gesetzgebung unterstützen – und mit einem Beschluss der Kommission kann die Information weitergegeben werden. Der erweiterte Kreis der Informationsträger ist seinerseits an die Vertraulichkeit gebunden.

Die Durchführung von klinischen Studien ist für die Spitzenmedizin und den Ruf der Forschung an USZ und UZH sehr wichtig. In ihrem Bericht über die Abklärungen zu Medikamentenstudien an der Dermatologischen Klinik des USZ vom 4. Dezember 2014 hat die Kommission unter anderem eine Empfehlung zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen dem USZ und der Kantonalen Ethikkommission (KEK) gemacht, um die Bewilligungsverfahren für die klinischen Studien zu beschleunigen. Die Umsetzung der Empfehlung ist erfolgt. Die Gesundheitsdirektion hat 2015 in Absprache mit der Bildungsdirektion, der UZH und dem USZ als Sofortmassnahme eine Stelle geschaffen, die zur Entlastung des Bewilligungsverfahrens zwischen den Spitälern und der KEK dient. Diese ist seit dem April 2017 nicht mehr dem Zentrum für Klinische Forschung, sondern dem Prorektorat für Medizin und Veterinärmedizin und Naturwissenschaft angegliedert. Die Schnittstelle hat die Aufgabe, die Forschenden aus allen universitären Spitälern bei der Einreichung von Humanforschungsprojekten zu unterstützen, indem sie die Bewilligungsanträge für prüferinitiierte Studien vor der Einreichung bei der KEK auf ihre formale Vollständigkeit prüft. Damit konnte die Bearbeitungszeit durch die KEK verkürzt werden und befindet sich seit einigen Monaten erstmals im gesetzlichen Rahmen der 30 Tage beziehungsweise bei Multizenterstudien 45 Tage. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit begrüsst diese Entwicklung vor allem vor dem Hintergrund, dass effiziente Bewilligungsverfahren das USZ für die klinische Forschung weiterhin attraktiv halten. Das USZ hat im Geschäftsjahr 2016 307 klinische Studien durchgeführt, wiederum mehr als im Vorjahr.

#### 4. Schutz vor Hackerangriffen

Im Zusammenhang mit der Berichterstattung der Medien über die Zunahme von Hackerangriffen auf Spitäler hat die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit dem USZ Fragen gestellt. Das USZ bezeichnet sich als gegenüber dem Internet exponiert und damit fast täglichen, bisher aber nur pauschalen und nicht direkt gegen das USZ gerichteten Hackerangriffen ausgesetzt.

Um deren Risiko zu minimieren, verfügt das USZ nach Aussagen der Verantwortlichen über technische und organisatorische Sicherheitsmassnahmen, die regelmässig durch externe Experten überprüft und aktualisiert werden. Die Patientendaten und die ICT-Infrastruktur seien mit modernsten Systemen geschützt. Jeder Zwischenfall stellt einen ernst zu nehmenden Vorfall dar und löst eine Gegenreaktion der ICT-Direktion aus. Das USZ ist Teil des MELANI-Netzwerkes des Bundes und kann auf diese Ressourcen zugreifen. Als kritische Einfallspforte für Malware erachtet das USZ die Mitarbeitenden. Aus diesem Grund sensibilisiert das USZ diese mit unterschiedlichen Massnahmen, Kampagnen und Weiterbildungen.

Am USZ ist die IT-Notfallplanung Teil der Notfallvorsorge. In einem mehrstufigen Verfahren würde auf die verschiedenen Bedrohungen reagiert. Bei einem längeren Ausfall des Klinikmanagementsystems sind Ausweichverfahren durch die Medizinbereiche definiert und etabliert, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Für die Bewältigung von ausserordentlichen Situationen (Brand, Cyberangriff, Grossunfälle mit vielen Notfallpatientinnen und -patienten usw.) besteht eine spezielle Führungsorganisation.

