

18. Jahresbericht Universitätsspital Zürich und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Jahr 2018

Antrag des Regierungsrates vom 22. Mai 2019 und geänderter Antrag der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit vom 29. August 2019

Vorlage 5550a

Ratspräsident Dieter Kläy: Eintreten ist gemäss Paragraf 17 Geschäftsreglement obligatorisch. Ich möchte Ihnen kurz den Behandlungsablauf zu diesem und zu den folgenden Jahresberichten erörtern:

Zu Beginn führen wir die Grundsatzdiskussion über die Vorlage 5550a, den Jahresbericht des Universitätsspitals Zürich und den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Bei diesem Jahresbericht eröffnet die Präsidentin der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit, Katrin Cometta, die Diskussion. Sie hat während zehn Minuten das Wort. Danach spricht die Gesundheitsdirektorin Natalie Rickli. Weiter geht es mit den Fraktionssprecherinnen und Fraktionssprechern, die ebenfalls je zehn Minuten Redezeit haben. Es folgen die übrigen Mitglieder des Rates mit je fünf Minuten Redezeit. Danach schliessen die Gesundheitsdirektorin und die Kommissionspräsidentin mit einer Replik die Debatte. Dann gehen wir die Vorlage 5550a ebenfalls in einer Detailberatung kapitelweise durch. Anschliessend ist das Wort frei für die einzelnen Kapitel des Jahresberichts des Universitätsspitals Zürich und des Berichts über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Zum Schluss werden wir über die Vorlage 5550a abstimmen. Sie sind mit diesem Vorgehen einverstanden.

Katrin Cometta-Müller (GLP, Winterthur), Präsidentin der Aufsichtskommission für Bildung und Gesundheit (ABG): Ich darf heute zum ersten Mal als ABG-Präsidentin den Bericht der ABG zu den Jahresberichten der Spitäler USZ (*Universitätsspital Zürich*), KSW (*Kantonsspital Winterthur*) und auch der PUK (*Psychiatrische Universitätsklinik Zürich*) vorstellen. Und es gibt noch ein erstes Mal: Die Berichte über die Umsetzung der Eigentümerstrategie sind eine Premiere. Die bis auf ein Mitglied komplett neu zusammengesetzte ABG wurde gleich zu Beginn des Amtsjahres mit Herausforderungen konfrontiert. Es galt, zuerst die Rechnungen und dann die Jahresberichte von drei sehr komplexen Institutionen des Gesundheitswesens zu prüfen. Ich möchte deshalb gleich vorab meinen Kommissionskolleginnen und meinem Kommissionskollegen herzlich danken. Sie haben sich mit viel Elan und grossem Engagement in ihre Aufgabe gestürzt. Ein Teil unserer Berichterstattung basiert auf Abklärungen und Erkenntnissen unserer Vorgängerkommission. Diesbezüglich speziell zu erwähnen ist die gesonderte vertiefte Untersuchung zum Beschaffungswesen. Dabei wurde das Beschaffungswesen von sechs Anstalten, die der Oberaufsicht der ABG unterliegen, untersucht, also auch dasjenige des USZ. Der Schlussbericht wurde im Februar 2019 vorgelegt. Insgesamt stellt er den Institutionen ein gutes Zeugnis aus. Dem Universitätsspital Zürich im Speziellen wird empfohlen, die Interessenbindungen der

Teilprotokoll – Kantonsrat, 20. Sitzung vom 30. September 2019

Mitarbeitenden konsequent und flächendeckend zu erfassen und so die Bestimmungen über Nebenbeschäftigungen im Personalreglement umzusetzen.

Ein Thema, das die ABG schon seit Jahren immer wieder in ihrer Berichterstattung erwähnt, ist die Entschädigung von Forschung und Lehre durch die Universität an das USZ, das sogenannte Allokationsmodell. Wir sind nun zuversichtlich, nachdem dieser Rat die finanziellen Mittel für eine Übergangslösung bewilligt hat, dass per 1. Januar 2021 ein neues Finanzierungsmodell effektiv wird.

Die ABG hat sich im Berichtsjahr ausserdem mit dem Gesetzesvorhaben bezüglich der Umwandlung der Kantonsapotheke in eine AG und zur Übertragung der Aktien an das USZ befasst. Unsere Vorgängerkommission hat sich in einem Mitbericht gegenüber der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit, der KSSG, zu Fragen der Oberaufsicht geäussert.

Und schliesslich war auch das CIRS, Critical Incident Reporting System, wieder ein Thema. Auf Bundesebene wurde ein Gutachten in Auftrag gegeben, inwieweit die Justiz auf die Informationen aus dem Meldesystem zugreifen darf. Der Bericht ist bis Ende dieses Jahres zu erwarten. Die ABG wird sich sicher wieder mit diesem Thema, das für die Qualitätssicherung der Spitäler von so zentraler Bedeutung ist, befassen.

Last but not least zu erwähnen ist die University Hospital Zurich Foundation. Sie wurde 2017 durch das USZ als privatrechtliche Stiftung errichtet, mit dem Zweck, Lehre, Forschung und Versorgung am USZ zu fördern. Aufgrund der Inputs der Finanzkontrolle zeigten sich Differenzen zwischen Regierungsrat und Kantonsrat, inwieweit die ABG die Oberaufsicht über die USZ Foundation wahrnehmen kann und muss. Unser Bericht zeigt auf, dass diese politische Grundsatzfrage geklärt werden konnte: Die USZ Foundation unterliegt der Oberaufsicht des Kantonsrates, und es muss entsprechend Transparenz geschaffen werden.

Von speziellem Interesse in diesem Jahr war natürlich der zum ersten Mal vorgelegte Bericht des Regierungsrates über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Da nicht nur die ABG-Mitglieder, sondern auch die Gesundheitsdirektorin (*Regierungsrätin Natalie Rickli*) neu sind im Amt, können beide Seiten mit offenem Blick auf dieses neue Instrument blicken. Ich glaube, ich darf für beide Seiten sagen, dass der Bericht wohl in Form und Inhalt noch gewisse Anpassungen erfahren wird. Er ist noch nicht sehr aussagekräftig. Aus Sicht der ABG wäre es insbesondere wünschenswert, wenn transparent gemacht würde, welche Haltung die betroffene Institution zu den einzelnen Kennzahlen und Aussagen einnimmt.

Die ABG hat sich generell vorgenommen, im Verlauf ihres ersten Amtsjahres die Institutionen in ihrem Kompetenzbereich besser kennenzulernen. In Absprache mit der Gesundheitsdirektion und auch der Bildungsdirektion, wenn es um die Universität in die Fachhochschulen geht, in Absprache mit den Direktionen wollen wir unsere Vorgehens- und Arbeitsweise für die nächsten Amtsjahre festlegen. Uns ist eine vertrauensvolle, offene und konstruktive Zusammenarbeit wichtig.

Zum Schluss bleibt mir im Rahmen dieser mündlichen Berichterstattung festzuhalten, dass das USZ als Leuchtturm-Institution mit vielen besonderen Herausforderungen konfrontiert ist, die es aber insgesamt sehr gut meistert. Sie können un-

serem Bericht in Kapitel 1 entnehmen, dass die meisten Kennzahlen einen positiven Verlauf aufweisen. Meine Kolleginnen und Kollegen aus der ABG werden in ihren Voten sicher noch auf einzelne Aussagen unserer schriftlichen Berichterstattung eingehen.

Besonders erwähnen möchte ich noch die Vorbereitungen für den im Jahr 2020 anstehenden Umzug der Hälfte des ambulanten Angebots in den Circle am Flughafen Zürich. Dieses Vorhaben ist eine bauliche und finanzielle Herausforderung für die Gesamtleitung des USZ. Der Umzug ist eine betriebliche Herausforderung. Und die erfolgreiche Etablierung der neuen Abläufe schliesslich ist auch eine persönliche Herausforderung für jede einzelne Mitarbeiterin und jeden einzelnen Mitarbeiter. Die ABG wird diese Entwicklungen eng begleiten, denn sie sind für die anstehende Bautätigkeit des USZ im Gebiet Zürich-Zentrum und generell für die zukünftige Entwicklung des USZ in den nächsten Jahrzehnten von grosser Bedeutung.

Die Mitarbeitenden des USZ in den Kliniken und Abteilungen setzen sich mit Herzblut für das USZ ein. Ihnen gebührt unser grosser Dank. Wir danken auch den Verantwortlichen des USZ, mit denen wir uns im Rahmen unserer Oberaufsichtstätigkeit austauschen, für die offene Zusammenarbeit, und wir hoffen, dass dies auch so bleiben wird.

Im Namen der ABG beantrage ich Ihnen, den Jahresbericht des USZ für das Jahr 2018 und den erstmals vorgelegten Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie für das USZ für das Jahr 2018 zu genehmigen. Besten Dank.

Regierungsrätin Natalie Rickli: Der Kanton Zürich darf stolz sein auf sein Universitätsspital. Gewinne im mittleren bis höheren zweistelligen Millionenbereich, eine ansehnliche EBITA-Marge (*Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen*) von 8,6 Prozent, eine Eigenkapitalquote von mittlerweile fast 62 Prozent, ein erneutes Wachstum bei den Patientenzahlen und eine Zunahme der Komplexität der stationären Fälle. Es gilt aus Eigentümersicht über das USZ, bezogen auf das Berichtsjahr 2018, eigentlich nur Positives zu berichten. Dabei muss man auch sehen, dass das USZ im Vergleich zu anderen Spitälern wenig Subventionen für sogenannte gemeinwirtschaftliche Leistungen erhält. 2018 waren dies ungefähr 22 Millionen Franken, wovon die Hälfte für die Weiterbildungsleistungen zugunsten von Assistenzärztinnen und Assistenzärzten verwendet wurde. Wir dürfen im Kanton Zürich also auf ein erfolgreiches Unternehmen zählen, das uns von der Grundversorgung über die spezialisierte bis hochspezialisierte Medizin alles bietet, was wir brauchen. Es steht finanziell auf soliden Füßen und ist wirtschaftlich erfolgreich. Es trägt damit einen guten Teil dazu bei, dass unsere Krankenkassenprämien unter allen Universitätskantonen die tiefsten sind und sich neuerdings auch stabilisiert haben.

