



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 262-2023 / 2023-04-0147 / wap

Universitätsspital Zürich

Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2022

27. April 2023



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Unternehmensdaten	3
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
	3.1 Strategische Schwerpunkte	5
	3.2 Qualität	6
	3.3 Personalpolitik	8
	3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	9
	3.5 Unternehmensorganisation und -kultur	10
	3.6 Infrastruktur	11
	3.7 Finanzen	13
	3.8 Risikomanagement	14
	3.9 Digitalisierung	16
4	Gesamteinschätzung	17

1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument für die Steuerung und die Grundlage für das Controlling der Spitäler durch den Kanton. 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.

Gemäss § 9 Abs. 10 USZG werden die Eigentümerstrategien alle vier Jahre überprüft. Regierungsrat und Kantonsrat haben im Jahr 2021 die Eigentümerstrategie 2022 - 2025 für das Universitätsspital Zürich (USZ) verabschiedet (KR-Nr. 5695/2021). Es handelt sich um die erste Revision nach dem Ersterlass im Jahr 2017 (KR-Nr. 5348/2017).

Die neue Eigentümerstrategie beruht grundsätzlich auf dem Ersterlass. Dabei wurden die Vorgaben an das USZ geschärft. Die Finanzvorgaben wurden jedoch beibehalten. Einzelne Optimierungen erfolgten beim Risikomanagement. Zusätzlich wurden die Schwerpunkte «Unternehmensorganisation und -kultur» und «Digitalisierung» aufgenommen.

Das USZ ist im Berichtsjahr auf vielfache Weise besonders gefordert gewesen. Die abklingende Corona-Pandemie und der Fachkräftemangel haben das Spital vor grosse Probleme gestellt. Ausserdem bilden die Tarife in bestimmten Bereichen die Kosten des USZ nicht adäquat ab. Auffallend ist auch die markante Zunahme von Behandlungen auf dem Notfall.

2 Unternehmensdaten

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	Präsident
Prof. Dr. med. Andreas Tobler (bis 31.10.2022)	Vizepräsident
Regula Lüthi (seit 01.11.2022 Vizepräsidentin)	Vizepräsidentin
Dr. iur. Franz Hoffet	Mitglied
Franziska Mattes	Mitglied
Dr. Serge Gaillard	Mitglied
Prof. Dr. sc. nat. Jürgen Holm	Mitglied
Prof. Dr. med. Petra S. Hüppi	Vertreterin Universitätsrat
Dr. iur. Christian Schuhmacher (bis 31.12.2022)	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2021	2022
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. exkl. Spesen)	429 042	547 767
Geschäftsleitung (Total Fr. exkl. Spesen und inkl. Honorare aus privatärztlicher Tätigkeit und inkl. Entschädigungen der UZH für die Lehrtätigkeit)	4 649 668	4 161 606
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		
Beschäftigungsentwicklung	2021	2022
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	7 452	7 339
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	-1,0%	-1,5%
Fluktuationsrate in %	13,9%	17,0%
Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2021	2022
Stationäre Austritte	39 599	38 878
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	2,1%	-1,8%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	19,1%	18,3%
Case Mix Index (CMI)	1,652	1,674
Day Mix Index (DMI)	1,081	0,930
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0,5%	1,3%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	9,2%	-13,9%
Durchschnittliche Verweildauer	6,41	6,39
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	322 599 000	328 194 000

Finanzflüsse seitens des Kantons	2021	2022
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	306 637 000	261 251 000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	19 772 000	21 314 000

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (Mio. Franken)	2018	2019	2020	2021	2022
Ergebnis Erfolgsrechnung (ER)	63,1	40,4	-48,0	-14,2	-22,1

Finanzielle Kennzahlen	2021	2022
EBITDA-Marge	4,3%	4,0%
Eigenkapitalquote	60,0%	56,7%
Zinsdeckungsgrad	-12,6	-16,2

3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Strategische Schwerpunkte

Vorgaben (ES Abs. 1)

- Das Universitätsspital Zürich (USZ) zählt zu den führenden Spitälern der Schweiz und ist ein international beachtetes Zentrum der universitären Medizin. Es beteiligt sich am Netzwerk Universitäre Medizin Zürich und unterstützt dessen Tätigkeiten, namentlich in den Bereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung der Ärzteschaft.
- Das USZ bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum mit Fokus auf die spezialisierte und hochspezialisierte Medizin an. Es kann die ihm zugeordneten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung, der spezialisierten und der hochspezialisierten Medizin jederzeit erfüllen.
- Das USZ ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung.

Zielerreichung

Das USZ hat im Berichtsjahr eine umfassende medizinische Versorgung sowie die spezialisierte und hochspezialisierte Behandlung von besonders schwer erkrankten Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Zürich und darüber hinaus gewährleistet. Nach wie vor positioniert sich das USZ als führender Anbieter der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin.

Die strategisch wichtige, per Dezember 2022 vertiefte, standortübergreifende Kooperation mit dem Stadtspital Zürich Triemli stellt ein zukunftsweisendes Modell dar und soll insbesondere den medizinischen Schwerpunkt Herz-Kreislauf stärken.

Das USZ hat weiter an der Trennung von ambulanter und stationärer Leistungserbringung gearbeitet. Damit hat das Spital erreicht, dass die Behandlungen der Patientinnen und Patienten besser und effizienter ablaufen. Auch hat das USZ die Kerngeschäfte neu ausgerichtet und insbesondere die stationäre Pflege stärker als Plattform organisiert, womit Personalressourcen flexibler eingesetzt werden können.

Besonders stark hat sich das USZ im Berichtsjahr für die Förderung der Forschungszentren des Gesundheitsclusters "Universitäre Medizin Zürich" (UMZH) eingesetzt. Mit dem Comprehensive Cancer Center Zürich hat das Spital einen wichtigen Beitrag zur Umsetzung der Vision der UMZH geleistet. Das Ziel ist dabei, Zürich zum Zentrum für Präzisionsmedizin mit dem Schwerpunkt Onkologie zu entwickeln.

Das USZ hat in den letzten Jahren aus verschiedenen Gründen teilweise Marktanteile verloren. Diesbezüglich hat das Spital zahlreiche Massnahmen ergriffen. Im Berichtsjahr hat das USZ eine leichte Steigerung der ambulanten Leistungen erreicht, im stationären Bereich hat die Zahl der Patientinnen und Patienten aber minimal abgenommen. Hingegen hat die Fallschwere gegenüber dem Vorjahr zugenommen.

Damit das USZ auch in Zukunft zu den führenden Universitätsspitalern gehört, hat es im Berichtsjahr die Erarbeitung der Strategie USZ 2030 gestartet.

Fazit

Das USZ steht nach den schwierigen letzten Jahren immer noch vor grossen strategischen Herausforderungen. Das Spital hat darauf folgerichtig reagiert und die notwendigen strategischen Anpassungen systematisch an die Hand genommen und seine Strategiearbeit intensiviert.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die laufende Erarbeitung der Strategie 2030 vorangetrieben und abgeschlossen wird. Dabei sind insbesondere Antworten auf die grössten Herausforderungen nötig: die ungenügende Wirtschaftlichkeit (hinter den Kosten zurückbleibende Erträge), das weitere Fördern des guten Rufs des Spitals, die Entwicklung der Tarif- und Kostenstruktur, die schwierige Personalsituation und die Finanzierung der anstehenden Gesamterneuerung.

3.2 Qualität

Vorgaben (ES Abs. 2)

- Das USZ erbringt seine Leistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch und richtet diesen Anspruch auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.
- Es misst der medizinischen Ergebnisqualität besondere Bedeutung zu.
- Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt das USZ in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.
- Das USZ verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in seine Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.

Zielerreichung

Bei den Messungen der Patientenzufriedenheit hat das USZ im Berichtsjahr, mit Ausnahme eines unterdurchschnittlichen Abschneidens bei der "Austrittsorganisation" erwartungsgemässe Resultate erzielt (keine signifikanten Abweichungen). Die anderen Schweizer Universitätsspitäler mit Ausnahme des Universitätsspitals in Genf zeigen ebenfalls unterdurchschnittliche Werte bei der "Austrittsorganisation".

Bei den Messungen der klinischen Qualität erzielte das USZ teilweise schlechtere Werte als andere Universitätsspitäler. Die Abweichungen traten vor allem bei Indikationen auf, die eine interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen und Kliniken voraussetzen.

Fazit

Bei den aktuell vorhandenen Qualitätsindikatoren liegt das USZ bei einigen Werten im Bereich des Erwarteten, in anderen bestehen Abweichungen gegen unten.

Erwartungen

Das USZ hat Massnahmen einzuleiten, um bei den Messungen zur medizinischen Ergebnisqualität die Erwartungswerte zu erreichen und dem Benchmark von vergleichbaren Spitälern zu entsprechen.

3.3 Personalpolitik

Vorgaben (Abs. 3 ES)

- 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 Arbeitgeber und Sozialpartner.
- Das USZ bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens, insbesondere bei angehenden Fachärztinnen und Fachärzten sowie in der Pflege.
- Das USZ strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

Zielerreichung

Das USZ war im Berichtsjahr stark mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Das USZ hat grosse Anstrengungen unternommen, um die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden zu verbessern. Das Spital hat verschiedene Massnahmen eingeleitet, um Belastungsspitzen abzubauen.

Die Personalfuktuation ist im Berichtsjahr von 13,9% auf 17% angestiegen. Die höchste Rate hat sich bei den Pflegefachpersonen gezeigt (20,4%).

Um die Personalsituation möglichst objektivierbar zu machen, hat das USZ im Berichtsjahr eine Mitarbeitendenbefragung durchgeführt. Die meisten Themen dieser Befragung sind leicht tiefer bewertet worden als bei der letzten Erhebung im Jahr 2018. Das USZ lag damals im Normbereich der Vergleichsgruppe, bei der aktuellen Befragung jedoch leicht dar-

unter. Im Berichtsjahr wurden u.a. die Bereiche "meine direkte Führungsperson" und "Teamwork" gut bewertet. Schwach hingegen haben die Themen "Spitaldirektion", "obere Führung" und "Entlöhnung" abgeschnitten.

Aus Sicht des USZ liegt das Lohnniveau nicht unter dem regionalen Durchschnitt. Das Spital hat zudem auf die aktuellen Entwicklungen reagiert und im Berichtsjahr 40 Mio. Franken für die Verbesserung der Anstellungsbedingungen bereitgestellt. Die kritische Einschätzung der Löhne bei der Ärzteschaft ist aus Sicht des USZ eine Folge der Einführung des neuen Lohnsystems für die Kaderärztinnen und Kaderärzte.

Bei der Messung der Zufriedenheit der Assistenzärztinnen und Assistenzärzte durch das Schweizerische Institut für ärztliche Weiter- und Fortbildung haben 11 von 43 Kliniken mit der Note "sehr gut" abgeschnitten. 15 Kliniken haben die Beurteilung "gut" und nur 8 lediglich "befriedigend" erhalten.

Der Frauenanteil in den leitenden Funktionen hat im USZ im Berichtsjahr 57% betragen.

Fazit

Das USZ ist im Berichtsjahr im Personalbereich stark gefordert gewesen. Das USZ führt gewisse Verschlechterungen bei den Personalkennzahlen auf die Pandemie und die grossen Veränderungen durch die Bauvorhaben und die finanzielle Situation des USZ zurück. Die umfangreichen und auch finanziell bedeutsamen Gegenmassnahmen sind aus Eigentümersicht folgerichtig, deren Wirkung wird sich möglicherweise aber erst mit einer gewissen Verzögerung zeigen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet vom USZ, dass die initiierten Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität weitergeführt werden und die Fluktuationsrate gesenkt wird.

3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen

Vorgabe (ES Abs. 4)

- Das USZ kann nach Massgabe des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG) Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern
 - es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt,
 - die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind und
 - die Fokussierung auf die universitäre und hochspezialisierte Medizin erhalten bleibt.

Zielerreichung

Das USZ erachtet Kooperationen mit anderen Spitälern oder mit Praxen, Therapie-, Rehabilitations- und Pflegeeinrichtungen für ein Universitätsspital als unerlässlich.

Bei Kooperationen in der klinischen Versorgung hat das USZ in den meisten Fällen Fachpersonal an Partnerinstitutionen entsendet. Eine weitere Kooperation im Bereich der Versorgung besteht in Zusammenarbeitsvereinbarungen in der telemedizinischen Befundung von Bildgebung oder angebotenen Diagnostikleistungen an Dritte. Kooperationen bestehen zudem auch in der Forschung, der Aus- und Weiterbildung oder in gewissen Fachgebieten der Pflege.

Kooperationen in Form von Rahmenverträgen bestehen mit dem Kinderspital Zürich und den Spitälern Uster und Männedorf. Mit zahlreichen weiteren Spitälern im Kanton Zürich und darüber hinaus sind punktuelle Kooperationen vorhanden. Im Berichtsjahr abgeschlossene Kooperationen von grösserer Bedeutung betreffend die Herzchirurgie (Herzallianz, Stadtspital Zürich) und die Urologie (GZO).

Die standortübergreifende Kooperation in der Herzchirurgie wird durch den Klinikdirektor der Herzchirurgie, der auch als Chefarzt der Klinik für Herzchirurgie am Stadtspital Zürich tätig ist, verkörpert. Ziel der Kooperation ist es, im operativen Alltag Synergien zwischen den beiden Herzchirurgie-Klinken zu nutzen, beispielsweise durch gemeinsame Dienste, Personalrotationen, gemeinsame Rapporte und Fortbildungsveranstaltungen.

Die Forschungskollaboration «The LOOP Zurich» wurde von den universitären Spitälern gegründet und bietet die Möglichkeit, die universitären Spitäler mit ihrem Zugang zu Patientinnen und Patienten und etablierten Infrastrukturen mit den Plattformen der Hochschulen ETH und Universität Zürich in gemeinsamen Projekten zu verknüpfen.

Das USZ strebt an, dass Kooperationen künftig weniger aus Einzelentscheiden erwachsen, sondern einem übergeordneten Konzept folgen. Eine solches wird derzeit im Rahmen der USZ-Strategieerarbeitung 2030 erstellt. Das Ziel dabei ist, die bestehenden Kooperationen mit einzelnen Partnern besser aufeinander, aber auch auf die längerfristige Leistungsangebotsplanung abzustimmen.

Fazit

Der Eigentümer begrüsst die Aktivitäten des USZ im Bereich von Kooperationen im Rahmen der Vorgaben der Eigentümerstrategie.

Erwartungen

Aus Sicht des Kantons ist es von grosser Bedeutung, dass Kooperationen in Zukunft im Kontext eines ganzheitlichen Konzepts betrachtet werden und diesem folgen. Deshalb wird vom USZ erwartet, dass es die Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Kooperationsstrategie vorantreibt.

3.5 Unternehmensorganisation und -kultur

Vorgabe (ES Abs. 5)

- Das USZ setzt die im USZG festgelegten Vorgaben zur Organisation in der Unternehmensstruktur um, stattet die entsprechenden Führungspersonen mit den nötigen Kompetenzen aus, und sorgt dafür, dass diese Strukturen betriebsweit gelebt werden.
- Es sorgt für eine zeitgemässe Führungskultur, die den Unternehmenserfolg begünstigt und attraktiv ist für die Mitarbeitenden.
- Es setzt Vorgaben für die Compliance auf allen Stufen und schafft ein Klima, das deren Einhaltung sicherstellt.

Zielerreichung

Das USZ ist am 1. Januar 2022 mit einer neuen Organisationsstruktur im Kerngeschäft gestartet. Die Reorganisation war eine Empfehlung aus den Berichten von Res Publica und der kantonsrätlichen Aufsichtskommission für Gesundheit und Bildung (AGB).

Die neue Organisation zeichnet sich durch klare Führungslinien und Verantwortlichkeiten aus. Die Spitaldirektion verfügt neu über eine Weisungsbefugnis gegenüber den Klinik- und Institutsdirektorinnen und -direktoren. Diese wird durch die Ärztliche Direktion wahrgenommen. Die Kliniken und Institute sind organisatorisch neu in drei Medizinbereiche gebündelt worden, welche jeweils durch eine Ärztliche Co-Direktorin oder einen Ärztlichen Co-Direktor geführt werden.

Die neue Organisation des Kerngeschäfts hebt die Bedeutung der interprofessionellen Zusammenarbeit in der Medizin hervor. Jede Profession trägt ihren Anteil zum Erfolg bei und bringt ihre Expertise mit ein. Die Zusammenarbeit basiert zunehmend auf einem Austausch und daraus entwickelt sich eine neue, zukunftsweisende Führungskultur.

Parallel zur Neuorganisation des Kerngeschäfts hat das USZ im Berichtsjahr einen Prozess zur Entwicklung der Unternehmenskultur initiiert. Das Spital hat damit begonnen, das Bewusstsein der Führungskräfte und der Mitarbeitenden für die Bedeutung kultureller Fragen zu schärfen und von ihnen ein breit abgestütztes Feedback zur Ist-Kultur wie auch zum Veränderungsbedarf einzuholen. Dazu hat das USZ Workshops über alle Berufsgruppen und Hierarchiestufen hinweg durchgeführt. Basierend auf den Erkenntnissen daraus wurden die Grundlagen für neue USZ-Werte erarbeitet.

Zudem wurde ein neuer Code of Conduct eingeführt. Die darin geregelten Verhaltensgrundsätze zu neun verschiedenen Themen stellen verbindliche Leitlinien dar. Sie haben zum Ziel, ein vertrauensvolles, integriertes und respektvolles Miteinander mit den Patientinnen und Patienten, den Arbeitskolleginnen und -kollegen und dem USZ insgesamt zu haben. Dazu hat das USZ auch ein E-Learning entwickelt.

Fazit

Das USZ hat im Berichtsjahr grosse Anstrengungen zur Verbesserung der Unternehmensorganisation und -kultur unternommen.

Erwartungen

Vom USZ wird erwartet, dass die neue Führungsstruktur und der neue Code of Conduct jetzt im Arbeitsalltag nachhaltig verankert werden.

3.6 Infrastruktur

Vorgabe (ES Abs. 6)

- Das USZ verfolgt das Ziel einer zeitgemässen Spitalinfrastruktur, stellt eine schrittweise Erneuerung sicher und sorgt für ein professionelles Immobilienmanagement.
- Das USZ erstellt zuhanden der Eigentümervertreterin eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.

Zielerreichung

Im Berichtsjahr hat das USZ das strategisch wichtige Projekt MITTE1|2 mit dem Abbruch der Bestandsgebäude beginnen können. Diese Arbeiten stellen den Beginn der Gesamterneuerung auf dem Campus Zürich Zentrum dar und sind für das USZ von zentraler Bedeutung, um den Anforderungen der modernen Spitzenmedizin auch künftig entsprechen zu können.

Die heutigen Gebäude des USZ sind im letzten Drittel des Lebenszyklus und verursachen hohe Kosten für die Instandhaltung und Sicherung der universitären Medizin. Das USZ schätzt die aufgestauten Investitionen auf rund 800 Mio. Franken ein. Erschwerend kommt hinzu, dass ca. 44% der Gesamtflächen am USZ Campus unter Denkmalschutz stehen, was zu betrieblichen Einschränkungen und zu höheren Instandsetzungskosten führt.

Das USZ hat eine umfangreiche "Zielplanung 5.0" erarbeitet, welche die Grundlage für die Gesamterneuerung bildet. Die erste Phase der Gesamterneuerung hat den Fokus auf die nächsten 25 Jahre mit Gesamtkosten von rund 2 Mrd. Franken für Neubauten und rund 1.5 Mrd. Franken für die Bestandsliegenschaften.

Im Berichtsjahr hat das USZ 62 Mio. Franken in die Instandhaltung des Bestands und 19 Mio. Franken in den Neubau MITTE1|2 investiert.

Fazit

Das USZ hat die Planung der anstehenden Gesamterneuerung systematisch und gründlich an die Hand genommen. Diese ist für das USZ ein zentrales Thema, denn eine veraltete Infrastruktur erschwert eine effiziente und qualitativ hochwertige Leistungserbringung. Das USZ hat in diesem Zusammenhang eine langfristige Investitionsplanung erstellt. Dabei zeigt sich ein grosser Investitionsbedarf. Das USZ legt dar, dass es diesen, selbst bei einem Erreichen der Rentabilitätsvorgaben des Kantons, nicht vollständig mit eigenen Mitteln finanzieren kann. Der Eigentümer hat deshalb gemeinsam mit dem USZ eine Arbeitsgruppe eingesetzt, um eine Auslegeordnung vorzunehmen. Die Ergebnisse sollen dem Regierungsrat in der zweiten Hälfte 2023 präsentiert werden.

Erwartungen

Die Modernisierung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben. Vom USZ wird erwartet, dass es die notwendigen Entscheidungsgrundlagen erarbeitet und die Finanzierungsmöglichkeiten aufzeigt.

3.7 Finanzen

Vorgabe (ES Abs. 7)

- Das USZ erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können.
- Die Vorgaben zu den finanziellen Zielen lauten wie folgt:
 - EBITDA-Marge: mindestens 10%
 - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
 - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Das USZ berücksichtigt in seiner Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

Zielerreichung

Das USZ hat im Berichtsjahr einen Verlust von 22,1 Mio. Franken erlitten. Die EBITDA-Marge liegt mit 4,0% deutlich unter der Eigentümervorgabe. Die Eigenkapitalquote ist gegenüber der Vorperiode um 3,3 Prozentpunkte gesunken und liegt per Ende 2022 bei 56,7%. Der Zinsdeckungsgrad ist infolge des Verlustes negativ.

Hauptursachen für die Unterschreitungen der Vorgaben aus der Eigentümerstrategie sind eine Sonderlast (Entscheid in einem alten Tarifierfahren) und die Tatsache, dass das USZ vor allem im stationären Bereich nicht die erwarteten Erträge erreichen konnte, wobei die Kosten respektive Ausgaben insgesamt angestiegen sind.

Das Jahresergebnis ohne Sonderlasten liegt bei einem Verlust von 12,8 Mio. Franken und ist damit 1,4 Mio. Franken tiefer als im Vorjahr. Zusätzliche Rückstellungen für alte Tarifricken in der Höhe von 5,5 Mio. Franken sowie ausserordentliche Abschreibungen in der Höhe von 3,8 Mio. Franken haben den Verlust vergrössert.

Die Anzahl stationärer Austritte hat im Berichtsjahr leicht abgenommen (-1,8 %). Der Rückgang ist mehrheitlich auf einen Rückgang der Geburten (-17%) zurückzuführen. Dem Rückgang bei den Austritten steht ein Anstieg der durchschnittlichen Fallschwere gegenüber. Der hohe CMI zeigt die tragende Rolle, die das USZ im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Versorgung einnimmt.

Nach dem Ausklingen der letzten COVID-Welle ab April 2022 hatten sich die stationären Fallzahlen vorübergehend erholt. In der zweiten Jahreshälfte musste das USZ aber infolge Personalmangels Betten temporär sperren. Unter anderem dank eines effizienten Bettenmanagements hat das USZ die Anzahl der behandelten Patientinnen und Patienten im November und Dezember wieder steigern können.

Den Verlust führt das USZ auch darauf zurück, dass viele komplexe Behandlungen sowie die Verbunds- und Vorhalteleistungen, die beim Endversorgerspital anfallen, im System der Fallpauschalen nach SwissDRG nach wie vor nicht hinreichend abgebildet sind. Nach Ansicht des USZ ist ohne eine höhere Baserate das wirtschaftliche Überleben der grossen Endversorgerspitäler mit den überdurchschnittlich vielen Hochdefizitfällen nicht möglich.

Im ambulanten Bereich hat das USZ im Berichtsjahr ein Wachstum verzeichnet (+1,7% verrechnete ambulante Taxpunkten gegenüber dem Vorjahr). Das Spital erwartet eine weitere Verschiebung von stationär zu ambulant. Allerdings sind die Rahmenbedingungen bei der Finanzierung der spitalambulanten Behandlungen ungünstig. Die heutigen ambulanten Tarife vermögen die Gestehungskosten des USZ nicht zu decken. Das USZ setzt sich daher für neue Finanzierungsmodelle ein.

Um die Eigentümergevorgabe von 10% EBITDA zu erreichen, strebt das USZ in den kommenden Jahren die Stabilisierung und eine leichte Erhöhung der Marktanteile bei den stationären Patientinnen und Patienten sowie die Erhöhung der Kostendeckung im ambulanten Bereich durch die verdichtete Nutzung der Ressourcen an. Die am 1. Januar 2022 umgesetzte Neuorganisation im Kerngeschäft hat ein erhebliches Potenzial für die Implementierung einheitlicher Patientenprozesse, was wiederum zu Kostenreduktionen führen wird. Durch eine Standardisierung des Sortiments und den vermehrten Einsatz von Generika-Medikamenten sollen Einsparungen beim medizinischen Aufwand erzielt werden.

Fazit

Das USZ hat erneut einen Verlust verzeichnet und das die EBIDTA-Margen-Vorgabe nicht erreicht. Zu einem grossen Teil ist der Verlust auf Sonderbelastungen im Berichtsjahr sowie die schwierigen Rahmenbedingungen des USZ im Tarif- und Infrastrukturbereich zurückzuführen.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass das USZ seine Anstrengungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit erhöht. Insbesondere soll das USZ das Kostenmanagement verbessern und die Betriebsorganisation weiter optimieren, damit temporäre Bettensperrungen künftig vermieden werden können. Das USZ hat aufzuzeigen, wie es die Eigentümergevorgaben trotz baulicher Situation, Fachkräftemangel und teilweisen Tarifunterdeckungen mittelfristig wieder erreichen kann.

3.8 Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 8)

- Das USZ stellt ein umfassendes Risikomanagement sicher und führt ein internes Kontrollsystem.

Zielerreichung

Das USZ führt ein Risikomanagement und ein IKS. Beide Instrumente sind aufeinander abgestimmt.

Wie bereits in früheren Jahren hat das USZ im Berichtsjahr die Top-Risiken zusammengetragen und anhand eines Rasters für Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet.

Das USZ hat im Berichtsjahr folgende fünf Hauptrisiken identifiziert:

#1: Nichterreichung des strategischen Margenziels

Ohne ausreichende Marge ist das USZ nicht in der Lage, die benötigten mittel- und langfristigen Investitionen zu tätigen.

Zu den wichtigsten Risikominderungsmaßnahmen gehören die Verbesserung der stationären Tarife, die Verbesserung der ambulanten Tarife, ein neues Abgeltungsmodell mit der UZH, die stringente Kostenüberwachung, ein Priorisierungsprogramm bei den Beschaffungen, die Reduktion der externen Dienstleistungen und die Verringerung des medizinischen Aufwandes.

#2: Fachkräftemangel / Forderungen nach besseren Arbeitsbedingungen

Das Risiko besteht darin, dass der Personalbedarf des USZ nicht gedeckt werden kann und das Personal fehlt oder erschöpft ist und die benötigte Arbeitsproduktivität so nicht gehalten werden kann.

Zu den wichtigsten Risikominderungsmaßnahmen gehören Erweiterung der Rekrutierung / Zielgruppen, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Retention-Management-Massnahmen, Schaffung eines internen Pools für kurzfristige Einsätze und das Programm Unternehmenskultur.

#3: Planung- und Umsetzungsrisiken MITTE112

Die Risiken bestehen in Verzögerungen und Kostenüberschreitungen wegen der hohen Projektkomplexität, wegen Einsprachen oder wegen Submissionsverfahren.

Zu den wichtigsten Risikominderungsmaßnahmen gehören ein unabhängiges Projektcontrolling, Schaffen eines Bauausschusses im Spitalrat, eine Neu-Konstituierung des Projekt-Teams und das Definieren einer internen Organisation zur Umsetzung von Massnahmen.

#4: Gefährdung Leistungsauftrag durch Ausfall der baulichen und technischen Infrastruktur

Die Risiken bestehen darin, dass für die medizinische Versorgung benötigte Gebäude aufgrund baulicher, technischer und sicherheitsbedingter Mängel ausfallen und geschlossen werden müssen.

Zu den wichtigsten Risikominderungsmassnahmen gehören die Erarbeitung von Ausfallkonzepten, Start des Projektes Leerung West-Trakt und das Initiieren von verschiedenen baulichen Projekten.

#5: Unzureichende Leitungs- und Führungsstrukturen und problematische Unternehmenskultur

Die Untersuchungen der Vorkommnisse im Jahr 2020 haben signifikante Schwächen in den Governance-Strukturen des USZ aufgezeigt. Das Risiko besteht darin, dass unerwünschte Vorkommnisse begünstigt und Probleme nach aussen getragen werden, mit signifikantem Reputationsschaden und finanziellen Auswirkungen für das USZ.

Das USZ hat 2021/2022 diesbezüglich bereits wichtige Massnahmen umgesetzt und weitere folgen fortlaufend.

Als weitere Risiken erachtet das USZ die Informationssicherheit (inkl. Datensicherheit) sowie klinische Risiken / Auswirkungen auf die Patientensicherheit. Auch diese Risiken werden gezielt bearbeitet und fortlaufend minimiert.

Fazit

Das USZ führt ein strukturiertes Risikomanagement und IKS, die aufeinander abgestimmt sind. Aus Eigentümersicht ist die Weiterentwicklung und Verknüpfung dieser Instrumente zu begrüssen.

Erwartungen

Vom USZ wird erwartet, dass die etablierten Instrumente systematisch angewendet und weiterentwickelt werden

3.9 Digitalisierung

Vorgabe

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Digitalisierung. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategie im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

Zielerreichung

Das USZ hat im Berichtsjahr den Betrieb aller wesentlichen Applikationen, Systeme und Telefonie-Infrastruktur weitestgehend ausfallfrei sicherstellen können. Mit verschiedenen Massnahmen hat das Spital zudem die die Informations- und Cybersicherheit weiter gestärkt. Zudem arbeitet das USZ an einer Digitalisierungs-Roadmap um eine zunehmende Exzellenz in der Digitalisierung zu erreichen. Im Fokus der Roadmap stehen drei fachorientierte Plattformen:

- 1) «Smart Operations» ermöglicht Effizienzsteigerung in Spitalbetrieb und -administration durch automatisierte Abwicklung, intelligente Planung und Steuerung;
- 2) «Clinical Care» integriert und automatisiert tägliche Arbeitsabläufe in der Patientenbehandlung und fördert datengetriebene Medizin;
- 3) «Digital Health & Patient Experience» schafft ein erwartungsgerechtes, interaktives (digitales) Patientenerlebnis und bereitet den Weg zu einem skalierbaren Einsatz von Digital Health und eine standortunabhängige medizinische Betreuung durch das USZ.

Fazit

Mit der Roadmap wird die flächendeckende Digitalisierung vorangetrieben, was vom Eigentümer sehr begrüsst wird.

Erwartungen

Das USZ ist aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen. Es wird erwartet, die definierte Roadmap konsequent umzusetzen und Prozesse durch Digitalisierung weiter zu optimieren.

4 Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Das Berichtsjahr war für das USZ herausfordernd. Dennoch hat das USZ im Berichtsjahr eine umfassende medizinische Versorgung gewährleistet, auch im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin.

Das USZ hat das Kerngeschäft umstrukturiert und die neue Organisation per 1. Januar 2022 in Kraft gesetzt. Die Reorganisation verlief nahezu reibungslos und bildet ein wesentliches Fundament für eine neue Führungskultur. Zudem hat das USZ einen langfristigen, neuen Strategiezyklus lanciert, der seine Position als führendes Spital der Schweiz stärken soll.

Das USZ hat das Berichtsjahr mit einem Verlust von rund 22 Mio. Franken abgeschlossen (Konzernabschluss nach Swiss GAAP FER). Die EBITDA-Marge hat 4,0% betragen und die Eigenkapitalquote ist auf 56,7% gesunken. Hauptursachen für den Verlust sind einerseits Tarife, die die Kosten teilweise nicht decken, andererseits ein leichter Rückgang der stationären Fallzahlen mit den damit verbundenen Ertragslücken bei etwa gleichbleibenden Aufwänden. Gründe für den Nachfragerückgang sind unter anderem die Personalknappheit, weniger Geburten während dem Stationsumbau, die teilweise veraltete Infrastruktur und die anhaltenden Reputationsprobleme.

Das USZ war im Rahmen der neuen Eigentümerstrategien das erste Mal angehalten, über Qualitätsvergleiche zu berichten. Die diesbezüglichen Daten liegen mit einigen Ausnahmen im schweizerischen Durchschnitt. Das USZ ist gefordert, die Transparenz im Qualitätsbereich weiterzuentwickeln und in einzelnen Bereichen rasch aufzuholen.

Im Berichtsjahr musste eine erhöhte Personalfluktuatation hingenommen werden. Zudem waren einige Resultate der durchgeführten Mitarbeitendenzufriedenheit unter dem Niveau der Vorbefragung aus dem Jahr 2018. Mehrheitlich gut bis ausgezeichnet schnitt das USZ jedoch bei der Zufriedenheit der Assistenzärztinnen und Assistenzärzte ab. Ebenso erfreulich ist der hohe Frauenanteil in den leitenden Funktionen.

Das USZ hat sich auch im Berichtsjahr intensiv mit der Planung der Gesamterneuerung der Infrastruktur auseinandergesetzt. Das Spital steht hier vor einer grossen und herausfordernden Aufgabe. Die Rahmenbedingungen mit einem hohen Anteil von denkmalgeschützten Gebäuden, den sehr knappen Rochadeflächen und den zu bewerkstellenden Bauten bei laufendem Betrieb sind schwierig. Ein weiteres Problem liegt bei der Finanzierung, die für das USZ eine grosse Herausforderung darstellt und für welche das Spital gangbare Lösungen aufzeigen muss.

Fazit

Das USZ hat im Berichtsjahr erneut eine zentrale und wichtige Rolle in der Gesundheitsversorgung des Kantons Zürich gespielt und Beachtliches geleistet. Allen Mitarbeitenden gebührt für Ihren unermüdlichen Einsatz und insbesondere auch für die schwierige Behandlung von Schwerstkranken im Kanton und darüber hinaus viel Anerkennung und Dank.

Obwohl das USZ auch nach Abklingen der Pandemie in vielen Bereichen eine Stabilisierung erreichen konnte, bleiben manche Probleme weiterbestehen. Der Fachkräftemangel und die dadurch notwendig gewordenen Bettensperrungen haben das Spital belastet. Dank zahlreicher Massnahmen und einer strengen Kostendisziplin konnte im Vergleich zum Vorjahr eine Verschlechterung des operativen Ergebnisses verhindert werden.

Erwartungen

Der Eigentümer hat die folgenden Erwartungen an das USZ, wobei die Zielerreichung auf Basis der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der vierteljährlichen Eigentümergespräche überprüft wird:

- **Strategische Schwerpunkte:** Die laufende Erarbeitung der Strategie 2030 ist voranzutreiben und abzuschliessen.
- **Qualität:** Bei den Messungen der medizinischen Ergebnisqualität sind die Erwartungswerte zu erreichen und es ist dem Benchmark von vergleichbaren Spitälern zu entsprechen.
- **Personal:** Die Arbeitgeberattraktivität ist zu erhöhen und die Fluktuationsrate zu senken.
- **Kooperationen:** Vom USZ wird erwartet, dass die Entwicklung und Umsetzung einer Kooperationsstrategie im Kontext eines ganzheitlichen Konzepts vorangetrieben wird.



- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die neue Führungsstruktur und der neue Code of Conduct sind im Arbeitsalltag nachhaltig zu verankern.
- **Infrastruktur:** Die Erneuerung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben. Die notwendigen Entscheidungsgrundlagen sind zu erarbeiten und die Finanzierungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- **Finanzen:** Die finanzielle Situation des USZ soll verbessert werden. Das USZ hat aufzuzeigen, wie es die Eigentümervorgaben mittelfristig wieder erreichen kann.
- **Risikomanagement:** Die etablierten Instrumente (Risikomanagement und IKS) sind systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Das USZ ist aufgefordert, Synergien mit den anderen kantonalen Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen. Die definierte Roadmap ist konsequent umzusetzen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin