

**5956**

**Beschluss des Kantonsrates  
über die Genehmigung des Geschäftsberichts 2023  
des Universitätsspitals Zürich und des Berichts  
über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2023**

(vom .....)

*Der Kantonsrat,*

nach Einsichtnahme in den Antrag des Regierungsrates vom 15. Mai 2024,  
*beschliesst:*

I. Der Geschäftsbericht 2023 des Universitätsspitals Zürich wird genehmigt.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2023 für das Universitätsspital Zürich wird genehmigt.

III. Veröffentlichung im Amtsblatt.

IV. Mitteilung an den Regierungsrat.

---

**Bericht**

**I. Ausgangslage**

Das Universitätsspital Zürich (USZ) ist verantwortlich für die überregionale medizinische Versorgung. Das USZ unterstützt die Forschung und Lehre der Hochschulen und die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 Gesetz über das Universitätsspital Zürich [USZG, LS 813.15]).

Der Spitalrat verabschiedet den Geschäftsbericht, die Jahresrechnung (§ 11d Abs. 2 lit. d USZG) und den Antrag zur Gewinnverwendung bzw. zur Deckung des Verlusts zuhanden des Regierungsrates (§ 11b lit. e USZG), und dieser verabschiedet sie zuhanden des Kantonsrates (§§ 9a lit. d und 9c lit. d USZG). Dem Kantonsrat wiederum obliegt gemäss § 8 Abs. 1 lit. c USZG die Genehmigung, wobei die Genehmigung der Gewinnverwendung bzw. der Deckung des Verlusts aufgrund des direkten Sachzusammenhangs zusammen mit der Genehmigung des Geschäftsberichts des Regierungsrates erfolgt.

Die vom Kantonsrat zu genehmigende Jahresrechnung des USZ entspricht im Wesentlichen dem Saldo der Rechnung der Leistungsgruppe Nr. 9510, worin auch der Antrag auf Verlustdeckung von 52 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER) und gemäss Rechnungsvorschriften des Kantons von 35 Mio. Franken (Handbuch für Rechnungslegung) enthalten ist.

Gemäss § 11 Abs. 3 Ziff. 3 USZG erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Gestützt darauf erstellt die Gesundheitsdirektion ihren Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie des USZ und der Regierungsrat legt diesen dem Kantonsrat zur Genehmigung vor (§ 9 Ziff. 9 USZG).

## **2. Geschäftsbericht 2023 im Einzelnen**

Der Spitalrat hat den Geschäftsbericht des USZ für das Jahr 2023 mit Beschluss vom 3. April 2024 genehmigt.

Das Berichtsjahr war für das USZ mit zahlreichen Herausforderungen verbunden, aber auch geprägt durch Veränderungen in der Führung, die eine Neuausrichtung des USZ markieren.

Der zunehmende Fachkräftemangel prägte auch das Berichtsjahr, weshalb das USZ in der ersten Jahreshälfte vorübergehend Betten abbauen musste. Im zweiten Halbjahr gelang es dem USZ, durch zusätzliches temporäres Personal und vor allem durch die Schaffung eines Pflegepools wieder eine volle Auslastung der Betten zu erreichen. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, hat das USZ verschiedene Massnahmen ergriffen wie neue Arbeitszeitmodelle, attraktivere Anstellungsbedingungen sowie Organisations- und Prozessverbesserungen. Durch diese Massnahmen konnte die Fluktuation gesenkt werden.

Im Sommer 2023 hat das USZ seine Strategie USZ 2030 fertiggestellt. Das USZ möchte sich langfristig unter den zehn besten Spitälern der Welt positionieren und sich dabei in erster Linie über eine führende Position in Forschung und Innovation, konsequente Digitalisierung sowie universitäre Spitzenmedizin und höchste Qualität differenzieren.

Im Berichtsjahr waren 1158 Assistenzärztinnen und -ärzte im Rahmen ihrer Facharztausbildung am USZ tätig. Sowohl die Lernenden als auch die Studierenden zeigen eine grosse Zufriedenheit mit der Ausbildung am USZ: 96% würden das USZ weiterempfehlen und 60% der Absolventinnen und Absolventen bleiben nach ihrer Ausbildung am USZ. Mit 726 Lernenden ist das USZ der grösste Ausbildungsbetrieb im Kanton. 232 Jugendliche absolvieren am USZ eine berufliche Grundbildung in einem der neun Lehrberufe, die meisten davon als Fachangestellte

Gesundheit. Das USZ engagiert sich auch stark in der Pflegeausbildung: 498 Studierende absolvieren den praktischen Teil ihrer Ausbildung am USZ und übertreffen damit die Ausbildungspflicht des Kantons deutlich.

Im Bereich der Gesamterneuerung der betrieblichen Infrastruktur konnten im Berichtsjahr wichtige Meilensteine erreicht werden. So wurde die Phase Bauprojekt des Projekts Campus MITTE1|2 abgeschlossen und das Projekt hinsichtlich der planerischen Umsetzung und der Anforderungen nochmals intensiv geprüft.

Die Anzahl der Austritte im stationären Bereich nahm im Berichtsjahr um 0,7% auf 39 153 zu, davon beträgt der Anteil der zusatzversicherten Patientinnen und Patienten 18,5%. Die durchschnittliche Verweildauer konnte um 0,3 Tage auf 6,0 Tage verkürzt werden. Der Case-Mix-Index (CMI) stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,1% auf 1,675 Punkte. Der hohe CMI unterstreicht die tragende Rolle, die dem USZ im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Versorgung zukommt. Das USZ gehört zu den Schweizer Spitälern mit der höchsten Fallschwere.

Auch der ambulante Bereich verzeichnet im Berichtsjahr ein deutliches Wachstum. Bei den verrechneten ambulanten Taxpunkten betrug der Zuwachs gegenüber dem Vorjahr 3,2%.

Trotz dieser positiven Entwicklungen schliesst das USZ im Berichtsjahr mit einem Jahresverlust von 49,3 Mio. Franken ab.

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

Der Spitalrat hat den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Berichtsjahr mit Beschluss vom 3. April 2024 zuhanden der Gesundheitsdirektion verabschiedet.

Das Berichtsjahr war für das USZ in verschiedener Hinsicht herausfordernd. Dennoch konnte das Spital seinen Kernauftrag – die umfassende medizinische Versorgung der Zürcher Bevölkerung, insbesondere auch im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Medizin – zuverlässig sicherstellen.

Der hohe CMI verdeutlicht die Komplexität der am USZ behandelten Fälle. Die Verkürzung der Aufenthaltsdauer von 6,4 auf 6,0 Tage ist ein Zeichen für die Effizienz der Behandlung.

Der Wechsel an der Spitze der Spitaldirektion ist ein wichtiges Ereignis für das USZ. An vielen Stellen zeichnen sich positive Veränderungen ab oder konnten bereits umgesetzt werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche der Unternehmenskultur, wo mehr Offenheit und Transparenz gelebt wird, sowie den dynamischen Bereich der Digitalisierung und Prozessoptimierung.

Der zunehmende Fachkräftemangel führte im ersten Halbjahr zeitweise dazu, dass nicht alle Betten betrieben werden konnten. Dies konnte im zweiten Halbjahr durch besondere Anstrengungen im Personalbereich vermieden werden. Das Spital hat Massnahmen ergriffen, um die Fluktuation zu senken und seine Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen. Als grösster Ausbildungsbetrieb im Kanton hat sich das USZ auch im Berichtsjahr in der Aus- und Weiterbildung verschiedenster Berufsgruppen engagiert.

Trotz verschiedener eingeleiteter Massnahmen erhöhte sich der Verlust auf rund 49 Mio. Franken. Zwar konnte der Betriebsertrag um 4% gesteigert werden, doch reichte dies nicht aus, um die um 7% gestiegenen Kosten zu kompensieren.

Die Finanzen des USZ leiden darunter, dass viele komplexe Behandlungen sowie die Verbund- und Vorhalteleistungen, die in einem Universitätsspital anfallen, im Fallpauschalensystem nach SwissDRG nur ungenügend abgebildet werden. Auch die heutigen ambulanten Tarife decken die Gestehungskosten von Patientinnen und Patienten mit komplexen Diagnosen und hochspezialisierten Behandlungen nicht angemessen ab.

Die kostenintensiven Investitionen in die bestehenden Gebäude sowie die betrieblichen Effizienzverluste in den denkmalgeschützten Räumlichkeiten stellen das USZ vor weitere grosse Herausforderungen. Dies erschwert die Erfüllung der wirtschaftlichen Vorgaben des Eigentümers. Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen strebt das USZ in den kommenden Jahren Produktivitätssteigerungen an. Im Vordergrund steht die Digitalisierung der Prozesse mit einem klaren Fokus auf das Kerngeschäft.

Die Finanzierung der baulichen Gesamterneuerung sowie der für die Digitalisierung notwendigen Investitionen wird zunehmend anspruchsvoller.

Im Bereich der Kooperationen hat das USZ die 2022 realisierte Allianz Herzchirurgie erfolgreich weitergeführt und mit der im Berichtsjahr beschlossenen Zusammenführung der Altersmedizin mit dem Stadtspital Zürich ein weiteres vielversprechendes Projekt initiiert.

## **Fazit**

Durch gezielte Massnahmen im Personalbereich konnte die Fluktuationsrate gesenkt werden. In finanzieller Hinsicht ist es wichtig, dass sich das USZ so stabilisiert, dass es mittelfristig die Eigentümerziele erreicht. Die anstehenden Investitionen in den Bereichen Immobilien und Digitalisierung müssen zeitgerecht und im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten getätigt werden, ohne die Priorität der Patientenversorgung zu vernachlässigen.

Weitere wichtige Ziele sind die strategische Weiterentwicklung, die Qualitätsentwicklung, die Weiterentwicklung der Personalpolitik, die positive Beeinflussung der Unternehmenskultur und das Vorantreiben der Digitalisierung.

Vorrangiges Ziel des USZ und der neuen Leitung ist es, die finanzielle Situation zu verbessern, nicht zuletzt im Hinblick auf die dringend notwendige Gesamterneuerung der Infrastruktur. Dazu ist es auch notwendig, wo immer möglich und sinnvoll, Kooperationen einzugehen, um eine Effizienz- und Qualitätssteigerung zu erreichen.

Aus Eigentümersicht ist die Leistung des USZ unter den erschwerten Bedingungen im Berichtsjahr, trotz des hohen Jahresverlusts, anzuerkennen.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des USZ gebührt ein Dank für ihren tagtäglichen Einsatz. Ihre Arbeit, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag des USZ erfolgreich zu erfüllen.

## **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:* Der Eigentümer erwartet vom USZ eine konsequente und erfolgreiche Umsetzung der Strategie 2030. Die entsprechenden Massnahmen sind zeitgerecht einzuleiten und über deren Wirkung ist dem Eigentümer regelmässig zu berichten.
- *Qualität:* Vom USZ wird erwartet, dass es der Erarbeitung der Qualitätsstrategie eine hohe Priorität beimisst und diesen Prozess zentral steuert und überwacht. Darüber hinaus wird eine aktive Beteiligung an der Einführung und Weiterentwicklung der kantonalen Qualitätsprogramme erwartet.
- *Personal:* Die bereits ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität sind fortzusetzen und die Fluktuationsrate ist auf tiefem Niveau zu halten. Besonderes Augenmerk ist auf die Optimierung von Stellen, insbesondere im administrativen Bereich, zu legen.
- *Kooperationen:* 2024 ist eine Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorzulegen. Angesichts der jüngsten Ereignisse sollen die bestehenden Kooperationen sorgfältig analysiert und hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen überprüft werden. Zudem sind

Synergien zur Optimierung der Kostenstruktur und zur Stärkung der Marktstellung, zum Beispiel durch Einkaufsgemeinschaften, wo möglich und sinnvoll, zu nutzen.

- *Unternehmensorganisation und -kultur*: Die neuen Unternehmenswerte sollen nachhaltig im Arbeitsalltag verankert werden.
- *Infrastruktur*: Die Anstrengungen zur Entwicklung und Modernisierung der Infrastruktur sind fortzusetzen. Für die Umsetzung der langfristigen Gesamtplanung muss das USZ Möglichkeiten aufzeigen, die mit dem Versorgungsbedarf einerseits und der finanziellen Tragbarkeit anderseits in Einklang stehen.
- *Finanzen*: Der Eigentümer erwartet, dass das USZ ein konkretes Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegt und aufzeigt, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen mittelfristig die Eigentümervorgaben wieder erreicht werden. Dabei soll auch verstärkt die Ambulantisierung vorangetrieben und, wo möglich und sinnvoll, Kooperationen angestrebt werden, die dazu beitragen, die Effizienz weiter zu steigern. Ein entsprechendes Reporting gegenüber dem Eigentümer ist zu etablieren.
- *Risikomanagement*: Die etablierten Instrumente sind konsequent anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- *Digitalisierung*: Das USZ ist aufgefordert, Synergien mit den anderen kantonalen Spitälern oder universitären Spitälern bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich der Cybersecurity zu nutzen. Die definierte Roadmap ist konsequent umzusetzen und die Prozesse sind durch Digitalisierung weiter zu optimieren. Beim Einsatz von neuen Technologien ist dem Datenschutzaspekt besondere Sorge zu tragen. Zudem werden ergebnisoffene Beschaffungsprozesse insbesondere für das neue Krankenhausinformationssystem erwartet. Dabei ist den Aspekten der Betriebskosten und der Kooperation zwischen den Kliniken und den Spitälern besonders Rechnung zu tragen.

Im Namen des Regierungsrates

Die Präsidentin:	Die Staatsschreiberin:
Natalie Rickli	Kathrin Arioli