

## **Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich**

Sitzung vom 10. Mai 2023

### **596. Universitätsspital Zürich, Geschäftsbericht und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Jahr 2022 (Genehmigung)**

#### **A. Ausgangslage**

Das Universitätsspital Zürich (USZ) ist seit dem 1. Januar 2007 eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit und Sitz in Zürich. Sie untersteht dem Gesetz über das Universitätsspital Zürich vom 19. September 2005 (USZG, LS 813.15).

Gemäss § 12 Abs. 3 Ziff. 2 USZG erstellt die Spitaldirektion die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Spitalrates.

Der Spitalrat verabschiedet die Rechenschaftsberichte und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Regierungsrates (§ 11 Abs. 3 Ziff. 5 USZG) und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§ 9 Ziff. 6 USZG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 8 Ziff. 3 USZG die Genehmigung, wobei die Genehmigung der Gewinnverwendung bzw. der Deckung des Verlusts aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung der Staatsrechnung erfolgt. Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des Universitätsspitals Zürich (USZ) entspricht im Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9510 und ist damit Teil der Staatsrechnung.

Der Spitalrat hat den umfassenden Geschäftsbericht des USZ für das Jahr 2022 mit Beschluss vom 5. April 2023 genehmigt.

Darüber hinaus erstattete der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (§ 11 Abs. 3 Ziff. 3 USZG). Gestützt darauf erstellte die Gesundheitsdirektion einen Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie, der vom Regierungsrat zu genehmigen und anschliessend dem Kantonsrat zur Genehmigung vorzulegen ist (§§ 8 Ziff. 5 und 9 Ziff. 8 lit. b USZG).

#### **B. Geschäftsbericht 2022 im Einzelnen**

Das Berichtsjahr war für das USZ ein weiteres schwieriges Jahr. Nach zwei Pandemie Jahren hielt die hohe Belastung der Mitarbeitenden auch 2022 an. Aufgrund des durch die Pandemie verschärften Fachkräfteman-

gels in der Pflege musste zeitweise die Anzahl Betten reduziert werden. Damit das USZ auch in Zukunft ein führendes Spital und ein international relevantes Zentrum der universitären Medizin bleibt, hat die Spitalleitung im Berichtsjahr mit der Erarbeitung der Strategie USZ 2030 begonnen.

Das USZ hat sein Kerngeschäft auf den 1. Januar 2022 in eine neue Organisationsstruktur übergeführt, die durch klare Führungslinien und Verantwortlichkeiten charakterisiert ist. Neu verfügt die Spitaldirektion bzw. die Ärztliche Direktion über die Weisungsbefugnis gegenüber den Direktorinnen und Direktoren der Kliniken und Institute. Das USZ hat die Kliniken und Institute in drei Medizinbereiche gegliedert, die je durch eine Ärztliche Co-Direktorin oder einen Ärztlichen Co-Direktor geführt werden. Um die Effizienz und Wirtschaftlichkeit zu erhöhen, organisiert sich das USZ in Zukunft in Plattformen. Zudem hat das USZ im Jahr 2022 einen Prozess zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur eingeleitet. Damit will das Spital zukunftsfähige USZ-Werte erarbeiten und in konkrete Handlungen und Aktivitäten überführen.

In baulicher Hinsicht hat das USZ nach dem Erlangen der Baubewilligung mit den Abbrucharbeiten der Bestandesbauten im Oktober 2022 das strategisch wichtige Projekt MITTE 1 und MITTE 2 weiter vorangetrieben. Damit beginnt die Gesamterneuerung auf dem Campus, die es dem USZ ermöglicht, auch in Zukunft den Anforderungen der modernen Spitzenmedizin entsprechen zu können.

Die Anzahl Austritte im stationären Bereich hat im Berichtsjahr 38878 betragen und gegenüber dem Vorjahr um 1,8% abgenommen. Dies ist vor allem auf einen Rückgang bei den Geburten zurückzuführen (–17%). Die ambulanten Leistungen haben jedoch zugenommen, wobei der Ertrag aus diesem Bereich Ende Jahr um 4% über demjenigen des Vorjahres lag. Der Case Mix Index (CMI) ist leicht gestiegen und betrug 1,674 Punkte (Vorjahr: 1,652). Trotz des höheren Schweregrades der behandelten Personen hat das USZ die durchschnittliche Aufenthaltsdauer auf 6,39 Tage senken können (Vorjahr: 6,41 Tage).

Nach dem Abklingen der fünften Pandemiewelle ab April haben sich die Zahlen der stationären Fälle erholt. Als Folge des Personalmangels hat das USZ in der zweiten Jahreshälfte temporär Betten gesperrt. Dank eines effizienten Bettenmanagements und einer kurzen Verweildauer ist die Anzahl behandelter Patientinnen und Patienten im November und Dezember wieder angestiegen.

Der Personalbestand ist gegenüber dem Vorjahr erneut leicht gesunken und hat Ende des Berichtsjahres 7339 Vollzeitstellen betragen (–1%, Vorjahr: 7452). Aufgrund des schwierigen Geschäftsverlaufs hat das USZ vakante Stellen im Berichtsjahr eher zurückhaltend neubesetzt. Die grösste Abnahme der Stellen ist in der Berufsgruppe Pflege zu verzeich-

nen, wo das USZ aufgrund des Fachkräftemangels viele Stellen nicht besetzen konnte. Der Frauenanteil am Gesamtpersonal ist gegenüber dem Vorjahr leicht gesunken und beträgt 69,9% (Vorjahr: 70,1%). Die Personalfluktuationsrate ist im Berichtsjahr von 13,9% auf 17,0% angestiegen. Die Pflege hat mit 20,4% die höchste Fluktuationsrate verzeichnet. Um dem Fachkräftemangel nachhaltig entgegenzuwirken, hat das USZ entsprechende Massnahmen ergriffen. Dazu gehören die Verbesserung der Anstellungsbedingungen, neue Arbeitszeitmodelle sowie Organisations- und Prozessverbesserungen. Durch diese Bemühungen sollen die Mitarbeitenden entlastet, Bettensperrungen vermieden und jederzeit eine hohe Behandlungsqualität gewährleistet werden.

### **C. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und Gesamtbeurteilung**

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 auf den 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 eingeleitet, 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, welche die Kosten teilweise nicht decken, andererseits ein leichter Rückgang der Zahl der stationären Behandlungen mit den damit verbundenen Ertragslücken bei etwa gleichbleibenden Aufwänden. Gründe für den Nachfragerückgang sind unter anderem die Personalknappheit, weniger Geburten während des Stationsumbaus, die teilweise veraltete Infrastruktur und die anhaltenden Reputationsprobleme.

Das USZ war im Rahmen der neuen Eigentümerstrategie 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 den Benchmark von vergleichbaren Spitälern zu erreichen. Im Berichtsjahr musste eine erhöhte Personalfluktuationsrate 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 die 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 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 der Grundlage 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 verbessern und die Fluktuationsrate zu senken.
- **Kooperationen:** Die Entwicklung und Umsetzung einer Kooperationsstrategie ist im Kontext eines ganzheitlichen Konzepts voranzutreiben.

- **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 internes Kontrollsystem) 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.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Geschäftsbericht des Universitätsspitals Zürich für das Jahr 2022 wird genehmigt und zuhänden des Kantonsrates verabschiedet.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich für das Jahr 2022 wird genehmigt und zuhänden des Kantonsrates verabschiedet.

III. Mitteilung an das Universitätsspital Zürich, Rämistrasse 100, 8091 Zürich, sowie an die Finanzdirektion und die Gesundheitsdirektion.



Vor dem Regierungsrat  
Die Staatsschreiberin:

**Kathrin Arioli**