



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Digital Management

100-2018 / wap

Universitätsspital Zürich

Bericht über die Umsetzung

der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2021

27. April 2022



Inhalt

1	Einleitung	3
2	Überblick	3
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	6
3.3	Gesundheitsversorgung	7
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	8
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	9
3.6	Infrastruktur	10
3.7	Finanzielle Ziele	11
3.8	Wettbewerbssituation	12
3.9	Risikomanagement	12
4	Gesamteinschätzung	13

1 Einleitung

Gemäss § 9 Abs. 8 lit. 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 Abs. 9 USZG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

2 Überblick

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 (seit 01.08.2021)	Präsident
Martin Waser (bis 30.06.2021)	Präsident
Prof. Dr. med. Andreas Tobler	Vizepräsident
Urs Lauffer (bis 30.06.2021)	Vizepräsident
Dr. iur. Franz Hoffet	
Regula Lüthi	
Franziska Mattes	
Dr. iur. Annette Lenzlinger (bis 30.06.2021)	
Dr. Serge Gailard (seit 01.07.2021)	
Prof. Dr. Jürgen Holm (seit 01.07.2021)	
Prof. Dr. Petra S. Hüppi	Vertreterin Universitätsrat
Dr. Christian Schuhmacher	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2020	2021
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total CHF inkl. Spesen)	313'500	429'042
Geschäftsleitung (Total CHF inkl. Spesen und Honorare gemäss Gesetz über ärztliche Zusatzhonorare und inkl. Entschädigungen der UZH für die Lehrtätigkeit der drei Mitglieder der Spitaldirektion)	4'629'929	4'649'668

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	40%

Wichtige Verträge

Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich
 Mietvertrag The Circle
 Hochbord Stettbach externer Bürostandort
 Mietvertrag Wagi Areal 14 - 1. Verlängerung gemäss Option
 Mietvertrag Logistikzentrum
 Privatanleihe (Pensionskasse)
 Börsennotierte Anleihe

Beschäftigungsentwicklung	2020	2021
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	7'526	7'452
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	4.6%	-1.0%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2020	2021
Stationäre Austritte	38'780	39'599
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	-10.2%	2.1%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	19.4%	19.1%
Case Mix Index (CMI)	1.644	1.652
Day Mix Index (DMI)	0.989	1.081
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	3.5%	0.5%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-0.6%	9.2%
Durchschnittliche Verweildauer	6.49	6.41
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	288'617	322'599

Finanzflüsse seitens des Kantons	2020	2021
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	304'282'000	306'637'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	18'928'000	19'772'000

Rechnungslegungsstandard

 Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (Mio. CHF)	2017	2018	2019	2020	2021
Ergebnis Erfolgsrechnung (ER)	79.0	63.1	40.4	-48.0	-14.2
Finanzielle Kennzahlen				2020	2021
EBITDA-Marge				2.2%	4.3%
Eigenkapitalquote				60.7%	60.0%
Zinsdeckungsgrad				-36.3	-12.6

3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Unternehmensstrategie

- *Das USZ ist als national führendes sowie international beachtetes Zentrum der universitären Medizin positioniert. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ verfolgt eine Unternehmensstrategie, die [...] insbesondere auf eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, auf die Förderung der Innovationsfähigkeit und auf die aktive Nutzung von Marktchancen ausgerichtet ist. (ES Abs. 3.1)*
- *Das USZ ist sowohl regional als auch überregional und national verankert. (ES Abs. 3.1)*

Das USZ verfolgte im Jahr 2021 eine Unternehmensstrategie mit den Schwerpunkten Digitalisierung, bauliche Gesamterneuerung, Optimierung der Organisation und der internen Abläufe und Zusammenarbeit mit anderen Institutionen für eine integrierte Versorgung. Im Mittelpunkt standen eine hohe Behandlungsqualität und die Sicherheit der Patientinnen und Patienten. Als zentralen Erfolgsfaktor erachtet das USZ auch die Aus-, Weiter- und Fortbildung der Mitarbeitenden.

Das USZ hat 2021 seine Strukturen im Kerngeschäft grundlegend überprüft und neu organisiert. Die neue Zuordnung der Kliniken in drei grosse medizinische Bereiche sowie die klaren Führungsstrukturen für Ärzteschaft, Pflege und MTTB sollen eine stringente Steuerung und damit eine konsequente, abgestimmte Weiterentwicklung der Fachgebiete ermöglichen. Besonders wichtig ist dem USZ auch die interprofessionelle Zusammenarbeit, die weiter gefördert wird.