Der Datenschutzbeauftragte des Kantons Zürich hat sich in seinem Tätigkeitsbericht und anlässlich einer Aussprache mit der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit über die Datensicherheit bei den Spitälern im Kanton Zürich besorgt geäussert. Im Kontrollbericht des Datenschutzbeauftragten wurde festgestellt, dass das USZ zwar besser aufgestellt ist als der Durchschnitt der Spitäler, aber immer noch über verschiedene Mängel verfügt. Die Empfehlungen und Hinweise zur Verbesserung der Datensicherheit wurden von den Verantwortlichen des USZ zur Kenntnis genommen. Nichtsdestotrotz wird gemäss Datenschutzbeauftragtem das Ausmass der Risiken für die Institution, die Patienten und Mitarbeitenden sowie für die Reputation von den Verantwortlichen des USZ unterschätzt. Insbesondere bei der fehlenden Definition von Verantwortlichkeiten, der Risikoanalyse und den daraus folgenden Massnahmenpläne, deren regelmässigen Überprüfung und bei den Passwortregelungen sieht der Datenschutzbeauftragte bei allen Spitälern Handlungsbedarf.

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit möchte das USZ auffordern, die Kontrollen des Datenschutzbeauftragten und die daraus folgenden wertvollen Feststellungen und Empfehlungen für zielführende Verbesserungen beim Datenschutz zu nutzen. Mit regelmässigen Kontrollen durch den Datenschutzbeauftragten und Investitionen in die Prävention kann viel erreicht werden. Regierungsrat und Kantonsrat sollten Hand dazu bieten, die notwendigen Mittel für die Verbesserung der Datensicherheit einzustellen und gesetzliche Grundlagen zu schaffen, die einen modernen Datenschutz ermöglichen.

## **5. Bauliche Entwicklung**

Das Projekt Berthold umfasst die Gesamterneuerung der medizinischen Infrastruktur im Hochschulgebiet Zürich Zentrum, unter Einbezug der medizinbezogenen Bereiche der Universität und der ETH Zürich. Für die Planungsarbeiten zu Berthold und die dringend nötigen laufenden Instandsetzungen der bestehenden Gebäude wurde auf Beginn des Geschäftsjahres 2016 eine neue Direktion Immobilien USZ gegründet. Deren Personalbestand per Ende 2016 betrug 48,5 Vollzeitstellen. Der grösste Teil dieser Stellen wurde nicht neu geschaffen, sondern stammt aus der Direktion Betrieb des USZ.

In der Direktion Immobilien USZ sind das Flächenmanagement für die Arbeitsplätze und das strategische Baumanagement angesiedelt. Es geht unter anderem um die Entscheidung, mit welchen Volumina das USZ in die Zukunft gehen will. Die Komplexität dieser planerischen Aufgaben darf nicht unterschätzt werden. Der Campus des USZ umfasst heute 56 Gebäude. Die neue Fläche in Schlieren wird etwa 20 000 m<sup>2</sup>, diejenige im Circle etwa 9 000 m<sup>2</sup> umfassen. Am USZ arbeiten etwa 10 000 Personen, viele davon in Teilzeit. Während der kommenden Bauarbeiten müssen verschiedene Rochaden stattfinden, ganze Abteilungen verschoben und die entsprechenden Arbeitsabläufe genau geplant werden. Bevor die Bauarbeiten beginnen, möchte das USZ all seine Prozesse analysieren und optimieren. In einem aufwendigen Prozess werden zurzeit die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse aus dem Betrieb aufgenommen. Die Resultate dieser Erhebungen werden in die Planung der Bauarbeiten einfließen.

Gegenwärtig wird in der Direktion Immobilien USZ die erste Baustufe vorbereitet. Im Baufeld 1 mit 50 stationären Betten müssen rund 180 000 ambulante Visiten verschoben werden. Bei einem Investitionsvolumen von insgesamt 650 Mio. Franken lohnt sich eine sorgfältige Planung. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit erachtet darum die Anzahl der Stellen in der Direktion Immobilien USZ als nachvollziehbar.

## 6. Kooperationen

Das USZ setzt auf Kooperationen, um alle Segmente der Gesundheitsversorgung abzudecken. Die Partner bringen Spezialistenwissen, sind in der Grundversorgung und in der Rehabilitation tätig oder ergänzen die geografische Abdeckung. Wichtige Kooperationsbereiche mit Partnern betreffen die Zuweisungen und die zunehmend wichtigere durchgängige Patientenbetreuung sowie die Aus- und Weiterbildung. Auch die in den nächsten Jahren noch zunehmende Platznot zwingt das USZ zu Kooperationen und zu Auslagerungen, vor allem von ambulanten Betriebsteilen wie der kommenden Verlagerung von Spezialsprechstunden in den Circle.