Was die Gesundheitsdirektion aus Aufsichtssicht im vergangenen Jahr besonders beschäftigte, waren Fragen bezüglich Abgrenzung der Aufsicht des Regierungsrates und der Oberaufsicht des Kantonsrates, insbesondere im Zusammenhang mit der USZ Foundation – hier sind wir mittlerweile zu einer pragmatischen Lösung gekommen, indem wir die Tätigkeit der Finanzkontrolle anerkennen –, dann aber

auch die Subkommission der ABG zum Beschaffungswesen am USZ und die Absicht der Strafverfolgungsbehörden, auf das CIRS zugreifen zu können, Frau Cometta hat Ihnen das vorher schon erläutert. Hier teilen wir die Ansicht des Spitalrates, dass das CIRS ein wichtiges Instrument der Qualitätssicherung ist. Das BAG (*Bundesamt für Gesundheit*) – das haben wir auch schon gehört – hat in diesem Jahr noch einen Bericht dazu in Auftrag gegeben, den wir ebenfalls mit Spannung erwarten.

Erstmals war 2018 auch über die Umsetzung der Eigentümerstrategie zu berichten. Das Verfahren läuft zweistufig ab: Der Spitalrat erstattet seinen Bericht der Gesundheitsdirektion und die Gesundheitsdirektion verfasst ihren Bericht zuhanden des Regierungsrates, der ihn genehmigt. Wir haben uns mit dem USZ darauf verständigt, dass wir in Zukunft allfällige Differenzen bei der Beurteilung der Umsetzung der Eigentümerstrategie in unserem Bericht an den Regierungsrat offenlegen werden, sodass sie auch im Genehmigungsantrag an den Kantonsrat erkennbar sind. Das ist dann auch für die ABG relevant.

Aus Eigentümersicht ist es von grosser Bedeutung, dass das USZ die Ertragslage noch einmal verbessert, damit es angesichts der bevorstehenden Grossinvestitionen das Ertragsziel, nämlich eine EBITDA-Marge von 10 Prozent, erreichen kann. Denn das USZ steht zweifellos vor grossen finanziellen wie organisatorischen Herausforderungen. Im Vordergrund stehen die bauliche Gesamterneuerung im Zentrum, dann aber auch die Eröffnung und Etablierung des Standortes am Flughafen, im Hinblick auf den das USZ eine neue medizinische Organisationseinheit gebildet hat, und allgemein die Weiterentwicklung im ambulanten Bereich. Das USZ ist unserer Meinung nach insgesamt gut gerüstet für die Zukunft. Wir werden die Entwicklungen weiterhin mit der von der Governance gebotenen Distanz verfolgen, aber mit der notwendigen Intensität.

Nebst diesen bevorstehenden Veränderungen dürfen wir nicht vergessen, dass das USZ der wichtigste Gesundheitsversorger in unserem Kanton ist und dass es auch ein grosser und guter Arbeitgeber ist. Heute spreche ich dem Spitalrat, der Spitaldirektion und nicht zuletzt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meinen herzlichen Dank für die geleistete Arbeit im vergangenen Jahr aus. Ich bitte Sie, dem Antrag des Regierungsrates und der ABG zu folgen und den Jahresbericht wie auch den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2018 zu genehmigen. Vielen Dank.

Daniela Rinderknecht (SVP, Wallisellen): Der Jahresbericht 2018 zeigt grundsätzlich ein positives Bild: Das USZ hatte sowohl im stationären als auch im ambulanten Bereich ein erneutes Wachstum. Zahlreiche medizinische Innovationen wurden ermöglicht und so auch betriebliche Fortschritte erzielt, wie zum Beispiel die erste Hirnoperation mit stereotaktischer Laserablation. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Rettungsorganisationen ist zu erwähnen. So wurden neue Massnahmen zur Versorgung von Schwerverletzten am Unfallort eingeführt, womit die Überlebenschancen des Patienten massiv erhöht wurden.

Der Personalaufwand macht beim USZ vom Betriebsaufwand, wie im Jahr 2017, circa 60 Prozent aus und ist gegenüber 2017 jedoch um rund 24 Millionen Franken gestiegen. Die SVP ist erfreut, dass die Anstellung von Schweizer Mitarbeitern um 4,1 Prozent – oder 196 in der Zahl – zugenommen hat und der Inländeranteil somit bei Ärzten und bei der Pflege zugenommen hat.

Das USZ erfüllt seinen Leistungsauftrag sehr zufriedenstellend in einem Umfeld, welches sich rasch wandelt, sei das in medizinischer, ökonomischer und regulatorischer Hinsicht. Das USZ leistet in Gesundheitsversorgung, Lehre und Forschung Arbeit auf höchstem Niveau.

Im Namen der SVP Fraktion beantrage ich, den Jahresbericht und den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie des Universitätsspitals Zürich zu genehmigen. Wir bedanken uns bei allen 8480 Mitarbeitenden des Unispitals, die für das Wohl des Patienten ihr Bestes geben und einen unverzichtbaren Dienst für die allgemeine Gesundheitsversorgung in unserem Kanton und weit darüber hinaus leisten. Dem Spitalrat, der Spitaldirektion und der Gesundheitsdirektion danken wir für die gute Zusammenarbeit in der Kommission. Herzlichen Dank.

Pia Ackermann (SP, Zürich): Die SP-Fraktion ist sehr erleichtert darüber, dass nun klar ist, dass die Oberaufsicht der ABG auch die USZ Foundation umfasst. Die Stiftung trägt die Abkürzung USZ im Namen, und auch viele Stiftungsräte und Stiftungsrätinnen sind eng mit dem USZ verknüpft. Im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit zur Rechnung 2017 hat die Finanzkontrolle auf die Nähe und damit auf den erforderlichen Ausweis der Stiftung in der Rechenschaft des USZ hingewiesen. Eine sachgerechte Transparenz und eine umfassende Rechenschaft der in der Stiftung verwalteten Mittel seien für eine angemessene «Good Governance» zwingend erforderlich. Es müsse der Finanzkontrolle möglich sein, die Richtigkeit und die Vollständigkeit der Buchführung und der Rechnungslegung des USZ im Kontext der vereinbarten und vereinnahmten Zuwendungen an die Stiftung zu prüfen. Insbesondere interessieren die Mittelzugänge und die Höhe der verwalteten Fremdkapital- beziehungsweise Eigenkapitalmittel sowie der betriebliche Erfolg und die Verwaltungskosten. Dass die Finanzkontrolle in angemessenem Rahmen Einsicht erhält, ist für eine seriöse Oberaufsicht durch die ABG zwingend notwendig.

Wie die Präsidentin bereits angetönt hat, war die erste Beratung über die Eigentümerstrategie noch nicht optimal. Es wurden auch nicht zu allen Vorgaben Ausführungen gemacht. Die ABG wird sich in der zweiten Jahreshälfte vertieft mit formellen und inhaltlichen Fragen dazu auseinandersetzen.

Die Vorgabe zur EBITDA-Marge von 10 Prozent wurde deutlich verfehlt, und in den Jahren 2024 bis 2027 werden wegen der grossen Bauvorhaben Defizite erwartet. Eine EBITDA-Marge von 10 Prozent wird voraussichtlich erst 2030 erreicht. Es stellt sich daher die Frage, ob diese unrealistische Vorgabe der Gesundheitsdirektion sinnvoll ist. Die Marge soll erreicht werden, um sich nachhaltig selber finanzieren zu können. Aber die Effizienz kann nicht unendlich gesteigert werden. Vielleicht stimmt auch etwas mit den Fallpauschalen nicht, und es liegt nicht am USZ, dass seine Aufgabe im grossen Ganzen sehr gut erfüllt.

Es wurde von den Verantwortlichen des USZ auf das nicht unbeträchtliche finanzielle Risiko eines personalrechtlichen Konflikts bezüglich der Umkleidezeiten hingewiesen. Die Gewerkschaft VPOD hat zwischenzeitlich Lohnklagen für mehrere hundert Spitalangestellte im Kanton Zürich eingereicht. Gefordert wird, dass dem Personal die Umkleidezeit der vergangenen fünf Jahre als Arbeitszeit angerechnet wird.

Der Grundsatz, dass die Arbeitszeit Umkleidezeit ist, wird jetzt nicht mehr bestritten. Bei der Umsetzung gibt es aber noch Probleme. Die langen Distanzen im USZ werden nicht berücksichtigt und die 15 Minuten Umkleidezeit werden einfach sonst wo abgezwickt. Das geht nicht ohne Qualitätseinbusse, was ein Risiko fürs USZ darstellt. Wir fordern eine Lösung zugunsten des Personals und somit der Patientinnen und Patienten. Das Spitalpersonal kämpft mit Herausforderungen an vielen Fronten und soll, wo möglich, entlastet werden. Ohne qualifiziertes und motiviertes Personal kann kein Spital funktionieren. Wir erwarten deshalb von den Verantwortlichen, dass sie sich dessen bei jeder Entscheidung bewusst sind.

Die SP-Fraktion dankt allen Mitarbeitenden und der Leitung des USZ für ihren unermüdlichen Einsatz und wird den Jahresbericht und den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie genehmigen. Danke.

Arianne Moser (FDP, Bonstetten): Wir haben es von der Kommissionspräsidentin und von der Gesundheitsdirektorin gehört, der Geschäftsbericht 2018 zeigt ein positives Bild. Das USZ erfüllt seinen Leistungsauftrag und leistet in Gesundheitsversorgung, Lehre und Forschung Arbeit auf höchstem Niveau. Das USZ weist im stationären wie auch im ambulanten Bereich ein erneutes Wachstum aus. Der Betriebsertrag konnte gesteigert und das operative Ergebnis deutlich verbessert werden. Insgesamt weist das USZ einen Kostendeckungsgrad von 97 Prozent auf, was der beste Wert der schweizerischen Universitätsspitäler darstellt.

Die Mitarbeiterzufriedenheit ist weiterhin hoch. In der Pflege hat die Fluktuation zugenommen. Durch die beschlossene fünfte Ferienwoche sollte die Wettbewerbsfähigkeit aber wiederhergestellt werden können.

Das Wachstum beim medizinischen Aufwand war wie bereits in den Vorjahren zum grössten Teil auf die höhere Nachfrage insbesondere im ambulanten Bereich zurückzuführen sowie auf pauschal in Rechnung gestellte Zusatzkosten der Kantonsapotheke. Als Folge liegt der Aufwand für Medikamente überproportional höher als die Mengenentwicklung.

Auch die hohen und gar steigenden Unterhalts- und Reparaturkosten aufgrund der über weite Teile veralteten Infrastruktur stechen ins Auge. Es ist zentral für das USZ, dass man mit den Neubauprojekten vorankommt, damit nicht unnötig in die alte Substanz investiert werden muss.

Es wurde schon gesagt, die Eigentümerstrategie verlangt eine EBITDA-Marge von 10 Prozent. Mit aktuell rund 8,5 Prozent liegt man zwar über dem vergleichbaren Vorjahreswert, aber klar unter diesem Zielwert. Wir freuen uns über die Worte der Gesundheitsdirektorin, dass auch für sie das Erreichen dieser finanziellen Vorgabe aus der Eignerstrategie ein wichtiges Anliegen ist.

Das USZ richtet sich strategisch und baulich auf «ambulant vor stationär» aus. Der wachsende ambulante Bereich mit einem Kostendeckungsgrad von um die 87 Prozent wird heute von Zusatzversicherten mitfinanziert, einer abnehmenden Gruppe. Es ist essenziell, dass auch die finanziellen Anreize künftig die sinnvolle Strategie stützen. Wir wünschen uns, dass der Regierungsrat all seine Einflussmöglichkeiten hierzu nutzt, damit das USZ in Zukunft erfolgreich und profitabel arbeiten kann.

Im Mai haben das Spital Männedorf und das Universitätsspital Zürich bekannt gegeben, die bestehende Zusammenarbeit vertiefen und erweitern zu wollen, mit der Absicht, die medizinische Betreuung und Behandlung am rechten Seeufer zu stärken. Kooperationen im Gesundheitsbereich sind zu begrüßen, insbesondere, wenn damit angestrebt wird, Qualität zu verbessern und Kosten zu senken. Was allerdings aufhorchen lässt ist die geplante Minderheitsbeteiligung des USZ am Spital Männedorf. Das Universitätsspital befindet sich im Besitz des Kantons. Es ist auch der Kanton, der darüber entscheidet, welche Spitäler in Zukunft noch welche Leistungsaufträge erhalten werden, und damit erheblich über die Zukunft der einzelnen Spitäler entscheidet. Dieser Aspekt muss aus Governance-Sicht sicher noch näher betrachtet werden.

Das USZ ist ein gut geführtes Spital und erfüllt seinen qualitativen Auftrag aus der Eignerstrategie mit grossem Engagement. Immer wieder können wir in den Medien auch über neue Meilensteine der medizinischen Versorgung und die aktive Rolle des USZ dabei lesen.

Im Namen der FDP-Fraktion empfehle ich deshalb Annahme des Geschäftsberichts und ebenso Genehmigung des Berichtes über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Gleichzeitig danke ich allen Mitarbeitenden des Universitätsspitals Zürich für ihren tagtäglichen grossen Einsatz.

Claudia Hollenstein (GLP, Stäfa): Das Jahr 2018 kann für das USZ als erfolgreich wie auch als intensiv beurteilt werden. Immer in Anbetracht dessen, dass das Tagesgeschäft mit all seinen Herausforderungen Grund genug ist, sich voll einzusetzen, damit alles so läuft wie erwartet, so ist es umso bemerkenswerter, wie die zusätzlichen Herausforderungen wie die Übernahme der Liegenschaften im Bau-recht vom Kanton, das Vorantreiben der Infrastrukturprojekte zur Gesamterneuerung des USZ sowie die TARMED-Revision (*Tarif für ambulante medizinische Leistungen*) angegangen und umgesetzt wurden.

Der Umsatz wurde um 5,8 Prozent gesteigert und so konnte ein ansehnlicher Gewinn mit 63,1 Millionen Franken erwirtschaftet werden.

Der Case-Mix-Index, die Kennzahl für die Komplexität der Fälle, veranschaulicht welche Arbeit das USZ erbringt. Dieser Index stieg auf 1,588 Fälle. 80 der Leistungen bewegen sich in der spezialisierten bis hochspezialisierten Medizin, und trotz der hohen Komplexität der Fälle ist es gelungen die durchschnittliche Aufenthaltsdauer, wenn auch nur minim, auf 6,6 Tage zu verkürzen.

Personell zeigt sich in allen Bereichen eine Zunahme der angestellten Personen. Der Frauenanteil beträgt knapp über 70 Prozent, und ausser bei den Auszubildenden und in der Administration Medizin, stieg er in den Berufsgruppen Pflege sowie bei den Ärzten und Naturwissenschaften. Spannend wäre der genaue Anteil der Frauen in Kaderpositionen.

Demgegenüber stieg dafür die Fluktuation leicht. Dieser Tendenz sollte auch ein Augenmerk geschenkt werden. Fluktuation bringt Unruhe und Arbeitsaufwand mit sich. Zudem ist schweizweit bekannt, dass gut qualifiziertes Personal im Gesundheitswesen, insbesondere auf pflegerischer Seite, Mangelware ist.

In Bezug auf die Nachhaltigkeit ist dem USZ das Aufrechterhaltungsaudit mit Erfolg gelungen. Der Gesamtenergiebedarf des USZ wurde beinahe um 1 Prozent reduziert.

Knapp ein Viertel des Gesamtbetriebsertrags wird durch den ambulanten Bereich erwirtschaftet, «ambulant vor stationär» brachte einen Anstieg der ambulanten Besuche um 4,8 Prozent. Der Gesamtwert derselben Taxpunkte sank um 0,4 Prozent. Der Grund dafür wird in der geringeren Vergütung für gewisse Leistungen gefunden. Der medizinische Fortschritt macht es möglich, dass immer mehr medizinische Eingriffe eben «ambulant statt stationär» durchgeführt werden können. Diese dienen den Patientinnen und Patienten, da sie noch am gleichen Tag nach Hause gehen können, und spart Kosten. Es kann festgehalten werden, dass im Bereich «ambulant vor stationär» ein grosses Potenzial besteht. Leider ist der Kostendeckungsgrad ungenügend, sodass der finanzielle Anreiz fehlt, die Verlagerung konsequent voranzutreiben. Wenn sich «ambulant vor stationär» nicht lohnt, dann wird auch wenig unternommen einen Schritt, wenn möglich einen grossen Schritt in diese Richtung, wie auch vom Stimmvolk befürwortet, anzugehen oder umzusetzen. Es sollten also vermehrt Anreize geschaffen werden, die die Verlagerung vorantreiben. Der aktuelle ungenügende Kostendeckungsgrad für ambulante Behandlungen im Spital verursacht einen deutlichen Fehlanreiz in die falsche Richtung. Dies ist aus medizinischer Sicht nicht sinnvoll, vor allem aber auch aus Kostensicht. Wir sind davon überzeugt, dass sich hier sehr viel Geld im Gesundheitssystem sparen liesse.

Ich verweise hier auf unser eingereichtes Postulat «ambulant statt stationär nicht behindern, sondern fördern» (*KR-Nr. 265/2019*), das die ambulanten Tarife korrigiert, damit die finanziellen Fehlanreize beseitigt werden.

Über die EBITDA-Marge spreche ich nicht, darüber haben meine Vorrednerinnen schon gesprochen. Ich werde dies im gleichen Bereich mittragen.

Die Grünliberale Partei genehmigt den Jahresbericht und die Eigentümerstrategie, bedankt sich bei allen beteiligten Personen des USZ, die sich zum Wohle der Patientinnen und Patienten mit grossem Engagement einsetzen. Herausforderungen wurden angegangen, die gewählten Lösungen waren zweckmässig. Das Jahr 2018 war ein erfolgreiches Jahr.

Meret Schneider (Grüne, Uster): Für das Universitätsspital Zürich war 2018 ein erfolgreiches, aber auch ein intensives Jahr. Die Verantwortlichen waren und sind mit Herausforderungen konfrontiert, welche Chancen, aber auch etliche Risiken

bergen, denen mit einem institutionalisierten Risikomanagement begegnet wird. Das aktuell im Vordergrund stehende Risiko ist das neue Ambulatorium am Flughafen. Ein anders gelagertes und mehrschichtiges Risiko betrifft das Personal. Die Wettbewerbssituation des USZ als Arbeitgeber wird durch die vom Regierungsrat beschlossene fünfte Ferienwoche gestärkt, was in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels hilft, aber auch relevante Mehrkosten verursacht.

Bedeutende finanzielle Auswirkungen in den nächsten Jahren könnte die Auseinandersetzung bezüglich der Anrechnung der Umkleidezeiten zur Arbeitszeit haben. Aus grüner Sicht ist es hier wichtig, die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeitenden mittels Monitoring im Auge zu behalten, wie es 2018 mit einer Mitarbeiterumfrage geschehen ist. Den grössten Handlungsbedarf orteten die Mitarbeitenden gemäss Umfrage bei der Entlohnung sowie beim organisationalen Lernen und beim Umgang mit Veränderungen. Die Ergebnisse der Befragung wurden in allen Organisationseinheiten des USZ kommuniziert. Gerade in Anbetracht der weiteren Veränderungen ist es hier wichtig, entsprechende Massnahmen zu ergreifen und den Handlungsbedarf in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit wahr- und ernst zu nehmen.

Eine spezielle Herausforderung – wie für alle Institutionen – war auch für das USZ die TARMED-Revision, mit der Erlöseinbussen verbunden sind. In Umsetzung der politischen Vorgabe «ambulant vor stationär» ist die Zahl der ambulanten Besuche um 4,8 Prozent gestiegen, der Gesamtwert der ambulanten Taxpunkte aber um 0,4 Prozent gesunken. Der Grund liegt in geringeren Vergütungen für gewisse Leistungen. Die EBITDA-Marge konnte zwar von 7,8 Prozent auf 8,6 Prozent gesteigert werden, wie schon mehrfach gesagt wurde, verfehlt aber die in der Eigentümerstrategie vorgegebene Zielmarke von 10 Prozent. Auch in der Prognose bis 2027 wird diese Marge verfehlt werden, wodurch sich die Frage stellt, ob diese Marge realistisch ist oder gegebenenfalls adjustiert werden müsste. Ich danke den Vertretern des Universitätsspitals Zürich für ihr grosses Engagement, den offenen Austausch und die ausführliche Beantwortung der Fragen. Herzlichen Dank.

Ruth Ackermann (CVP, Zürich): Gerne genehmigt die CVP den Jahresbericht und den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie des Universitätsspitals Zürich. Die Übernahme der Liegenschaften im Baurecht, das Vorantreiben der Infrastrukturprojekte zur Gesamterneuerung sowie die TARMED-Revision waren Herausforderungen für das USZ im letzten Jahr. Der Ansatz «ambulant vor stationär» wurde weiter umgesetzt, wodurch die Zahl der ambulanten Besuche entscheidend mehr gestiegen ist als die Zahl der stationär behandelten Patientinnen und Patienten. Trotz der höheren Komplexität der Fälle – der Case-Mix-Index ist erneut gestiegen – ist es gelungen, die durchschnittliche Aufenthaltsdauer leicht zu verkürzen. Wir begrüssen den ausgewiesenen Gewinn und die Steigerung der EBITDA-Marge, auch wenn diese die Vorgaben noch nicht erfüllt.

Die CVP-Fraktion dankt allen Mitarbeitenden des USZ für das grosse Engagement.

Mark Anthony Wisskirchen (EVP, Kloten): Die Herausforderungen bleiben bestehen. Sie bleiben bestehen für alle Gesundheitsinstitute. Hervorzuheben ist sicher, das USZ, aber ich spreche auch für die PUK wie das KSW. Die grossen Anstrengungen des USZ sind 2018 aus unserer Sicht aufgegangen. Die medizinische Qualität – und das steht im Vordergrund – der einzelnen Kliniken und Spezialitäten ist auf sehr hohem Niveau. Diese wird im jährlichen Qualitätsbericht, der seit einigen Jahren publiziert wird, durch Umfragen ihrer Stakeholder und erfolgreiche Zertifizierungen detailliert ausgewiesen. Die Patienten- und Patientinnen- und die Zuweiserzufriedenheit sind gross, das Vertrauen dadurch gestärkt und wichtig. Das scheint ja alles selbstverständlich zu sein, aber aus eigener Erfahrung als Verwaltungsratsmitglied eines Regionalspitals kann ich diese Situation der immer stärker zunehmenden Anforderungen mit den stets damit einhergehenden Veränderungen und Sparbemühungen im Gesundheitswesen nachvollziehen. Und selbstverständlich ist dabei nun gar nichts. Die Verantwortung den Patientinnen und Patienten, den Steuerzahlenden, der Politik und dem Personal gegenüber ist gross. Die Kritik der zu teuren medizinischen Versorgung, ja, der Überversorgung, prägt seit Jahren die Politik, und sie wächst. Dennoch wurden neue wichtige Medizinbereiche gebildet, gerade im USZ. Das USZ ist infrastrukturell und politisch im Umbau, die Übertragung der Immobilien vom Kanton ans USZ, die Eigentümerstrategie ein Meilenstein. Die nächsten Jahre prägen das USZ vor allem organisatorisch und baulich. Der Umzug in den Circle in Kloten steht an, das Unigebiet steht allgemein im Umbruch. Mitten in dieser Phase der erneuten Bewerbung der Leistungsaufträge der Zürcher Spitalplanung wird verstärkt ambulant und stationär, mit Betonung auf «ambulant» unter wahrscheinlich neuen Vorzeichen des EFAS (*Einheitliche Finanzierung der ambulanten und stationären Leistungen*) ausgerichtet. Diese Veränderungen bedingen, neu abgestimmte effiziente Prozesse und weiter kostensenkende Massnahmen anzustrengen. Trotz allen Umständen, eben zum Beispiel dem belastenden TARMED-Effekt, der alle Institutionen schon heute vor allem im ambulanten Bereich vor grosse Probleme stellt, und obwohl die nötigen EBITDA-Margen nicht erfüllt werden können, konnte der Weg für eine gesicherte, nachhaltige finanzielle Zukunft geebnet werden und wurde, was den allermeisten Spitälern nicht gelingen kann, ein gutes Jahresergebnis erwirtschaftet. Es stehen über viele Jahre grosse Investitionen an, die eigenständig finanziert werden wollen. Dasselbe gilt auch für die weiteren kantonalen Gesundheitsinstitute.

Die PUK mit der neuen Eigentümerstrategie wie auch das Zentrumsspital Winterthur haben erfolgreich gearbeitet; dies unter erschwerten Bedingungen. Die beiden Spitäler haben ihre Patientenzahlen und Schweregrade geseigert. Und auch die PUK hat einen kleinen Gewinn zum positiven wirtschaftlichen Ergebnis beitragen können.

Die EVP steht zum USZ und der hochspezialisierten Medizin im Kanton Zürich wie auch der immer wichtiger werdenden Arbeit der PUK sowie der übrigen nahen Gesundheitsversorgung des Spitals Winterthur und bedankt sich bei allen Spitalführungen wie auch dem ärztlichen und pflegerischen Personal für ihren dauernden hohen Arbeitseinsatz, aber auch bei allen anderen Mitarbeitenden, die mit

ihrem Einsatz erst die komplexen, betriebssichernden Arbeiten der Gesundheitsinstitute wertvoll unterstützen. Die Gesundheitsinstitutionen und ihre Mitarbeitenden sind und bleiben 24 Stunden, sieben Tage die Woche herausgefordert. Die EVP wird die Jahresberichte sowie die beiden Eigentümerstrategien genehmigen.

Melanie Berner (AL, Zürich): Im Namen der Alternativen Liste möchte ich mich als Allererstes bei den Mitarbeitenden des Universitätsspitals bedanken. In den Unterlagen zu diesem Geschäft konnten wir lesen, dass das Universitätsspital eine Leuchtturminstitution sei. Dies ist zu einem sehr grossen Teil das Verdienst der Angestellten und darum gilt ihnen unser herzlichster Dank, aber auch unsere Unterstützung und unser Mitgefühl.

Dem Geschäftsbericht konnte entnommen werden, dass die Fallzahlen im Berichtsjahr 5, das Stellenwachstum aber nur knapp 3 Prozentpunkte umfassten. Dies bedeutet einmal mehr, dass der Druck auf die Angestellten gewachsen ist, noch effizienter zu arbeiten. Die interne Mitarbeitendenbefragung attestierte dem Universitätsspital nach eigenen Angaben eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit. Die Zahl der Fluktuation zeigt allerdings ein leicht anderes Bild, verglichen zum letzten Berichtsjahr ist sie nämlich wieder gestiegen. Zu den Gründen lasen wir, dass andere Spitäler attraktivere Arbeitsbedingungen bieten. Gleichzeitig konnten wir lesen, dass auch die Unterstützung der Politik gefragt sei, um dies zu korrigieren. Das ist sicherlich nicht falsch, und ich bitte Sie, geschätzte Kolleginnen und Kollegen, die Sie heute durchs Band die wichtige Arbeit des Personals gewürdigt und verdankt haben, dies im entscheidenden Moment dann auch nicht zu vergessen. Es ist aber schon auch so, dass das Universitätsspital selber es verpasst, seinen Mitarbeitenden die geschuldete Wertschätzung ihrer wichtigen Arbeit zu zeigen. So hat es zwar kürzlich beschlossen, die von der Gewerkschaft zu Recht geforderte bezahlte Umkleidezeit per 1. August 2019 teilweise zu gewähren. Die täglichen 15 Minuten wurden aber nicht etwa zusätzlich gesprochen, sondern in die bestehende Dienstzeit integriert. Den Angestellten bleibt folglich noch weniger Zeit, um ihre Arbeit zu erledigen. Wertschätzung sieht anders aus. Dass es auch anders geht, hat das Kinderspital vorgemacht. Dort wurden nämlich zusätzliche Stellen geschaffen, um die zusätzliche Arbeitszeit zu kompensieren.

Wir konnten lesen, dass das USZ eine einvernehmliche Lösung des arbeitsrechtlichen Konflikts anstrebt. Die eingereichten Klagen der Gewerkschaft lassen allerdings etwas anderes vermuten. Sehr gerne lasse ich mich eines Besseren belehren und hoffe, dass das Universitätsspital nicht per Gerichtsurteil gezwungen werden muss, seinen Mitarbeitenden die Zeit zuzugestehen, die sie brauchen, um ihre Arbeit in der geforderten Qualität erbringen zu können.

Es bleibt ein weiterer wichtiger Punkt anzusprechen, wenn es um die Mitarbeitenden geht, besser gesagt, die Mitarbeiterinnen. Der Tages-Anzeiger veröffentlichte am 16. September 2019 einen Artikel mit dem leicht irreführenden Titel «Frau Doktor ist im Spital der Normalfall», der Untertitel differenzierte dann. In den Zürcher Spitälern arbeiten heute mehr Ärztinnen als Ärzte, Karriere machen aber immer noch die Männer. Verdeutlicht in Zahlen, sieht das für das Unispital folgendermassen aus: Bei den Assistenzärztinnen liegt der Frauenanteil noch bei

etwas mehr als der Hälfte. Oberärztinnen gibt es dann etwas weniger als die Hälfte. Der Anteil leitender Ärztinnen am Unispital liegt dann noch bei einem Fünftel und der Anteil Chefärztinnen beläuft sich schliesslich auf 7 Prozent. Die Spitalleitungen haben das Problem erkannt. Beim ärztlichen Direktor Jürg Hodler gebe es einen starken Willen, die Frauen zu fördern. Wir freuen uns daher bereits heute auf den nächsten Jahresbericht und hoffen, dass sich der Wille zur Frauenförderung in Zahlen zeigen wird.

Ganz kurz möchte ich auch noch etwas zum Geschäftsergebnis und zur Gewinnverwendung sagen: Der ausgewiesene Gewinn des USZ von rund 63 Millionen Franken zeigt deutlich, dass auch eine selbstständig öffentlich-rechtliche Anstalt Gewinn machen kann. Es braucht dafür keine Aktiengesellschaft. Wichtig ist, dass der Gewinn im Haus bleibt und zur Erhöhung des Eigenkapitals verwendet wird. Angesichts der anstehenden Investitionen wird dieses Geld benötigt.

Wir haben es gehört, der Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie soll aussagekräftiger werden. Wir sind gespannt auf die Umsetzung im nächsten Bericht. Die AL wird den Jahresbericht und den Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie genehmigen. Danke.

Detailberatung

Titel und Ingress

I.

1. *Einleitung zum Geschäftsjahr 2018*
2. *Tätigkeit der Gesundheitsdirektion als Aufsicht*
3. *Tätigkeit der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit*
4. *Critical Incident Reporting System CIRS*
5. *University Hospital Zurich Foundation (USZ Foundation)*
6. *Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie*
7. *Abschliessende Bemerkungen*
8. *Antrag der Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit*

II.–IV.

Keine Bemerkungen; genehmigt.

Schlussabstimmung

Der Kantonsrat beschliesst mit 158 : 1 Stimmen (bei 0 Enthaltungen), der Vorlage 5550a zuzustimmen.

Das Geschäft ist erledigt.