Das USZ rechnet damit, dass sich die Bettenanzahl am USZ in den kommenden Jahren reduzieren wird. Dabei will das USZ die Nutzung der vorhandenen Kapazitäten mit verschiedenen Neuerungen noch besser nutzen. Aus Eigentümersicht steht die Reduktion des stationären Bereichs in Verbindung mit wirtschaftlichen Herausforderungen.

Das USZ ist gefordert, in seiner Strategieentwicklung konsequent weiter zu gehen. Das USZ hat folgerichtig erkannt, dass die notwendigen Anpassungen an der Strategie primär die Bereiche Unternehmensführung und -kultur betreffen – auch als Reaktion auf die problematischen Situationen in mehreren Kliniken im Vorjahr und die daraus resultierenden

Analysen und Empfehlungen (mehr dazu unter Steuerung). Auch hat sich die Nachfragesituation verändert. Es wird sich zeigen, ob das USZ seine Position in den betroffenen Fachgebieten wieder verstärken kann. Das USZ ist gefordert, die notwendigen Anpassungsschritte rasch und konsequent zu vollziehen. Zudem bleibt weiterhin der Umgang mit der immer grösser werdenden Kostenschere eine grosse Herausforderung (mehr dazu unter finanzielle Ziele). Auch in diesem Bereich sind die strategischen Weichenstellungen ausschlaggebend. Zudem ist das USZ auch gefordert, die Entwicklungsschwerpunkte der vergangenen Jahre und die Zukunfts-Projekte – die grundsätzlich von einem erfreulich innovativen Geist zeugen – fortwährend selbstkritisch zu evaluieren. Innovationen dürfen nicht nur erfolgversprechend bleiben, sondern müssen sich innerhalb nützlicher Frist sowohl in der Versorgungspraxis als auch in unternehmerischer Hinsicht bewähren.

3.2 Steuerung

Mit dem Wechsel des Vorsitzenden des Spitalrates und weiterer Spitalratsmitglieder im Verlauf des Berichtsjahres hat das oberste Führungsorgan des USZ eine deutliche Veränderung in der Zusammensetzung erfahren. Infolgedessen sind – auch dank der damit einhergehenden fachlichen Verstärkung (Finanzwesen, Digitalisierung) – neue Impulse zu erwarten. Unabhängig davon hat der Spitalrat bereits vor diesen personellen Veränderungen verschiedene Massnahmen eingeleitet. Insbesondere die vom USZ vorgenommenen Anpassungen in der Führungs- und Organisationsstruktur sind auch als Reaktionen auf die Vorfälle in drei Kliniken des USZ im Jahr 2020 und die daran anschliessenden Berichte und Empfehlungen von Res Publica Consulting vom 21. Oktober 2020 und der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit vom 3. März 2021 zu verstehen. Die erwähnten Vorkommnisse hatten in Medien und Politik ein starkes Echo hervorgerufen. Aus Eigentümer-sicht hat das USZ darauf konsequent gehandelt und systematisch die Defizite aufgearbeitet.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse dieser Berichte hat das USZ viel Veränderungsarbeit geleistet und zahlreiche Empfehlungen aus den genannten Berichten – soweit sie ans USZ adressiert waren – bereits umgesetzt. So beauftragte der Spitalrat die Spitaldirektion, eine Stärkung und Neuausrichtung der Ärztlichen Direktion vorzunehmen. Eine breit abgestützte Projektgruppe erarbeitete dazu im Dialog mit Spitaldirektion und Spitalrat ein neues Führungsmodell. Am 1. Januar 2022 startet das USZ mit der neuen Struktur im Kerngeschäft.

Neu werden die Kliniken und Institute des USZ in drei grosse Medizinbereiche gruppiert. Die Klinik- und Institutsdirektoren sind der Ärztlichen Direktion unterstellt und werden durch drei Ärztliche Co-Direktorinnen und Direktoren geführt. Die Pflege ist künftig der Direktion Pflege unterstellt, und die medizintechnischen und therapeutischen Einheiten unterstehen der Direktion MTTB.

Diese Entflechtung soll eine stringente Führung und damit auch eine konsequente, abgestimmte Weiterentwicklung der Fachbereiche ermöglichen. Damit wurde ein zentrales Anliegen der Politik an die Führungsstruktur des USZ umgesetzt.

Ebenfalls als Reaktion auf die genannten Vorfälle hat das USZ den Bereich Compliance personell und organisatorisch verstärkt und einen Code of Conduct erarbeitet. Dieser

wurde unter Einbezug der Kadermitarbeitenden aller Bereiche erstellt und breit vernehm-
lasst. Er wurde per 1. Januar 2022 in Kraft gesetzt. Der Code of Conduct definiert Verhal-
tensgrundsätze, die für sämtliche Mitarbeitenden des USZ verbindlich sind. Das USZ for-
dert sie konsequent dort ein, wo sie nicht ohnehin gelebt werden. Es finden in der Folge di-
verse Kommunikations- und Schulungsmassnahmen statt, um den Code of Conduct im
USZ zu verankern.

Die beschriebenen Veränderungen sollen positive Auswirkungen auf die Betriebskultur, die
Compliance, die Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit und nicht zuletzt auch das Anse-
hen des USZ in der Öffentlichkeit haben. Dazu muss dem USZ einige Zeit eingeräumt wer-
den. Die ersten Anzeichen deuten darauf hin, dass das USZ auf dem richtigen Weg ist. Der
Eigentümer beobachtet die weitere Entwicklung und die Auswirkungen respektive Erfolge
der vorgenommenen Veränderungen auch inskünftig aufmerksam. Vom USZ wird weiterhin
eine gut organisierte und wo nötig mit dem Eigentümer abgesprochene Kommunikation er-
wartet.

3.3 Gesundheitsversorgung

- *Das USZ bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungs-
spektrum an und kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversor-
gung, der spezialisierten und der hochspezialisierten Medizin jederzeit qualitativ hochwertig
und wirtschaftlich erfüllen. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ macht Erkenntnisse aus der medizinischen Forschung für die Patientinnen und
Patienten nutzbar. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbrin-
gern. (ES Abs. 2)*

Wie bereits das Vorjahr war auch das Jahr 2021 über viele Monate stark von der Pandemie
geprägt. Insbesondere die Spitzenbelastung der Intensivstationen zu Jahresbeginn sowie
nach den Sommerferien haben zeitweilig zu Kapazitätseinschränkungen geführt, die auch
zulasten der Patientinnen und Patienten ohne Covid-19 gingen. Das USZ versorgte ent-
sprechend seiner Positionierung in der hochspezialisierten Medizin auch bei Covid-19
überdurchschnittlich kranke Patientinnen und Patienten und solche mit komplexen Kombi-
nationserkrankungen oder Kombinationsverletzungen sowie Transplantationspatientinnen
und -patienten. Dies hatte zur Folge, dass Covid-19-Patientinnen und -patienten am USZ
sehr lange behandelt werden mussten. Dadurch blieb das USZ auch beim Abklingen einer
Covid-19-Welle länger belastet.

Das Impf- und Testzentrum des USZ hat im Rahmen der nationalen Teststrategie und
Impfkampagne sehr gut organisierte Leistungen erbracht und bis Ende 2021 rund
170 000 Tests sowie rund 46 000 Impfungen durchgeführt.

Der Eigentümer anerkennt die zahlreichen Zusatzleistungen, die das USZ zur Pande-
miebekämpfung beigetragen hat, und auch die besonders schwierigen Umstände, unter
denen das USZ die Versorgung der nicht von Covid-19 betroffenen Patientinnen und Pati-
enten aufrechterhalten hat. Der Kanton hat im Berichtsjahr einen Beitrag an das USZ in-
folge dieser Zusatzbelastungen geleistet. Losgelöst davon wurde zudem an der Bewerbung
für die Spitalplanung 2023 gearbeitet.