Das Spital Männedorf ist ein wichtiger Partner, mit dem über die Jahre die Zusammenarbeit intensiviert wurde, wie zum Beispiel im Fall von Hirnschlägen. Die im April 2017 gestartete Kooperation im Bereich Viszeralchirurgie ist aus Sicht der beiden Spitäler eine Win-win-Situation, indem Männedorf seine Kapazitäten stärker ausnützen und das USZ elektive Eingriffe zuverlässig und in attraktiver Umgebung ausführen kann. Diese Möglichkeit bringt dem USZ eine Entlastung angesichts der beengten Platzverhältnisse und der anstehenden Gesamterneuerungsphase.

Die Allianz mit dem Stadtpital Triemli ist bewährt und entwickelt sich gut. Der Leiter der Herzchirurgie des Stadtpitals Triemli konnte organisatorisch enger an das USZ gebunden werden. Die Fallzahlen der Allianz sind sowohl 2015 wie auch 2016 stärker gewachsen als die Herzchirurgie der privaten Zürcher Kliniken. Die Allianz ist auch die Basis für weitere Kooperationen, wie die vor einem Jahr angekündigte Kooperation im Bereich Radioonkologie. Die Spitalleitungen des Stadtpitals Triemli und des USZ treffen sich regelmässig, um weitere Möglichkeiten und Projekte zu evaluieren und zu entwickeln.

Kooperationen sind aber auch in der spezialisierten und hochspezialisierte Medizin wichtig, wo das USZ auf Exzellenz zielt und in ausgewählten Themen ein starke regionale, nationale oder gar internationale Positionierung anstrebt. Das USZ sucht damit die Stärkung des universitären Systems, dessen vier Spitäler in den meisten Gebieten komplementär aufgestellt sind und in wichtigen Themen eng zusammenarbeiten. Die universitären Kliniken sind besonders wichtige Partner des USZ wegen der Lehre und Forschung sowie ihrer permanenten fachlichen Auseinandersetzung mit überdurchschnittlich komplexen Fällen. Das USZ pflegt auch Kooperationen mit internationalen Partnern. Das Clinical Trials Center, die Neonatologie, die Intensivmedizin, die Rheumatologie usw. haben Kooperationsverträge mit internationalen Partnerinstitutionen abgeschlossen.

Alle genannten Kooperationsprojekte sind operativ-betrieblicher Art. Die bestehenden Kooperationen werden weiterentwickelt und geprüft. Keine gemeinsamen Projekte bestehen hingegen zu den organisatorischen oder politischen Fragestellungen in den Spitälern sowie zur Trägersituation und den Eigentümerstellungen.

## **7. Reduktion der Personalfuktuation in der Pflege**

Die hohe Fluktuation bei den Pflegeberufen beschäftigt alle Institutionen im Gesundheitsbereich. Als Gründe lassen sich die grossen körperlichen und emotionalen Anforderungen, der Schichtbetrieb mit Nacharbeit, die hohe Zahl der Berufsausstiegenden aus familiären Gründen, die grosse Zahl von Ausbildungsplätzen sowie der für Pflegenden attraktive Arbeitsmarkt anführen. Die Fluktuation in der Pflege zeigte sich im USZ in den letzten Jahren im Vergleich mit anderen Spitälern als tendenziell hoch. Die Fluktuationsquote für die Berufsgruppe der Pflegenden lag im Geschäftsjahr 2015 bei 15,9%, was das USZ veranlasst hat, Massnahmen zur Senkung der Personalfuktuation zu ergreifen.

Seit Mitte 2016 werden die Austrittsgründe systematisch abgefragt und ausgewertet. Bei 126 ausgewerteten Austritten aus der Zeitperiode vom 1. Juli bis 31. Dezember 2016 steht bei den Gründen für den Austritt der Wunsch nach Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber an erster Stelle, gefolgt vom Bedürfnis zu einem generellen Berufswechsel und Weiterbildungen, der Lust auf Reisen und familiäre Gründe. Innerhalb der erstgenannten Gruppe, also dem Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber, werden bessere Lohnperspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten, genereller Veränderungswunsch, Arbeitsklima, bessere Arbeitszeiten, andere Arbeitsinhalte und fachliche Unterforderung genannt. Zusätzlich befragt das USZ die Mitarbeitenden am Ende ihrer Probezeit, ob sie mit dem bisherigen Verlauf ihrer Anstellung zufrieden sind. Gemeinsam mit der Befragung nach den Austrittsgründen liefern auch diese Ergebnisse wichtige Hinweise für Massnahmen zur Stärkung der Personalbindung.

Die Analyse der Kündigungsgründe und das Einleiten von Massnahmen zur Personalbindung gehören zu den Aufgaben des Human Resource Management (HRM) des USZ und der Führungsverantwortlichen auf allen Ebenen. Die Fluktuationszahlen bei der Pflege sind nicht in allen Abteilungen gleich hoch. Das USZ hat daher ein Instrument geschaffen, mit dem die Fluktuationsentwicklung online beobachtet werden kann. Damit konnte festgestellt werden, dass hohen Fluktuationsraten in den betreffenden Abteilungen oft ein Führungsproblem zugrunde liegt.

Der wichtigste, direkt beeinflussbare Faktor für die Personalbindung ist die Qualität der Führung durch die direkten Vorgesetzten. Mit verschiedenen Massnahmen haben die Direktionen Pflege & MTTB und das HRM die Führungskräfte auf das Thema Personalbindung sensibilisiert. Dazu gehören regelmässige Kontrolle und Überwachung der Fluktuationsrate mit gezielten Audits und Führungsentwicklung, wenn die Fluktuation 16% übersteigt. Weiter wird, auch als Führungsinstrument, ein neues Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem eingeführt, mit dem Erwartungen bezüglich Aufgaben und Leistungen geklärt und Massnahmen für die fachliche und persönliche Weiterentwicklung vereinbart werden können. Die Einführung einer systematischen Laufbahnentwicklung für Pflege & MTTB führt zu Transparenz bezüglich Laufbahnperspektiven. Zudem werden eine praxisbezogene Schulung der Führungskräfte im Führungsalltag und Führungsweiterbildungen angeboten.

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit erachtet diese Massnahmen zur Senkung der Fluktuation in der Pflege als zweckdienlich und zielführend. Die Fluktuationsrate beim Pflegepersonal konnte im Berichtsjahr 2016 auf 15,1% reduziert werden. Die Verantwortlichen des USZ gehen davon aus, dass nicht mit einer weiteren Senkung der Fluktuation gerechnet werden kann.

## **8. Finanzierung von Medizinischer Forschung und Lehre**

Neben dem kantonalen Leistungsauftrag in der Versorgung hat das USZ gestützt auf die Verordnung über die Forschung und Lehre der Universität im Gesundheitsbereich eine entsprechende Leistungsvereinbarung mit der UZH abzuschliessen. Darin sind die vom USZ zu erbringenden Leistungen in Forschung und Lehre zu definieren und die Entschädigung der Universität ans USZ festzusetzen. Das Allokationsmodell soll die vertraglich festgehaltenen Aufgaben der universitären Spitäler im Bereich Forschung und Lehre leistungsgerecht vergüten. Das USZ ist wesentlich mitverantwortlich für die Entwicklung der universitären Medizin und nimmt in der Forschung unter den Universitätsspitalern der Schweiz und auch international einen Spitzenplatz ein.

Die Unterstützung von Forschung und Lehre an Universitätsspitalern durch die öffentliche Hand wurde von ZHAW und KPMG erhoben und 2015 in einem Bericht zusammengestellt: Im Vergleich zu anderen Universitätsspitalern in der Schweiz erhielt das USZ im Jahr 2013 7,4% seines Umsatzes für Forschung und Lehre. Alle anderen Universitätsspitäler erhielten mehr, teilweise mehr als doppelt so viel. Die Gesamterträge der UZH, der Medizinischen Fakultät der UZH und

des USZ sind in diesen Jahren stark gewachsen. Der Beitrag der UZH für Forschung und Lehre am Gesamtertrag des USZ hat sich damit in den letzten Jahren weiter reduziert und ist für das Geschäftsjahr 2016 auf 4,5% des Umsatzes des USZ gesunken.

Die Finanzierungslücke beträgt laut USZ heute rund 30 Mio. Franken und lässt sich unter den Bedingungen der neuen Spitalfinanzierung nicht mehr querfinanzieren. Da hilft auch der grosse Gewinn, den das USZ im Geschäftsjahr 2016 erarbeitet hat, nicht weiter. Das Bundesgericht hat untersagt, Gelder, die aus der Versorgung generiert werden, für die Forschung zu verwenden. Bisher wird das Defizit durch Gewinne im Bereich der zusatzversicherten stationären Patienten gedeckt. In Zukunft sollten diese Gewinne für die Finanzierung der Erneuerung der Infrastruktur herangezogen werden können.

Um den Spitzenplatz im Bereich Forschung und Lehre nicht zu gefährden, sucht das USZ nach Möglichkeiten, um die Finanzierungslücke zu schliessen: Grundsätzlich steht dabei der Weg über Einsparungen und jener über die Erschliessung neuer Finanzierungsquellen zur Verfügung. Einsparungen bei der Forschung und Lehre sind mit Risiken behaftet, vor allem weil das USZ gemäss eigenen Aussagen im Vergleich zu den übrigen Universitätsspitalern bereits ein tiefes und effizientes Niveau beim Ressourceneinsatz erreicht hat. Daher setzt das USZ mehr auf Optionen auf der Ertragsseite: Mit der Gründung der USZ Foundation, welche die Förderung von Lehre, Forschung und Versorgung am USZ bezweckt, können Zuwendungen in Form von Spenden, Legaten und Schenkungen im Bereich Forschung und Lehre angezogen werden. Weiter versucht das USZ die Zusammenarbeit mit weiteren Partnern in Forschung und Entwicklung zu intensivieren.

Im Rahmen der Prüfung der konsolidierten Rechnung 2016 des Kantons hat die Finanzkontrolle Unstimmigkeiten bei den Forderungen und Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit der Buchung von Forschungsgeldern zwischen USZ und UZH festgestellt. Es besteht keine Einigkeit über das Vorgehen und dies ist schon länger bekannt. Die Finanzkontrolle hat darauf hingewiesen, dass im Kanton Zürich die Verantwortlichkeit zur Lösung der offenen Fragen dringend geklärt werden muss.

Die verschiedenen Probleme und ungelösten Fragestellungen der Entschädigung von Forschung und Lehre durch die UZH an das USZ wurde in der Kommission mit Verantwortlichen von UZH und USZ in den letzten Jahren wiederholt diskutiert. Mit dem Allokationsmodell scheint sich die Angemessenheit der Entschädigung für medizinische Forschung und Lehre aus Sicht des USZ nicht verbessert zu haben. Im Geschäftsbericht 2016 der Regierung ist eine Überprüfung des heutigen Finanzierungsmodus von medizinischer Forschung und Lehre am

USZ als Schwerpunkt aufgeführt: Mit der UZH wurde ein gemeinsamer Prozess gestartet, der 2017 abgeschlossen werden soll. Die Aufsichtskommission empfiehlt den beteiligten Direktionen und Institutionen dringend, die notwendigen Gespräche zu führen und zu dieser Frage endlich eine gemeinsame Lösung zu finden.

## **9. Zahlungen der Pharmabranche an die Spitäler**

Da die Forschung gemäss Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetz nicht mit Geldern aus der Versorgung finanziert werden darf, ist die Unterstützung durch die Pharmabranche für die Universitätsspitäler von Bedeutung. Sie finanziert personelle oder auch technische Infrastruktur für Forschungsprojekte und bringt bereits bestehendes Datenmaterial zur Weiterentwicklung ein. Dabei ist Transparenz und Offenlegung von grosser Wichtigkeit, um die Unabhängigkeit der Forschung und der betreffenden Institutionen nicht zu gefährden.

Mit dem Pharma-Kooperations-Kodex haben sich die Pharmafirmen ab 2016 zur Offenlegungen ihrer geldwerten Leistungen an die Gesundheitsorganisationen verpflichtet. Bei diesen Leistungen geht es um direkt oder indirekt gewährte Abgeltungen im Zusammenhang mit verschreibungspflichtigen Arzneimitteln der Humanmedizin, unter anderem für Beratungs- und Dienstleistungen, finanzielle Unterstützungen von Forschung und Entwicklung im Gesundheitsbereich sowie Kostenbeiträge für die Teilnahme von Fachpersonen an Veranstaltungen.

Die erstmalige Offenlegung erfolgte am 1. Juli 2016 und war der Anlass, dass sich die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit einmal mehr mit der Thematik Interessenkonflikte und Nebenbeschäftigungen befasste.

Die medizinische Forschung am USZ erfolgt in Zusammenarbeit mit der UZH. Die Klinik- und Institutsdirektoren am USZ sind gleichzeitig Lehrstuhlinhaber der UZH, verfügen also über zwei Anstellungsverhältnisse. Eine enge Zusammenarbeit zwischen UZH und USZ und ein Abgleich der Interessenabwägungen im Bereich Nebenbeschäftigung und Interessenkonflikte sind nötig.

Die Mittel für die medizinische Forschung am USZ stammen von der Medizinischen Fakultät der UZH, aus Zahlungen der Pharmabranche, aus Drittmitteln, privaten Zuwendungen usw. Ein Einblick in die Geldflüsse der Zahlungen der Pharmabranche zeigt die Komplexität der Schnittstelle zwischen UZH und USZ in der medizinischen Forschung: Das USZ ist Empfängerin der Gelder für Industrie gesponserte Studien, für Vorträge von und Schulungen durch Klinikangehörige des

USZ und Gelder für Weiterbildungsveranstaltungen im Ausland zugunsten USZ-Mitarbeitender. Dabei kommen seitens USZ die Reglemente über die Nebenbeschäftigungen und öffentlichen Ämter sowie über Zuwendungen zur Anwendung. Gelder für Investigator Initiated Studies und Grundlagenforschung gehen hingegen an die UZH. Hier gelten die Ausführungsverordnung zum Finanzreglement der UZH, die Verordnung über die Einwerbung und die Verwendung zusätzlicher Mittel (Fundraising) der Universität Zürich und das Reglement für die Erteilung von Bewilligungen für die Ausübung von Nebenbeschäftigungen bei Professorinnen und Professoren der UZH.

Die korrekte Anwendung des Reglements über die Zuwendungen am USZ wird durch die Direktion Finanzen, die Klinikmanager der fallweise betroffenen Kliniken und Institute sowie den Rechtsdienst sichergestellt. Das interne Regelwerk ist Ausgangspunkt bei der Vorbereitung der Verträge. Das USZ hat beschlossen, dass alle Zuwendungen aus Nebenbeschäftigungen, die intern am USZ fliessen, offengelegt werden müssen. Hier gibt es keine Toleranz. Für privat fliessende Gelder hingegen besteht lediglich eine Empfehlung des USZ, die Tätigkeit und die Höhe der Gelder offenzulegen. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit empfiehlt auch bei privat fliessenden Zuwendungen eine Verpflichtung zu Transparenz und Offenlegung.

Abschliessend hält die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit fest, dass das USZ im Bereich Zahlungen der Pharmabranche über klare Regelungen und Verfahren verfügt und deren Einhaltung überprüft. Die Verantwortlichen sind sehr interessiert daran, dass die Zahlungen der Pharmabranche nach den Regeln der Kunst und transparent abgewickelt werden. Bei Fehlverhalten wäre das Risiko eines Reputationsschadens gross. Auch die UZH ist sensibilisiert für das Thema der Nebenbeschäftigungen und Interessenkonflikte und legt diese neu auch offen. Die Sensibilität für Nebenbeschäftigungen und Interessenkonflikte ist in den letzten Jahren sowohl bei UZH wie auch USZ stark gewachsen.

## **10. Abschliessende Bemerkungen**

Das USZ erfüllt seinen Leistungsauftrag mit grossem Engagement. Die Herausforderungen wurden erfolgreich angegangen und die gewählten Lösungen waren zweckmässig. Das USZ kann auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2016 zurückblicken. Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit dankt der Gesundheitsdirektion, 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.

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

Die Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat, den Jahresbericht 2016 des Universitätsspitals Zürich zu genehmigen.