

## 2. Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich 2022-2025

KSSG Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit vom 1. Juli 2021

Vorlage 5695a

*Ratspräsident Benno Scherrer:* Wir haben freie Debatte beschlossen. Eintreten ist obligatorisch.

*Benjamin Fischer (SVP, Volketswil), Präsident der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit (KSSG):* Die Änderung der Traktandenliste von heute Morgen erlaubt mir nun – im Sinne der Ratseffizienz – zusammen zu allen neuen Eigentümerstrategien zu sprechen.

Die Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit beantragt dem Kantonsrat mit 9 zu 6 Stimmen, respektive mit 10 zu 5 Stimmen die Genehmigung der Eigentümerstrategie sowohl für das Universitätsspital Zürich (USZ) als auch für die Psychiatrische Universitätsklinik (PUK), für das Kantonsspital Winterthur (KSW) und für die Integrierte Psychiatrie Winterthur (IPW). Die Eigentümerstrategien umfassen die mittelfristigen Ziele des Kantons als Eigentümer sowie unter anderem Vorgaben zur Erreichung dieser Ziele, zum Rechnungslegungsstandard, zum Risikocontrolling und zur Immobilienstrategie. Der Regierungsrat überprüft die Strategie mindestens alle vier Jahre und führt diese nach. Die Kommissionsmehrheit ist mit der neuen Eigentümerstrategie zufrieden; es gab einzelne Punkte, die kritisch diskutiert wurden – das werden wir dann auch nachher noch hören, unter anderem die fehlende Digitalisierungsstrategie oder der Wunsch, detailliertere Vorgaben zur Immobilienstrategie vorzugeben.

Namens der KSSG bitte ich Sie, alle Eigentümerstrategien sowohl für das USZ, die PUK, IPW und KSW 2022-2025 zu genehmigen. Besten Dank.

*Lorenz Habicher (SVP, Zürich):* Ich möchte Sie recht herzlich auch zu dieser Nachmittagssitzung begrüssen und hoffe, wir sind sehr effizient und speditiv im folgenden Geschäft. Ich werde nur einmal sprechen zu allen Eigentümerstrategien.

Wenn man schaut, wird in der Regel eine Weiterführung (*der bisherigen Eigentümerstrategien*) postuliert, und die können wir grossmehrheitlich unterstützen. Als die Eigentümerstrategien vorgestellt wurden – das muss ich ganz ehrlich sagen –, hat mich nur mässige Begeisterung befallen. Es fehlten ein paar Punkte, die wir bei der Behandlung des SPFG (*Spitalplanungs- und Finanzierungsgesetz*) oder auch bei der Wahl des Spitalrates gesehen haben und die der Lösung harren. Schwerpunkt zum Konzept der Digitalisierung, die Immobilienstrategie, das sind solche Sachen, die noch zu wenig konkret dargelegt sind. Im Grossen und Ganzen hat sich die SVP-Fraktion aber überzeugen lassen, dass es eine gute Weiterführung der Eigentümerstrategien ist, und wir unterstützen alle vier Eigentümerstrategien, die des USZ, der PUK, des KSW und der IPW.

Wir können uns natürlich auch mehr vorstellen. Nur mehr wird nicht mehrheitsfähig sein. Und schlussendlich kann ich mich wiederholen von heute Vormittag: Wir müssen auch die Finanzierung lösen, weil, wir führen über die Eigentümerstrategien und wir lenken die Finanzierung über die Eigentümerstrategien. Sie sehen also, es herrscht eine grosse Einigkeit. Ich möchte nicht verlängern und bitte Sie, allen vier Eigentümerstrategien zuzustimmen und die Minderheitsanträge abzulehnen. Ich danke Ihnen.

*Esther Straub (SP, Zürich):* Ich rede zur Eigentümerstrategie des USZ und zu den anderen Eigentümerstrategien der PUK, des KSW und der IPW. Die Eigentümerstrategien für die vier Kantonsspitäler sind ja in weiten Teilen identisch, auch die Unterschiede lassen sich am besten in ein und demselben Votum thematisieren.

Ich vertrete den Antrag auf Nicht-Genehmigung der vier Eigentümerstrategien. Nach dem letzten Verselbständigungsschritt der Kantonsspitäler vor vier Jahren hat der Regierungsrat kurz darauf die ersten Eigentümerstrategien erstellt und dem Kantonsrat zur Genehmigung vorgelegt. Wir haben bereits vor vier Jahren Nicht-Genehmigung beantragt, da auf der einen Seite die Zielvorgaben zu den finanziellen Kennzahlen zu restriktiv waren – Lorenz Schmid hat es heute Morgen bereits ausgeführt –, sie blieben dann nicht überraschend ohne Erfüllung, diese restriktiven Vorgaben zu den finanziellen Kennzahlen. Auf der anderen Seite bleiben für uns schon letztes Mal die Vorgaben zur Investitionsstrategie und zur Immobilienplanung völlig unverbindlich. Damals hiess es, dass die erste Eigentümerstrategie nur deshalb so dürftig sei, weil es zuerst vier Jahre Erfahrung brauche, nachher könnten dann die Vorgaben konkretisiert werden. Diese Zusicherung wurde nicht eingelöst. Neben wenigen Verbesserungen wie die eines erweiterten Abschnitts zur Qualität, der Vorgabe eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses in der Personalpolitik oder eines eigenen Abschnitts zur Unternehmenskultur – wenigstens beim USZ und bei der PUK – fehlen leider bei den Eigentümerstrategien für das KSW und die IPW die Abschnitte zur Unternehmenskultur. Neben diesen punktuellen Verbesserungen also bleiben die bereits vor vier Jahren kritisierten gravierenden Mängel bestehen. Die Strategie ist in weiten Teilen viel zu vage. Es scheint den Kanton, den Eigentümer, nicht zu kümmern, wohin sich das USZ entwickelt. Er will nicht steuern.

Zur Personalpolitik hält die Eigentümerstrategie zwar fest, dass das Spital ein zuverlässiger Arbeitgeber und Sozialpartner sein soll, doch fehlt jede Konkretisierung. Eine klare und überprüfbare Ansage wäre zum Beispiel eine Vorgabe, dass ein regelmässiger Austausch mit Sozialpartnern Pflicht ist. Es haben heute Morgen wieder einmal alle in rührenden Worten dem Personal gedankt, also geklatscht, aber Taten folgen keine. Das Personal darf uns, dem Eigentümer, nicht egal sein. Wie bereits erwähnt, fehlt bei den Eigentümerstrategien des KSW und der IPW zudem der Abschnitt zur Unternehmensorganisation und -kultur. Auch das KSW und die IPW sind jedoch bezüglich ihrer Kultur gefordert. Das gute Funktionieren in der Gegenwart ist kein Grund, die Erwartung nicht festzuhalten.

Allerdings auch hier: Die Vorgaben in diesem Abschnitt in der Eigentümerstrategie des USZ und der PUK bleiben sehr allgemein und sind nur beschränkt überprüfbar.

Unsere Hauptkritik jedoch gilt wie bereits vor vier Jahren dem Fehlen klarer Vorgaben zur Investitions- und Immobilienplanung der jeweiligen Spitäler. Als wir das USZ vor vier Jahren weitestgehend verselbständigten, diskutierten wir lange und intensiv in diesem Parlament über die Frage, ob die Immobilien im Baurecht oder im Delegationsmodell ans USZ zu übertragen seien. Wir boten schliesslich Hand zu einem unselbständigen Baurecht, unter der Bedingung, dass zur künftigen Immobilienstrategie in der Eigentümerstrategie des Regierungsrates klare Vorgaben gemacht würden. So hat es der Kantonsrat dann auch klar im Paragraph 9 Ziffer 4 litera d des Spitalgesetzes verankert. Dort heisst es, dass in der Eigentümerstrategie Vorgaben zu einer zweckgebundenen Investitions- und Immobilienplanung (Immobilienstrategie) zu machen seien. Die neue Eigentümerstrategie ist in diesem Punkt jedoch noch nichtssagender als diejenige vor vier Jahren. Es heisst: «Das USZ verfolgt das Ziel einer zeitgemässen Spitalinfrastruktur, stellt eine schrittweise Erneuerung sicher und sorgt für ein professionelles Immobilienmanagement.» «Zeitgemäss» und «professionell», das sind keine Anforderungen, sondern schlicht Selbstverständlichkeiten. Es fehlen somit konkrete Vorgaben zu allen Bereichen, zu Standort, zu Kapazitätsplanung, zu Finanzierung, zur Flexibilität, zu Vermietungspraxis, zu Baustandards, zu Koordination mit anderen Playern und so fort. Das Wenige, das in der ersten Eigentümerstrategie steht, wurde auch noch gestrichen.

Während die alte Eigentümerstrategie zudem eine jährliche Berichterstattung über die Infrastruktur festhielt, ist diese nun nicht mehr explizit erwähnt. Und zur mittel- und langfristigen Infrastruktur- und Investitionsplanung heisst es, dass sie gegenüber der Eigentümerversammlung erfolge; bisher war jedoch der Kanton als Adressat explizit festgehalten. Seltsam auch, dass das USZ im Geschäftsbericht über die Vernehmlassung einer umfassenden Immobilienstrategie berichtet, die 2020 erfolgt sei, und dass der Regierungsrat dies im Bericht zur Eigentümerstrategie ebenfalls erwähnt, ohne dass diese Immobilienstrategie der ABG (*Aufsichtskommission Bildung und Gesundheit*) je vorgelegt wurde. Wie das? Gemäss Gesetzesentwurf des Regierungsrates soll das USZ-Gesetz bezüglich der Immobilienstrategie nun sogar ohne Not wieder geändert werden. Vom Regierungsrat vorgesehen ist, den erwähnten Gesetzesartikel, der explizit Vorgaben zur Immobilienstrategie in der Eigentümerstrategie verlangt, zu streichen. Der Kompromiss vor vier Jahren soll also rückgängig gemacht werden. Das kommt nicht gut. Wir wollen, dass der Kantonsrat weiterhin mit im Boot ist, wenn es um grundlegende Fragen der Spital-Immobilien geht und dass die Abmachung von vor vier Jahren eingehalten wird. Gerade im Wissen darum, wie viel in den letzten Jahrzehnten verpasst wurde, weil es keine Immobilienstrategie gab oder weil sie mangelhaft war, ist es wichtig, hier Transparenz zu schaffen. Denn die Zukunft wird noch komplexer und risikobehafteter. Wir wissen aus anderen Unternehmungen wie der KAZ (*Kantonsapotheke Zürich*), wie hoch das Risiko einer Fehlplanung im Be-

reich der Immobilien ist. Es reicht nicht, dass der Kantonsrat aus der Sonntagspresse erfährt, wie das USZ die Digitalisierung nutzen will und was das für seine Infrastruktur bedeutet. Der Eigentümer soll sein Anrecht auf Kenntnis und Diskussion einer seriösen Immobilienstrategie einfordern.

Mit der neuen Eigentümerstrategie nimmt der Regierungsrat seine Steuerungsmöglichkeiten nicht wahr, die wir von ihm erwarten, und es gibt in dieser Strategie auch keine Infrastrukturplanung mehr, über die das USZ dem Kantonsrat Rechenschaft ablegen muss. Das können wir nicht akzeptieren. Wir haben dem USZ und den anderen Spitälern unter klaren Bedingungen das Baurecht übertragen. Diese Bedingungen müssen erfüllt werden.

Wir beantragen deshalb Nicht-Genehmigung der vier Eigentümerstrategien.

*Bettina Balmer-Schiltknecht (FDP, Zürich):* Wie gerade besprochen, gelten die hier von der FDP vorgebrachten Überlegungen zur Eigentümerstrategie für alle kantonalen Spitäler.

Auch die Regierung hatte den Gedanken, bei der Revision der Eigentümerstrategie für alle kantonalen Spitäler koordiniert vorzugehen. Das finde ich schon nur deshalb gut, weil damit in der Governance eine einheitliche, systematische und einfach nachvollziehbare Logik besteht. Konkret lässt sich in allen vier regierungsrätlichen Anträgen zur Eigentümerstrategie der kantonalen Spitäler nachlesen: «Die Eigentümerstrategien für die vier Spitäler sind im Wesentlichen gleich, lediglich für die Universitätsspitäler bestehen einige wenige spezifische Vorgaben zu Forschung und Lehre.»

Nun zu den einzelnen Punkten der Eigentümerstrategie: Die FDP ist der Ansicht, dass Spitäler Handlungsspielraum brauchen, um ein Spital effektiv und effizient zu führen. Dies ist am ehesten gegeben, wenn die Eigentümerstrategie schlank ausfällt. Darum werden wir die Eigentümerstrategien aller vier Spitäler annehmen. Wir haben aber nicht nur ein gutes Gefühl dabei und verstehen ein Stück weit, dass im Rat nicht alle Parteien die Eigentümerstrategien unterstützen werden. Insbesondere die Themenkreise – das haben wir bereits gehört – Digitalisierung und Immobilien sind in den Eigentümerstrategien sehr schlank ausgefallen, sogar für unseren Geschmack etwas zu schlank. Und auch beim Thema Finanzen muss Kritik angebracht werden.

Zuerst zur Digitalisierung: Diese ist enorm wichtig, wenn ein Spital besser und effizienter aufgestellt sein will. Hier liegt auch riesiges Einsparpotenzial brach; es könnten nachhaltig Kosten gesenkt werden, ohne dass die Qualität der Behandlungen leiden würde. Aber gerade hier finden sich überhaupt keine expliziten Vorgaben. Mit viel gutem Willen kann man dazu etwas in den Abschnitten «Infrastruktur» und «Risikomanagement» nachlesen, aber das ist weder konkret noch greifbar. Ich bin wirklich enttäuscht. Gerade bei der Digitalisierung wäre ein strategisches Commitment entscheidend. Aktuell sind die Zustände diesbezüglich in den Spitälern nämlich – gelinde gesagt – schwierig. Zwar hat es beispielsweise im USZ rund 170 IT-Angestellte, wie in der regierungsrätlichen Anfrage zur Cybersicherheit KR-Nr. 73/2020 von Benjamin Walder und mir nachzulesen war. Aber es mangelt bei den Grundlagen: Ungenügende oder gar fehlende digitale

Vernetzung unter den Spitälern und Hausärzten sowie weiteren Playern im Gesundheitswesen, komplett verschiedene klinikinterne Software sowie veraltete, mit Daten überfrachtete und extrem langsame Hardware machen das Leben für die Anwender mitunter enorm schwierig. Auf den Abteilungen, dem Notfall, den Polikliniken, ja eigentlich überall ist jeder in einem neuen Spital an der Front tätige Mitarbeiter mindestens einmal für drei Monate in seiner Arbeit massiv verlangsamt und behindert, wenn er oder sie mit dem spezifischen klinikinternen Computersystem nicht vertraut ist. Muss das wirklich sein? Ist es nicht möglich, gesamtschweizerisch oder wenigstens innerhalb des Kantons Zürich mehr oder weniger das gleiche Computersystem in allen Kliniken zu verwenden? Dies wäre beispielsweise schon nur deshalb vorteilhaft, weil man dann bei Verlegungen von Patienten nicht ganze Berichte von Hand ins klinikinterne System abtippen müsste; wir sind als Ärzte und Pflegende nicht dazu ausgebildet worden, Berichte abzutippen, müssen dies aber mehrfach täglich tun: What a waste of time and talent. Vor dem Hintergrund des Pflegenotstandes in Zeiten von Corona wirkt diese insuffizient funktionierende Digitalisierung übrigens geradezu grotesk. Umso wichtiger wäre also eine klare Strategie, wie die Digitalisierung umzusetzen ist. Aber genau das fehlt leider in der Eigentümerstrategie.

Beim Thema Immobilien bin ich ebenfalls erstaunt, dass dies so stiefmütterlich in der Eigentümerstrategie abgehandelt wird. So steht lediglich unter Infrastruktur, dass das Immobilienmanagement professionell sein müsse. Ich frage mich: Wo bleibt auch hier die strategische Ausrichtung? Es sind verschiedene grosse Bauvorhaben geplant. Soll nun eher im Sinne der Wirtschaftlichkeit redimensioniert werden, was mit Blick auf die Rendite beispielsweise des USZ dringend anzuraten wäre oder soll – um beim Beispiel des USZ zu bleiben – im Sinne einer Stärkung der universitären Forschung und Lehre ein grosszügiges, modernes Vorzeigeobjekt gebaut werden, was mit Blick auf einen weltweit renommierten Gesundheitsstandort Zürich ebenso dringend anzuraten wäre? Zurzeit wird redimensioniert und auf Kooperationen gesetzt. Das ist ja gut und recht, aber wie kann auf universitäre und hochspezialisierte Medizin gesetzt werden, wenn die Immobilienstruktur dazu nicht passt? Der Austausch unter Forschenden, Dozierenden, Lernenden und Kliniken muss stattfinden. Dies geschieht an der mittlerweile berühmten Kaffeemaschine bei zufälligen und niederschweligen Begegnungen. Wenn aber kein regelmässiger persönlicher Austausch stattfindet, weil Distanzen dies verunmöglichen – auch wenn diese Distanzen vielleicht nur gering ausfallen –, so fällt damit ein für Innovation inspirierender niederschwelliger Austausch weg. Kooperationen müssen also bewusst gelebt werden, das heisst, es müssen Wege in Kauf genommen werden, welche Zeit und damit Geld kosten. Auf der anderen Seite kann natürlich durch Auslagerung auch Raum und Platz für Neues entstehen und eine Konzentration auf das Wesentliche stattfinden. Im Falle des USZ könnte also dank Kooperationen auch eine klare Ausrichtung auf die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin stattfinden. Dieses Gleichgewicht zwischen Kooperation sowie Konzentration und Nähe mit niederschwelligem Austausch muss aber gut austariert sein. Den Grundstein dazu legt man unter anderem mit neuen Bauvor-

haben. Darum wäre es wichtig, dass die strategische Ausrichtung gerade bei Bauvorhaben, aber auch ganz grundsätzlich bei den Immobilien in der Eigentümerstrategie sorgfältiger geklärt worden wäre.

Zum Schluss noch ein Wort zu den Finanzen: Immerhin steht in der Strategie, dass die Eigentümerziele erst langfristig aus eigener Kraft sichergestellt werden sollten. Bei einer Zielvorgabe mit einer EBITDA-Marge (*Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände*) von mindestens 10 Prozent sehe ich wiederum insbesondere beim USZ schwarz, dass diese in den nächsten Jahren erreicht werden könnte. Wir haben gerade eben anlässlich des Jahresberichtes des USZ gehört, wie es um die finanzielle Situation steht und da ist – ich erlaube mir den Kommentar – eine Zielvorgabe einer EBITDA-Marge von mindestens 10 Prozent in den nächsten Jahren einfach ein schlechter Witz. Was die Gewinnverwendung der Spitäler betrifft, so ist die Regierung in den Erläuterungen zur Eigentümerstrategie beim USZ sehr konkret – eigentlich fast etwas zu konkret. Natürlich ist es sinnvoll, wenn die Absicht der Gewinnverwendung in der Eigentümerstrategie geklärt ist. Aber ist es wirklich sinnvoll, diese mit genauen Zielwerten und Bandbreiten für vier Jahre im Voraus zu definieren? Hier wäre etwas weniger wohl mehr gewesen. Insgesamt können wir in der FDP aber mit den Eigentümerstrategien leben und werden diese darum, wie eingangs erwähnt, mit der hier vorgetragenen Kritik annehmen.

*Claudia Hollenstein (GLP, Stäfa)*: Ich spreche zu den Traktandennummern 24, 26, 28 und 30, also die Eigentümerstrategien für das USZ, die PUK, das KSW und die IPW.

Heute sprechen wir über das Kernstück, über das Ergebnis eines Prozesses oder über den Parmaschinken beziehungsweise über hochqualitativen Käse, weil essenziell, deshalb Parma oder Hochqualitätskäse. Allerdings ist dieser mittig eingebettet: oben ein Brötli, unten ein Brötli. Vielleicht liegt er auf Butter; diese ist geschmeidig, kann aber auch schmierig werden. Das obere Brötli – oder Brot –, weil wichtig, versinnbildlicht den Kantonsrat. Er amtiert als Oberaufsicht, deshalb oben. Das untenliegende Brötli kann als jeweilige Institution, von denen wir hier sprechen, bezeichnet werden. Das Kernstück, der Parmaschinken oder High-Level-Käse bezeichne ich als die jeweilige Eigentümerstrategie. Die Eigentümerstrategien sollen inhaltlich Basis bieten, wovon abgeleitet, geklärt, definiert oder gesprochen wird. Sie sorgen für die Richtung, also Strategie, und bringen Klarheit. Soweit zur Theorie.

Die Geschichte der Eigentümerstrategien von den kantonalen Institutionen wie USZ, KSW, PUK und IPW ist noch eine junge. War nicht die Absicht, dass mit ihnen viele Fragen, Unklarheiten, Diskussionen und Unverständnis zu vermeiden seien? Sollte damit nicht auch den Institutionen ein Rahmen gegeben werden, in dessen Mitte sie sich bewegen sollen oder können? Um beim Parmaschinken zu bleiben: Er wurde von der Gesundheitsdirektion nun einer Entschlackungskur unterzogen. Die Eigentümerstrategien wurden verschlankt, unnötige Inhalte entsorgt, Klarheit geschaffen – so die Aussage. Sollen aber Kernstücke, die die Basis

– quasi das Fundament sind –, wirklich so daherkommen, wie es die vorliegenden Eigentümerstrategien tun? Wir sind nicht dieser Meinung. Wir sehen sie als zu fest verschlankt, uns fehlt das eine oder andere.

Die ganze Diskussion um die Erreichung der 10 Prozent EBITDA-Marge. Diese Vorgaben sehen aus unserer Sicht beim USZ anders aus, als bei den anderen drei Häusern; diese auch in Kombination mit den enormen Bautätigkeiten, die anstehen oder bereits getätigt werden. Im Jahre 2019 beschrieb ich beim Jahresbericht zum USZ, dass dieses im Jahre 2030 die 10 Prozent als Zielvorgabe erstmals erreichen wird. Etwas in die Eigentümerstrategie zu schreiben, was sowieso nicht erreicht wird und allen klar ist: Ist das stimmig? Es fehlen klare Inhalte zu Personal und Immobilienstrategie. Eine Immobilienplanung ist aber aus unserer Sicht elementar.

Wo ist die Digitalisierung, die Digitalisierungsstrategie beschrieben? Schliesslich waren die Argumente von Frau Regierungsrätin Rickli für die Implementierung dieses Know-hows im Spitalrat eindringlich. Warum also ist eine Digitalisierungsstrategie in den von uns zu genehmigenden Dokumenten nicht zu finden? Diese betrifft nicht nur Daten und Prozesse, sondern auch neue Arten von Behandlungsmöglichkeiten und ist darum ein absoluter Mehrwert und wichtig.

Zum Thema Nachhaltigkeit: Es mutet einen irritierend an, wenn zu diesem Themenfeld in der heutigen Zeit keine klaren Aussagen getätigt werden. Hier gehören klare Inhalte in die Eigentümerstrategie und sind von den Institutionen auch anzugehen und umzusetzen. Sind tatsächlich Diskussionen um Zielkonflikte im Bereich der Wirtschaftlichkeit ein Grund, sie sein zu lassen? Unternehmensorganisation und deren Kultur, eine zeitgemässe Führungskultur und Vorgaben zu Compliance gehören in alle vier Eigentümerstrategien. Vernehmlassungen bei den betroffenen Institutionen wurden getätigt. Diese setzten sich vertieft und genau damit auseinander und gaben auch sinnvolle Änderungsanträge ein. Ihre Freude wird sich in Grenzen halten.

Die Grundhaltung der Gesundheitsdirektion zu den Eigentümerstrategien ist klar: Der Kantonsrat soll diese genehmigen, zu mehr hat er kein Anrecht. Zufrieden damit ist – glaube ich – hier niemand wirklich. Kernstücke sollten – soweit möglich – umfassend sein, eine hohe Qualität bieten. Sie sind elementar, an ihnen werden die Institutionen gemessen, also guter und genügend Parmaschinken oder feiner Käse.

Dass wir die Eigentümerstrategien nicht ablehnen wie andere Parteien, hat damit zu tun, dass wir erwarten, dass sich die Gesundheitsdirektion mit unseren Kritikpunkten und Verbesserungsvorschlägen auseinandersetzt und sobald als möglich einbaut. Die Option, mit den alten Eigentümerstrategien weiterzuarbeiten, sehen wir nicht als sinnbringend an.

Die GLP-Fraktion genehmigt in diesem Falle die vorliegenden Eigentümerstrategien von USZ, PUK, KSW und IPW.

*Nora Bussmann Bolaños (Grüne, Zürich):* Der Regierungsrat legte 2017 die ersten Eigentümerstrategien vor. Schon damals monierten wir Grünen, dass der Kanton zu wenig definiert, was wir von politischer Seite erwarten. Damals waren es

vor allem die fehlenden Aussagen zur Immobilienstrategie. Auch die zweite Runde der Eigentümerstrategien der kantonalen Spitäler überzeugt uns Grünen inhaltlich nicht.

Die Eigentümerstrategien sind ein zentrales Steuerungsinstrument der Regierung – eigentlich die oberste strategische Ebene – und sollen mittelfristige übergeordnet angelegte Ziele definieren. Es braucht auf dieser Ebene keine operationalisierten oder operativen Ziele, auch nicht allgemeine unternehmerische strategische Ziele. Dieser Logik entsprechen auch die vorliegenden Eigentümerstrategien; hier haben wir nichts zu reklamieren. Die Flughöhe der neuen Eigentümerstrategie stimmt im Grossen und Ganzen.

Spitäler müssen jährlich zur Umsetzung der Eigentümerstrategie Bericht ablegen – das haben wir heute Morgen gehört. Das heisst, hier können wir verankern, was wir für die kantonalen Spitäler und für den Kanton wichtig finden. Und genau hier setzt unsere Kritik an. Uns fehlen wichtige mittel- und langfristige Ziele, Ziele die der Kanton für seine Spitäler setzen und überprüfen können muss.

Positiv bewerten wir die redaktionelle Straffung und die gegenüber den alten Eigentümerstrategien viel klarere Gliederung. Neu stehen in den Eigentümerstrategien Ziele unter folgenden Schwerpunktthemen: a) strategische Schwerpunkte, b) Qualität, c) Personalpolitik, d) Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen, e) Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur, f) Infrastruktur, g) Finanzen, h) Risikomanagement und i) Berichterstattung, Information und Kommunikation. Im Entwurf des revidierten USZ Gesetzes, welcher gerade in Vernehmlassung ist, sind diese Schwerpunktthemen erwähnt. Zudem steht im Vernehmlassungsentwurf dazu, dass dieser Katalog nicht abschliessend ist, weil das Wort «insbesondere» drinsteht. Es steht da: «Der Regierungsrat beschliesst die Eigentümerstrategie. Diese umfasst Vorgaben insbesondere zu...» Und im Kanton des Vernehmlassungsentwurfs steht: «... bei Bedarf kann er erweitert werden.» Und ja, wir sehen sehr wohl Bedarf, diesen Katalog zu erweitern. Wir haben schon von anderen Fraktionen gewisse Punkte gehört wie die Digitalisierung. Uns ist aber sehr wichtig – die GLP hat es jetzt auch erkannt – das Thema «Nachhaltigkeit». Der Kanton Luzern macht es vor: In seiner Eignerstrategie von diesem Sommer für das LUKS (*Luzerner Kantonsspital*) nimmt er politische und ökologische Ziele auf, und zwar genau unter dieser Unterschrift: Zu den politischen und ökologischen Zielen gehören zum Beispiel eine ökologische und nachhaltige Energieversorgung und Abfallbewirtschaftung und ein CO<sub>2</sub>-neutraler Gebäudepark bis in mittelfristiger Zukunft. Luzern verlangt auch von seinem Kantonsspital einen Klimabericht vorzulegen mit Massnahmen, wie langfristig die Klimaneutralität erreicht werden kann. Wieso finden wir in Zürich dieses Thema im Jahr 2021 nicht genügend relevant, um es in eine Eigentümerstrategie aufzunehmen? Wir finden das unbegreiflich. Denn nicht nur das Uni-Spital und das IPW sollen ihre Anstrengungen in diesem Bereich offenlegen und stärken. Und noch eine Nebenbemerkung zur Luzerner Eignerstrategie: Luzern hat den Mut, eine Geschlechterquote von 30 Prozent für den Verwaltungsrat aufzunehmen.

Gerne möchte ich noch weitere Punkte der Eigentümerstrategien besonders hervorheben oder kritisch betrachten: Wir danken der Regierung dafür, dass sie die

Empfehlungen aus dem ABG-Bericht und dem Bericht von Res Publica (*Unternehmensberatungsfirma*) auch in der Eigentümerstrategie aufgenommen hat und Ziele setzte im Bereich «Unternehmensorganisation- und Unternehmenskultur», und zwar in den Eigentümerstrategien von USZ und PUK. Unverständlich finden wir hingegen, dass dieser Punkt, der wesentlich für die Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Reputation und somit auch Qualität und Wirtschaftlichkeit eines Spitals ist, nicht auch für die Winterthurer Spitäler KSW und IPW aufgenommen worden ist. Auch wenn in diesen beiden Institutionen anscheinend eine etwas andere, bessere Kultur herrscht, muss die Unternehmensorganisation und -kultur auch hier ein Kernanliegen des Kantons sein, denn wenn es heute gut ist, heisst es nicht, dass das auch morgen noch so ist. Wenn der Punkt in der Eigentümerstrategie drin ist, bleibt er auf dem Radar, die Spitäler müssen jährlich berichten. Zudem hat es die Regierung verpasst unter dem Titel «Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen» inhaltlich klare Leitplanken für das Eingehen von Beteiligungen zu definieren. Auch fehlt uns unter dem Stichwort «Kooperationen» – oder eher der allgemeinen strategischen Schwerpunkte – eine Aussage zum erwarteten Verhältnis und den erwarteten kooperativen Aktivitäten der vier kantonalen Spitäler.

Da wir die Eigentümerstrategie nur entweder annehmen oder ablehnen, genehmigen oder nicht genehmigen können, nicht aber die Kompetenz haben Ergänzungen oder Änderungen anzubringen, genehmigen wir die Eigentümerstrategien in dieser Form nicht. Noch einmal: Uns Grünen fehlt vor allem der Bereich «Nachhaltigkeit», der heutzutage einfach ein Muss sein muss, und wir von unseren Spitalern jährlich eine Aussage wollen zum Stand der Dinge in Bezug auf Klimaneutralität. Zudem gehört auch in die Eigentümerstrategien von KSW und IPW das Kapitel «Unternehmensorganisation und -kultur», eigentlich der soziale Bereich der Nachhaltigkeit. Danke.

*Lorenz Schmid (Die Mitte, Männedorf):* Die Eigentümerstrategie, die diskutieren wir alle vier Jahre. Wir haben sie intensiv diskutiert. Genehmigen tun wir zwar den Bericht jedes Jahr. Somit nehme ich jetzt auch im Zuge der Genehmigung des Jahres- oder des Geschäftsberichts jetzt die Möglichkeit der Würdigung der Eigentümerstrategie wahr.

Der versierte Beobachter hat festgestellt, dass die Mitte wirklich die Mitte ist. In der Bildsprache von Claudia Hollenstein, das Fleisch oder der Käse oder für Veganer die Gurke im Sandwich. Wir haben entschieden, dass wir zwei Eigentümerstrategien genehmigen, und zwar diejenigen der nicht-universitären Einrichtungen. Wir werden aber die Genehmigung nicht für die Eigentümerstrategien der universitären Spitäler, für das USZ und die PUK, geben. Ich komme in meiner Würdigung der Eigentümerstrategien darauf zu sprechen.

Zuerst möchte ich jedoch eine kleine Würdigung vornehmen: In der Tat glaube ich gegenüber der alten Eigentümerstrategie hat die neue jetzt doch ein bisschen zugelegt. Geniessen Sie mal die Lektüre der Eigentümerstrategie anno dazumal von 2017. Da steht: Zweck der Eigentümerstrategie und ist eine Belehrung, was

eine Eigentümerstrategie sein könnte. «Aufgabe des Kantons in der Spitalversorgung», so ein Titel, der sicher nichts mit der Eigentümerstrategie im USZ zu tun hat. Das Universitätsspital Zürich, so die Abhandlung, was denn das überhaupt ist. Die gesetzlichen Grundlagen haben wir auch in der nun vorliegenden Eigentümerstrategie sogenannten entsorgt. Dann sprechen wir über die Strategieziele des Kantons. Ja, es geht ja hier um die Strategie nicht des Kantons, sondern es geht um die Eigentümerstrategie für das USZ. Also, wir haben wirklich sehr viel Ballast in dieser Eigentümerstrategie, in der Neuausgabe 2021, entsorgt. Das gefällt mir, das gefällt uns sehr gut. Auch das Kapitel zwei, «Qualität», in der sprechen wir jetzt wirklich mal von Ergebnisqualität. Mir fehlt noch der Begriff der Indikationsqualität. Aber zumindest ist die Ergebnisqualität als Resultat der Qualitäten hier vermerkt, vielleicht zurückzuführen auf den Vorstoss (*KR-Nr. 78/2018*), den ich einmal eingereicht habe betreffend Output und Indikationsqualität. Das Thema ist jetzt immer noch auf der Traktandenliste (*Vorlage 5755*), aber zumindest in dieser Eigentümerstrategie schon ein bisschen umgesetzt.

Personalpolitik ist auch sehr gut. Interessanterweise fehlt das Kapitel «Kommunikation», also, Kommunikation an und für sich fehlt in dieser heutigen Strategie. Ja, gut, in der alten hat es wahrscheinlich auch nicht sehr viel gebracht. Wie wir wissen, hat die Kommunikation des Spitalrats in den letzten vier Jahren nicht sehr gut funktioniert. Was ich sehr würdigen möchte, ist das Kapitel «Kooperation, Beteiligung und Auslagerungen», vielleicht im Zuge der unvorsichtigen Zusammenarbeit, die mal geplant war vom Universitätsspital mit dem Spital Männedorf. Da sind jetzt wirklich auch drei Qualitäten als sogenannte Und-Kriterien genannt, vorliegend die Fokussierung auf die universitäre und hochspezialisierte Medizin. Das ist also eine Bedingung, die sehr gut gefällt.

Jetzt kommen wir aber zu den kritischen Punkten: Da sind wir, und die haben wir schon mehrmals diskutiert, bei der Infrastruktur. In der Tat stehen hier so Plattitüden wie «zeitgemässe und professionelle Immobilienmanagement» und «zeitgemässe Spitalinfrastruktur». Das ist einfach keine Strategie. Soll es hier denn heissen «unzeitgemäss» oder «unprofessionell»? Das ist eine Flughöhe, die uns einfach nichts gibt. Und da komme ich schon ein bisschen ins Staunen. Vorrednerinnen sagen, die Eigentümerstrategie soll schlank sein. Hier ist sie sogar ein bisschen anorektisch ausgefallen. Liebe Bettina, wir können mit diesem Artikel «Infrastruktur» einfach nichts anfangen. Wir können darüber schimpfen, dass sie hier inhaltlos etwas hinschreiben. Aber man darf einfach dazu nicht Ja sagen, sondern man muss diese Eigentümerstrategie zumindest für die universitären Infrastrukturen zurückweisen. Ein bisschen kann ich gut verstehen, dass man den Spielraum für die nicht-universitären Spitäler belassen möchte, indem man wirklich eine ganz knappe Eigentümerstrategie schreibt, aber für universitäre Infrastrukturen ist das nicht zielführend.

Nachhaltigkeit wurde von Claudia Hollenstein erwähnt. Wir finden nix in der Eigentümerstrategie. Wie auch die Digitalisierung, lieber Lorenz, liebe Bettina, beide haben sich da kritisch geäussert. Nur, zu meinem grossen Erstaunen werdet ihr dann aber trotzdem die Eigentümerstrategie genehmigen.

Der zweite kritische Punkt sind die Finanzen. Die habe ich schon heute Morgen erwähnt. Wir haben die Vorgaben von 10 Prozent für EBITDA. Das USZ wird das nie erreichen. Meine Vorrednerin vorhin hat das als Witz genannt, diese 10 Prozent reinzuschreiben. Also, ich möchte einfach keine Witze in die Eigentümerstrategie des USZ schreiben. Deshalb werden wir auch diese Eigentümerstrategie zurückweisen. Wir müssen diese Unterfinanzierung angehen; sie muss entweder von uns thematisiert oder sonst muss sie einfach vom Spitalrat mal vorgebracht werden. Diese Unterfinanzierung wird eine Zeitbombe darstellen, die zu, mindestens dann, wenn es wirklich um die grossen Brocken der Finanzierungen, den Infrastrukturen geht, dann einfach mal zu Vorschein kommen.

Wir haben sehr viele Punkte, die wir befürworten, aber eben Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Infrastruktur wie auch Finanzen sind für uns in dieser Eigentümerstrategie einfach nicht zu Genüge abgedeckt. Wir sehen uns gezwungen, diese Eigentümerstrategie zurückzuweisen. Es ist nicht so, dass wenn man sie zurückweist, dass sie dann nicht mehr kommt. Der Regierungsrat und die Gesundheitsdirektion wären dann gefordert, eine neue Eigentümerstrategie mit den Inhalten, die wir hier kritisiert haben, vorzubringen. Also, besser eine gute Eigentümerstrategie in vielleicht sechs, neun Monaten, als diese Eigentümerstrategie für die nächsten vier Jahre.

Wir werden die Eigentümerstrategie der IPW und des KSW genehmigen, jedoch die des USZ und der PUK werden wir zurückweisen. Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

*Mark Anthony Wisskirchen (EVP, Kloten):* Die Eigentümerstrategien sind, wie wir aus den vorangehenden Voten hören konnten, ein heisses Eisen, welches im Kantonsrat im Vierjahresrhythmus jeweils funkensprühend und kontrovers geschmiedet respektive diskutiert wird – so auch heute zu den neuen Eigentümerstrategien mit der Ausrichtung für die Jahre 2022 bis 2025. Als kleinere Partei im Kantonsrat und quasi Nachsprecherin nehme ich für die EVP an dieser Stelle gleich zu allen vier Institutionen Stellung und halte mich kurz.

Selbstverständlich gibt es immer irgendwelche und begründbare Einwände, wenigstens teilweise, wie wir auch gehört haben, welche eine Eigentümerstrategie nicht für alle Gesinnungsgruppen gleichsam erfüllen können. Die Verbesserungen darin sind jedoch sichtbar und für die einzelnen Gesundheitsinstitutionen umsetzbar. Alle Themen in der Eigentümerstrategie sind aus unserer Sicht wichtig, ob Personalpolitik, Qualität, ganz sicher die Finanzen oder auch Unternehmensorganisation und Kultur, aber auch das Thema der Immobilienstrategien und einige Punkte mehr. Der Kantonsrat hat zu diesen Strategien, die der Regierungsrat alle vier Jahre nachführt, lediglich die Wahl der Genehmigung oder Nicht-Genehmigung, was einer einheitlich akzeptierten Eigentümerstrategie nicht unbedingt förderlich ist. Dieser Prozess könnte partizipativer ausgestaltet werden. Dennoch ist es der EVP äusserst wichtig als Miteigentümer der kantonalen Gesundheitsinstitutionen, dass die nun vorliegenden Eigentümerstrategien, trotz den einzelnen Ablehnungsanträgen, eingeführt werden können. Die Ablehnung oder Rückweisung der einzelnen Eigentümerstrategien bringt uns alle nicht weiter und schadet den

Institutionen, die sich mittelfristig und nachhaltig danach ausrichten und entsprechend betriebliche und organisatorische Massnahmen ergreifen sowie begleitend die interne Kommunikation aufbereiten und auf das kommende Jahr hin bereits umsetzen müssen.

Die EVP-Fraktion unterstützt deshalb alle vier neuen Eigentümerstrategien, denen wir gerne noch von den einen oder anderen präziseren Hammerschlag ins noch heisse Eisen versetzt hätten, bevor es bereits abgekühlt und definitiv gehärtet in die vorberatende Kommission zur Diskussion zwar, aber eben nicht zu möglichen Veränderungen unterbreitet wurden.

*Nicole Wyss (AL, Zürich):* Auch ich werde der Einfachheit halber zu allen vier Eigentümerstrategien sprechen, denn die Alternative Liste ist mit diesen insgesamt nicht zufrieden. Wir werden uns den Minderheitsanträgen anschliessen und alle vier Eigentümerstrategien nicht genehmigen. Sie sind sehr allgemein gehalten und mehr Worthülsen denn Strategien. Es mutet etwas eigenartig an, dass die überarbeiteten Eigentümerstrategien noch schlanker daherkommen, gerade im Hinblick auf den damaligen Wunsch des Minderheitsantrages, ein konkreteres, ein aussagekräftigeres Dokument in den Händen zu halten.

Ich möchte hier an den ABG-Bericht über die Vorkommnisse am Universitätsspital erinnern. Der Bericht hielt mehr als 70 Massnahmen fest. Wie soll mit dem heute vorliegenden Papier nur eine der zahlreichen Massnahmen umgesetzt werden? Wenn wir heute die Eigentümerstrategien genehmigen, dann geht es am Uni-Spital weiter wie bisher. Am vorliegenden Dokument vermissem ich den strategischen Führungsanspruch der Gesundheitsdirektion. Oder sind diese Plattitüden der Eigentümerstrategien ein Ausdruck der Hilfslosigkeit, der Machtlosigkeit der Gesundheitsdirektion angesichts der totalen Verselbstständigung der kantonalen Spitäler? Sind diese Strategiepapiere eine Kapitulation vor den tatsächlichen Strukturen, die mit den Auslagerungen geschaffen wurden? Wir werden den Eindruck nicht los, dass die Eigentümerstrategien deshalb so nichtssagend daherkommen, weil mit der maximal möglichen Verselbstständigung der kantonalen Spitäler und Psychiatrien die Politik eben nichts mehr zu sagen hat. Die vier Häuser sind dem politischen Zugriff fast gänzlich entzogen.

Wenn wir aber ins Detail gehen wollen, dann vermisst die Alternative Liste in den Eigentümerstrategien messbare Vorgaben. Um beispielsweise die Attraktivität für Arbeitnehmende zu steigern, könnten Weiterbildungen für Wiedereinsteigende geboten, Schichtpläne verbessert oder ein besseres Betreuungsangebot in Angriff genommen werden. Um genügend Personal zu haben, muss dieses ausgebildet werden. Eine Verbesserung in diesen Bereichen wäre messbar.

In der Überarbeitung wird neu eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung zuhanden der Eigentümervertreterin vorgegeben. Die jährliche Berichterstattung zuhanden des Kantonsrates fällt weg. Wie kann da eine angemessene Aufsicht gewährleistet werden? Bei den finanziellen Zielen stehen noch immer 10 Prozent EBITDA-Marge. Für das USZ, wie haben es heute schon vielfach gehört, wird es kaum möglich sein, in diese Grössenordnung zu gelangen.

Ein regelmässiger Austausch zwischen der Gesundheitsdirektion und dem Spitalrat reicht der Alternativen Liste nicht. Es ist eine bessere Anbindung der vier Häuser an die Politik dringend vonnöten. Der ABG-Bericht lässt diesbezüglich keinen anderen Schluss zu. Eigentlich müsste gefordert werden, dass die Gesundheitsdirektorin (*Regierungsrätin Natalie Rickli*) im Spitalrat Einsitz hat.

*Arianne Moser-Schäfer (FDP, Bonstetten)*: Ich glaube, hier gibt es in einigen Fraktionen ein Missverständnis zwischen Eigentümerstrategie und Unternehmensstrategie; diese beiden Dinge sind wirklich auseinanderzuhalten. Ich beziehe mich da insbesondere auf einige Beispiele meiner Vorrednerin. Die Aufgabe einer Eigentümerstrategie ist es, Leitlinien festzuhalten, innerhalb derer eine Unternehmensstrategie formuliert werden kann, innerhalb derer sich ein Unternehmen zu bewegen hat. So konkrete Massnahmen wie Weiterbildung und so weiter gehören da einfach nicht rein. Das gehört dann in den Massnahmenkatalog einer Unternehmensstrategie. Ich glaube es ist wirklich wichtig, dass wir diese beiden Dinge in dieser Diskussion und für unsere Entscheide auseinanderhalten.

*Regierungsrätin Natalie Rickli*: Vielen Dank für die interessante Debatte, und die vielen interessanten Inputs. Ich komme am Schluss darauf zurück.

Sie wissen es: Die aktuellen Eigentümerstrategien sind seit der vollständigen Ver selbstständigung in Kraft; im Fall des USZ und der PUK sind das knapp dreieinhalb Jahre, seit der Übertragung der Immobilien respektive seit der umfassenden Selbstständigkeit. Beim KSW und der IPW sind es zweieinhalb Jahre.

Die Strategien haben sich bewährt. Daher haben wir in der Überarbeitung am Inhalt auch nichts fundamental geändert. Es hat sich aber gezeigt, dass sie schlanker und besser überprüfbar gestaltet werden müssen. Dazu kommen Themen, welche mit der Weiterentwicklung der Spitallandschaft vermehrt in den Fokus geraten, so unter anderem das Thema Governance, welches uns vor allem beim USZ im vergangenen Jahr sehr stark beschäftigt hat – Sie ja auch.

Ganz allgemein hat sich die Bedeutung des Eigentümer-Controllings erhöht, einerseits wegen der Risiken, die sich aus der Grösse der Betriebe ergeben. Andererseits aber verlangt die gewünschte und richtige grössere Selbstständigkeit der Spitäler eine starke Rolle des Kantons als Eigentümer. Diese Rolle soll mit der Überarbeitung unterstützt werden, ohne aber die Spitäler in ihrer Entwicklung zu behindern. Das war die Leitlinie des Regierungsrates bei der Überarbeitung der Strategien.

Die Governance der kantonalen Spitäler folgt einer einheitlichen und systematischen Logik. Deshalb sind die Eigentümerstrategien für die vier kantonalen Spitäler im Wesentlichen gleich. Lediglich bei den Universitätsspitalern bestehen einige wenige spezifische Vorgaben zu Forschung und Lehre. So werden beim USZ Vorgaben zur universitären Medizin respektive zur hochspezialisierten Medizin gemacht. Ganz neu sind die Bestimmungen zur Unternehmensorganisation und -kultur, welche ganz spezifisch Bezug nehmen auf die Governance-Probleme im USZ. In den übrigen Themen sind die Bestimmungen im Wesentlichen gleich wie bei den anderen Eigentümerstrategien.

Nun zu den Änderungen im Einzelnen: Wir haben die Qualitätsvorgaben präzisiert. Zudem haben wir das Thema Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen dahingehend konkretisiert, dass diese die strategischen Schwerpunkte des Spitals stärken müssen. Die Finanzvorgaben wurden beibehalten, aber mit einem klareren Rahmen betreffend Gewinnverwendung ergänzt. Wir haben Ausführungen zum Risikomanagement integriert, ebenso auch den Informationsaustausch mit dem Kanton genauer gefasst. Alle Änderungen haben zum Ziel, dass die Vorgaben für das Spital klarer formuliert sind, aber auch die Kontrolle der Umsetzung verbessert werden kann dank dieser klareren Vorgaben. Daher glauben wir, dass die überarbeiteten und ergänzten Eigentümerstrategien einen echten Gewinn gegenüber den geltenden Strategien darstellen.

Eine Nicht-Genehmigung der Vorlagen hätte bedeutende Nachteile. Natürlich könnte man die in der Beratung geäusserten Kritikpunkte und ergänzenden Vorschläge einarbeiten. Dazu gehört berechtigterweise der Punkt, dass man die Digitalisierung explizit als Thema hätte aufnehmen können. Wir haben das nicht gemacht, weil sich die Spitäler ohnehin sehr aktiv mit dem Thema beschäftigen, aber man hätte es natürlich aufnehmen können. An dieser Stelle sei erwähnt, dass Sie bei der Nachfolgewahl in den Spitalrat des USZ mit Jörgen Holm einen Spezialisten für die Digitalisierung gewählt haben. Auch der Hinweis, dass die Bestimmungen zur Corporate Governance nicht nur bei den komplexeren universitären Spitälern USZ und PUK aufzuführen sind, sondern auch beim KSW und bei der IPW, ist berechtigt. Wir sind aber bei allen Spitälern gleichermassen daran, die Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen bezüglich des USZ zu ziehen, insbesondere auch, was die Empfehlungen seitens der ABG anbelangt. Wir haben diesen Punkt explizit bei den kürzlich durchgeführten Eigentümergesprächen mit den Spitälern diskutiert und werden bei allen Spitälern in der Governance-Frage dranbleiben.

Was das ebenfalls vorgebrachte Thema der erforderlichen EBITDA-Marge anbelangt, so muss ich betonen, dass diese Marge von den Spitälern nicht in Frage gestellt wird, auch wenn sie zwischenzeitlich nicht erreicht wird. So benötigt das USZ eine EBITDA-Marge von 10 Prozent zur Finanzierung seiner Investitionen in Zukunft. Dies wird weder vom USZ noch vom KSW bestritten.

Ich habe Ihnen sehr interessiert zugehört und festgestellt, dass Sie viele guten Ideen haben, wie man die Eigentümerstrategie ergänzen könnte. Ob es möglich wäre, eine Eigentümerstrategie für das USZ zu gestalten, damit Sie alle einverstanden wären, wage ich aber zu bezweifeln. Ich glaube, es bleibt uns oder Ihnen nichts anders übrig, die Eigentümerstrategien so zu unterstützen, denn eine Nicht-Genehmigung ihrerseits würde bedeuten, dass wir mit den alten Eigentümerstrategien weiterfahren würden, und die politischen Prozesse würden dazu führen, dass wohl einige Jahre keine neuen Eigentümerstrategien ihrerseits unterstützt würden.

Insofern danke ich Ihnen für die Unterstützung. Vielen Dank.

*Detailberatung  
Titel und Ingress*

Keine Bemerkungen; genehmigt.

*I. Die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich 2022–2025 vom 31. März 2021 wird genehmigt.*

***Minderheitsantrag von Esther Straub, Jeannette Büsser, Nora Bussmann, Andreas Daurù, Thomas Marthaler und Lorenz Schmid:***

*I. Die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich 2022–2025 vom 31. März 2021 wird nicht genehmigt.*

*Abstimmung*

**Der Kommissionantrag wird dem Minderheitsantrag von Esther Straub gegenübergestellt. Der Kantonsrat beschliesst mit 90 : 66 Stimmen (bei 1 Enthaltung), dem Antrag der Kommission zuzustimmen.** Damit ist die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital 2022–2025 genehmigt.

*II. Mitteilung an den Regierungsrat.*

Keine Bemerkungen; genehmigt.

Das Geschäft ist erledigt.