Nach dem starken Rückgang von bis zu 10% der stationären Patientinnen und Patienten im Jahr 2020 konnten die meisten Kliniken 2021 wieder eine sich erholende Auslastung erreichen. Rund ein Drittel der Kliniken erreichten bereits das Leistungsniveau von vor der Pandemie. Auch die drei Kliniken (Klinik für Herzchirurgie, Klinik für Gynäkologie und Klinik für Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie), die 2020 infolge der Vorfälle einer negativen medialen Aufmerksamkeit ausgesetzt waren, konnten den negativen Trend verlangsamen. Jedoch gelang bisher in diesen drei Kliniken nur eine unzureichende Verbesserung. Aus Eigentümersicht sind hier noch bedeutende Anstrengungen erforderlich, damit das USZ in diesen Bereichen wieder eine Uni-Spital angemessene Positionierung erreicht. Die Ursachen für den erwähnten Nachfragerückgang sind vielschichtig. Daher ist das USZ gefordert, die Nachfragesituation weiterhin aufmerksam zu analysieren und flexibel darauf zu reagieren.

Im ambulanten Bereich hat das USZ erfreuliche Erfolge erzielt und es ist auch eine beachtliche Steigerung der Nachfrage ambulanter Leistungen zu vermerken. Angebotsseitig ist hier insbesondere die Teilverlagerung der ambulanten Sprechstunden an den Standort USZ Flughafen («The Circle») erwähnenswert. Das USZ bietet am Flughafen ein ausserordentlich breites Leistungsspektrum an. Der ambulante OP-Betrieb konnte wesentlich schneller hochgefahren werden als ursprünglich geplant.

Die Verfügbarkeit der entsprechenden Kapazitäten hat eine Verlagerung vom stationären zum ambulanten Bereich ermöglicht. Der Eigentümer begrüsst die Umsetzung des Legislaturziels ambulant statt stationär. Durch diese Umsetzung können Kosten gesenkt werden und in vielen Fällen wird damit den Wünschen der Patientinnen und Patienten entsprochen. Dem USZ gebührt grosse Anerkennung für den bedeutenden Beitrag, welchen es in dieser Hinsicht leistet.

Darüber hinaus ist beachtlich, dass das USZ auch im Jahr 2021 in verschiedenen Spezialbereichen wesentliche und innovative Beiträge zur Entwicklung von neuen Behandlungsmethoden geleistet hat. Auch ist dem USZ die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Dienstleistungsqualität ein grosses Anliegen. Ein besonders wichtiger Aspekt dabei ist auch die Verbesserung der Patientinnen- und Patientensicherheit. Im Rahmen der neuen Eigentümerstrategie ist diesbezüglich ein Benchmarking vorgesehen.

3.4 Arbeitsmarkt und Personal

- *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 Sozialpartner.*
- *Das USZ bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens. (ES Abs. 3.2)*

Die Pandemie hat im vergangenen Geschäftsjahr die Arbeit der Mitarbeitenden am USZ geprägt. Während des ganzen Jahres mussten im Patientenkontakt strenge Schutzmassnahmen eingehalten werden. Die bereits allgemein starke Belastung von Ärztinnen und Ärzten, Pflegenden und anderen Berufsgruppen mit Patientenkontakt wurde dadurch noch erhöht. Das USZ versuchte nach Möglichkeiten, die Mitarbeitenden im Kerngeschäft zu

schützen und zu entlasten. Besondere Herausforderungen entstanden bei kurzfristigen Ausfälle von Fachkräften infolge Quarantäne oder Isolation.

Die Leitung des USZ setzte viel daran, um Überlastungen der Mitarbeitenden mit geeigneten Massnahmen vorzubeugen oder entgegenzuwirken. Zusätzlich zu den präventiven Angeboten, wie einer individuellen Gesundheitsberatung oder massgeschneiderte Workshops zur Stärkung der Resilienz von Teams, standen den Mitarbeitenden weiterhin die Sofortunterstützung in Belastungs- und Krisensituationen durch interprofessionelle Fachexpertinnen und -experten zur Verfügung.

Trotz Covid-19 setzte das USZ seine Anstrengungen zur Nachwuchsförderung, Berufsbildung sowie zur Aus- und Weiterbildung fort. Die Qualität der Bewerbungen, insbesondere für die wichtigsten Berufe des Kerngeschäftes, bleibt glücklicherweise sehr hoch, so dass die entsprechenden Lehrstellen vollständig besetzt werden konnten.

Erstmals seit Jahren ist der Personalbestand am USZ leicht gesunken. Er betrug 7'452 Vollzeitstellen (FTE) per Ende 2021, was gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang von 73.9 FTE bedeutet (-1.0%). Die Abnahme ist eine Folge davon, dass am Ende des Vorjahres aufgrund von Covid-19 der Personalbestand deutlich erhöht worden war. Aufgrund des negativen Vorjahresergebnisses und des damit verbundenen erhöhten Kostenbewusstseins wurden vakante Stellen im Berichtsjahr zurückhaltend besetzt. Dies ist aus Sicht des Eigentümers folgerichtig.

Im Jahr 2021 musste das USZ eine Zunahme der Personal-Fluktuation konstatieren. Sie stieg im Vergleich zum Vorjahr von 11.8% auf 13.9%. Besonders ausgeprägt war die Zunahme in der zweiten Jahreshälfte. Das USZ erachtet die gestiegene Fluktuationsrate eher als Ausdruck der allgemein hohen Belastung im Gesundheitswesen, namentlich in einem universitären Spital, und sieht darin weniger eine Abkehr vom USZ.

Der Eigentümer erwartet vom USZ diesbezüglich eine sorgfältige Analyse der Entwicklung, die auch Quervergleiche zu ähnlichen Spitalern miteinschliesst und Massnahmen zur Senkung der Fluktuation.

Angesichts der allgemeinen Personalknappheit im Gesundheitsbereich werden auch in Zukunft besondere Anstrengungen des USZ im Bereich der Rekrutierung und des Haltens von Fachkräften nötig sein. Ein besonders wichtiges Thema ist die Suche und Selektion von medizinischen Top-Führungskräften. Hier ist das USZ durch die komplexe Koordination mit der UZH speziell gefordert.

3.5 Beteiligungen und Kooperationen

- *Es arbeitet eng mit der UZH und weiteren Hochschulen, insbesondere der ETH, zusammen.*
- *Das USZ nutzt betriebliche, personelle und infrastrukturelle Synergien mit der Universität und der ETH und allenfalls weiteren Institutionen im Bereich der Lehre und Forschung. Es unterstützt die strategische Koordination der Universitären Medizin Zürich. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind. (ES Abs. 3.4)*

Wichtige Kooperationen unter Partnerinstitutionen der Universitären Medizin Zürich UMZH (Universität, ETH Zürich, Universitätsklinik Balgrist, Universitäts-Kinderspital und Psychiatrische Universitätsklinik PUK) bestehen im Zusammenhang mit der hochspezialisierten Medizin, wo Leistungen gemeinsam oder sorgfältig aufeinander abgestimmt erbracht werden. Mit «The Loop Zurich» engagiert sich das USZ bei einem gemeinsamen translationalen Forschungszentrum. Es vereint die biomedizinische Grundlagenforschung und Bioinformatik der beiden Hochschulen UZH und ETH Zürich mit der klinischen Forschung der vier universitären Spitäler.

Der Eigentümer anerkennt die Leistungen des USZ in diesen Zusammenarbeitsbereichen und wünscht sich ein Weiterführen und Weiterentwickeln dieser Kooperationen mit dem Ziel der Förderung der universitären Medizin in Zürich.

3.6 Infrastruktur

- *Das USZ erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ stellt sicher, dass seine Infrastruktur patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht, die translationale medizinische Forschung und Lehre im Verbund mit der Universität und der ETH unterstützt, im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist, und eine angemessene Qualität aufweist. (ES Abs. 3.5)*
- *Das USZ erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt. (ES Abs. 3.5)*

Der Erneuerungsbedarf im Bereich der Infrastruktur ist beim USZ gross, zumal eine veraltete Infrastruktur eine effiziente Leistungserbringung erheblich erschwert und deren Unterhalt finanzielle Mittel in beträchtlichem Ausmass binden.

Mit den geplanten Bauten MITTE1 und MITTE2 werden bis 2028 wichtige Meilensteine der Gesamterneuerung erreicht. Der Weg dahin ist jedoch mit einer Baufeldleerung, mit komplexen Rochaden und mit einer zeitweiligen Verringerung der Bettenkapazität verbunden. Durch die Einrichtung eines zentralen Bettenmanagements und durch eine möglichst starke Verdichtung wirkt das USZ der Verknappung der Kapazitäten entgegen.

Auf dem Baufeld werden die beiden Gebäude MITTE1 und MITTE2 von Christ&Gantenbein entstehen. In den Räumlichkeiten werden über 300 Betten, 24 OP-Säle und ein grosses zentrales Notfallzentrum untergebracht.

Bei den Neubauten wird viel Wert auf Nachhaltigkeit gelegt. Dies erfolgt auch im Hinblick auf die nationale Energiestrategie 2050. Der Neubau MITTE1|2 wird bei der Schweizerischen Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (SGNI) zertifiziert werden.

Der Eigentümer begrüsst die zahlreichen eingeleiteten Schritte und vielfältigen Anstrengungen des USZ für eine zukunftsgerichtete und nachhaltige Erneuerung der Infrastruktur und legt viel Wert auf eine transparente, mit dem Kanton koordinierte Planung. Zudem erwartet der Eigentümer, dass die Erneuerungsmassnahmen bestmöglich auf den laufenden Betrieb

Rücksicht nehmen. Die Weiterentwicklung und Erneuerung der Infrastruktur stellt eine ausgesprochen grosse Herausforderung dar, und es gilt aus Eigentümersicht zwingend verschiedene Handlungsoptionen zu erarbeiten, damit die Investitionen auf die finanziellen Verhältnisse des USZ abgestimmt werden können.

3.7 Finanzielle Ziele

- *Das USZ ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten. (ES Abs. 2)*

Das USZ

- *strebt im Bereich der obligatorischen Krankenpflegeversicherung gemäss KVG eine ausgeglichene Rechnung an,*
- *erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können,*
- *erwirtschaftet einen ausreichenden Cashflow zur langfristigen Finanzierung der Investitionen sowie zur Begleichung laufender Verpflichtungen,*
- *sorgt für einen ausreichenden Schutz der Vermögenswerte,*
- *verfügt über ein angemessenes Eigenkapital. (ES Abs. 3.6)*

Das USZ orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 9 Abs. 4 lit. b USZG:

- *EBITDA-Marge: 10%*
- *Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%*
- *Zinsdeckungsgrad: 3.0*

Das USZ sorgt dafür, dass es den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Es sieht in der Regel mindestens ein ausgeglichenes Budget sowie eine über vier Jahre zumindest ausgeglichene Plan-Erfolgsrechnung vor. Negative Ergebnisse in der Erfolgsrechnung sind durch Überschüsse in der nächsten Plan-Erfolgsrechnung auszugleichen.

- *Die Verschuldungseckwerte des USZ dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs. 3.6)*

Die Pandemie hat die finanzielle Situation des USZ im Berichtsjahr erneut belastet. Die Jahresrechnung 2021 des USZ schliesst mit einem Verlust von knapp 16 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER, Konzernabschluss: Verlust von ca. 14 Mio. Franken). Die vom USZ erreichte EBITDA-Marge von 4.3% unterschreitet erneut deutlich die Vorgaben der Eigentümerstrategie. Die Eigenkapitalquote beläuft sich nach Belastung der Reserven auf 60%, was wieder dem Ausgangswert bei der Übertragung der Immobilien entspricht. Damit ist die Stärkung des Eigenkapitals in den Jahren 2018 und 2019 wieder rückgängig gemacht.

Das Zurückbleiben hinter den Vorgaben aus der Eigentümerstrategie ist hauptsächlich auf eine im Vergleich zu 2019 erneut tiefe stationäre Auslastung (8.3% weniger Austritte als im Jahr 2019) bei immer noch leicht steigenden Kosten zurückzuführen. Zwar hat sich die Auslastung im Jahr 2021 etwas erholt und die Kosten sind nur geringfügig gestiegen. Gesamthaft führt jedoch die weiterhin deutliche Diskrepanz zwischen Kosten und Ertrag zum erwähnten Jahresverlust.

Das USZ weist darauf hin, dass mit diesem Ergebnis eine deutliche Verbesserung zu den Vorjahreswerten erreicht werden konnte und eine Trendwende sichtbar wird. So hat die Zahl der stationären Austritte um 2.1% gegenüber dem Vorjahr zugenommen, erreicht aber

noch bei Weitem nicht das Niveau des Jahres 2019. Die Leistungs- und Finanzzahlen im ambulanten Bereich haben sich zwar stärker erholt, haben aber aufgrund des vergleichsweise geringeren Finanzvolumens einen untergeordneten Einfluss auf die gesamte Finanzlage des USZ.

Das Nichterreichen der finanziellen Vorgaben bereitet dem Eigentümer weiterhin Sorgen. Es ist zwar ersichtlich, dass die neue Führungsspitze die Dringlichkeit der Problematik erkannt und erste Massnahmen, so ein substanzielles Kostensenkungspaket, eingeleitet hat. Gewisse Anzeichen einer Trendwende sind auch vorhanden, aber diese sind noch nicht genügend ausgeprägt. Der Eigentümer erwartet vom USZ besondere Anstrengungen, um die Vorgaben – welche für die Erneuerungs- und Zukunftsfähigkeit des USZ mittelfristig sehr wichtig sind – nachhaltig zu erfüllen.

3.8 Wettbewerbssituation

- *Das USZ ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen. (ES Abs. 2)*

Auch im zweiten Covid-Jahr 2021 übernahm das USZ eine Führungsrolle bei der Bekämpfung der Pandemie. Es war dadurch auch gemäss Einschätzungen des Eigentümers gewissen Wettbewerbsnachteilen als Covid-A-Spital ausgesetzt.

Die Schwächung der Wettbewerbsposition wurde durch den Reputationsschaden in einigen Kliniken, insbesondere in der Klinik für Herzchirurgie, verstärkt. Aus Eigentümersicht erwartet der Kanton vom USZ, dass es sein Möglichstes tut, um den guten Ruf der genannten Kliniken nachhaltig wiederherzustellen und damit auch die Wettbewerbssituation zu verbessern.

3.9 Risikomanagement

- *Das USZ stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem. (ES Abs. 3.8)*

Das USZ betreibt ein unternehmensweites, systematisches Risikomanagement. Das etablierte System unterstützt die Spitaldirektion und den Spitalrat bei der Identifikation und Bewirtschaftung von Risiken. Jährlich werden aus den verschiedenen Risikomanagementinstrumenten die Top-Risiken des USZ zusammengetragen, anhand eines gemeinsamen erweiterten Rasters bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet und standardisiert an die Spitaldirektion, den Finanzausschuss des Spitalrats sowie den Spitalrat und im Rahmen des Eigentümerreportings an die Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich kommuniziert. Der Spitalrat nimmt periodisch den Stand des Risikomanagements, des internen Kontrollsystems und der Revisionen am USZ zur Kenntnis. Darüber hinaus erstattet die Spitaldirektion dem Spitalrat drei Mal im Jahr ausführlich Bericht über die finanzielle Entwicklung und den Umsetzungsgrad der Jahresziele.

Der Eigentümer anerkennt, dass das Risikomanagement für eine so grosse und komplexe Institution eine sehr anspruchsvolle Aufgabe ist, und begrüsst die systematische Vorgehensweise des USZ. Aus Eigentümersicht müssen strategische, unternehmerische und Reputationsrisiken – dazu gehören auch Risiken im Bereich Betriebskultur und Governance – sorgfältig gegeneinander abgewogen werden.

4 Gesamteinschätzung

Das USZ hat im Jahr 2021 erneut eine zentrale und wichtige Rolle in der Gesundheitsversorgung des Kantons Zürich gespielt und Beachtliches geleistet. Dies gilt insbesondere auch für die Pandemiebekämpfung, wo das USZ eine führende Aufgabe hatte, aber auch für die spezialisierte und hochspezialisierte Versorgung von Patientinnen und Patienten des Kantons Zürich und darüber hinaus. Von allen Mitarbeitenden waren im Kontext von Covid-19 besondere Anstrengungen nötig, und dafür gebührt dem USZ viel Anerkennung. Darüber hinaus hat das USZ beachtliche Schritte hinsichtlich der Erneuerung der Infrastruktur gemacht und auch viele innovative Projekte gestartet und umgesetzt, was den Patientinnen und Patienten zugutekommt und die universitäre Medizin insgesamt weiterbringt.

Das USZ hat erneut ein Jahr mit schwierigen Umständen hinter sich gebracht. Zu diesen Umständen zählen neben der Pandemie auch die Nachwirkungen der Vorfälle an drei Kliniken des USZ im Vorjahr, welche eine negative mediale Resonanz verursacht haben. Das USZ stand zudem vor der anspruchsvollen Aufgabe, unter der Leitung des neuen Spitalratspräsidenten und der Spitalratsmitglieder, zahlreiche, teilweise auch beim Kader unpopuläre Massnahmen einleiten zu müssen. Die umfassende Reorganisation des USZ in drei grosse Medizin-Bereiche war notwendig und folgerichtig, hat aber sicherlich bei den Mitarbeitenden auch punktuell Verunsicherungen ausgelöst.

Trotz vieler Anstrengungen hat das USZ gewisse Vorgaben der Eigentümerstrategie erneut deutlich unterschritten. Die Konzernrechnung 2021 des USZ schliesst mit einem Verlust ab. Dieser ist zwar mit rund 14 Mio. Franken geringer als der Vorjahresverlust von rund 48 Mio. Franken. Aber für eine nachhaltige Trendwende genügt diese Verbesserung noch nicht. Auch die geforderte EBITDA-Marge von 10% hat das USZ mit 4.3% erneut deutlich unterschritten. Die Vorgabe zur Eigenkapitalquote konnte vom USZ eingehalten werden, was aber hauptsächlich auf die verhältnismässig gute, vorbestehende Kapitalausstattung zurückzuführen ist.

Der Verlust ist im Wesentlichen dadurch zu erklären, dass die stationäre Nachfrage deutlich hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist, während die Kosten gleichzeitig leicht steigend waren. Zwar hat sich die stationäre Nachfrage im Vergleich zum besonders schwierigen Jahr 2020 etwas erholt, hat aber noch längst nicht das Niveau von 2019 wiedererreicht. Das Wachsen des ambulanten Leistungsvolumens ist zwar – insbesondere aus einer versorgungspolitischen Perspektive – sehr erfreulich. Dieses Wachstum kann aber aufgrund des untergeordneten Finanzanteils des ambulanten Sektors die erwähnten Einbrüche im stationären Segment nicht kompensieren. Die Gründe für den Nachfragerückgang stationär sind vielfältig. Neben der Pandemie haben auch die Reputationsprobleme bei drei Kliniken im Jahr 2020 dazu beigetragen.

Die neue Führungsspitze hat die Situation analysiert und zahlreiche Anpassungen an die Hand genommen, um die Probleme zu steuern. Mit der bereits erwähnten Reorganisation werden viele Erkenntnisse aus dem parlamentarischen Bericht des vergangenen Jahres aufgenommen und umgesetzt. Daneben bemüht sich das USZ, die Kosten besser zu lenken um die Problematik der anhaltenden Kostenschere zu lösen. Hier sind weitere Anstrengungen nötig. Aus Eigentümersicht wird begrüsst, dass das USZ seine Strategie laufend überprüft. Insbesondere die weitere Entwicklung des stationären Bereichs muss beobachtet werden. Aber auch den Mitarbeitenden muss das USZ weiterhin besonders Sorge tragen, insbesondere auch angesichts des bestehenden Fachkräftemangels im Gesundheitsbereich und der im Berichtsjahr gestiegenen Fluktuationsrate.

Trotz nicht von der Hand zu weisender Probleme darf nicht vergessen werden, dass das USZ auch im Jahr 2021 bedeutende Leistungen erbracht hat und die Mitarbeitenden einen grossen Dank verdienen, insbesondere in der Art und Weise, wie sie die schwierigen und vielfältigen Herausforderungen im Berichtsjahr gemeistert haben.

Der Eigentümer kann im Hinblick auf die Weiterentwicklung und Erneuerung der Infrastruktur feststellen, dass diese eine ausgesprochen grosse Herausforderung für das USZ darstellt. Dazu wird aus Eigentümersicht erwartet, dass zwingend verschiedene Handlungsoptionen erarbeitet werden. Dadurch sollen die Investitionen auf die finanziellen Verhältnisse des USZ abgestimmt werden können.

Erfreulich ist insbesondere, dass es dem USZ unter Leitung der neuen Führungsspitze gelungen ist, ein sehr schwieriges Jahr zu überwinden und gute Entwicklungsschritte einzuleiten. Aus Eigentümersicht hat der Spitalrat plausibel aufgezeigt, dass der eingeschlagene Weg in verschiedenen Bereichen klare Verbesserungen ermöglicht.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin