

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 21. Mai 2025

547. Universitätsspital Zürich, Geschäftsbericht 2024 und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2024 (Genehmigung)

A. Ausgangslage

Das Universitätsspital Zürich (USZ) ist verantwortlich für die überregionale medizinische Versorgung. Es 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, Universitätsspital Zürich, worin auch der Antrag auf Verlustdeckung von 30,7 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER) und gemäss Rechnungslegungsvorschriften des Kantons von 30,6 Mio. Franken (Handbuch für Rechnungslegung) enthalten ist.

Gemäss § 11d Abs. 2 lit. c 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 (§ 8 lit. e USZG).

B. Geschäftsbericht 2024 im Einzelnen

Der Spitalrat hat den Geschäftsbericht des USZ für das Jahr 2024 mit Beschluss vom 2. April 2025 verabschiedet.

Insgesamt konnte sich das USZ im Berichtsjahr weiterhin als führendes medizinisches Zentrum der Schweiz positionieren und seinen Ruf als international anerkannter Leuchtturm der universitären Medizin festigen.

Im Berichtsjahr richtete das USZ den Fokus auf die Umsetzung der «Strategie USZ 2030» und konzentrierte sich dabei auf drei strategische Schwerpunkte: die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten, die Sicherstellung einer eigenständigen Finanzierung und die umfassende Digitalisierung des Spitals und seiner Prozesse. Die Mitarbeitenden wurden dabei eng einbezogen, was sich unter anderem positiv in den Ergebnissen der Mitarbeitendenbefragung widerspiegelt: Das Vertrauen in die Spitaldirektion ist signifikant gestiegen, und die den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellten Austauschplattformen werden rege genutzt.

Der Fachkräftemangel stellt weiterhin eine der grössten Herausforderungen für die Erfüllung des Leistungsauftrags dar. Um die Attraktivität des USZ als Arbeitgeber zu steigern, wurden neue Arbeitszeitmodelle in der Pflege eingeführt und eine schrittweise Verkürzung der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte beschlossen. Da der Fachkräftemangel zunehmend auch andere Berufsgruppen betrifft, arbeitet das USZ an der Entwicklung einer umfassenden Personalstrategie, was 2025 ein wichtiger Schwerpunkt sein wird.

Kontinuierliche Prozessverbesserungen wie die Einführung eines zentralen Kapazitätsmanagements und die Optimierung der Austrittsprozesse trugen zur Effizienzsteigerung und zur Verkürzung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Patientinnen und Patienten bei. Angesichts von Herausforderungen wie Fachkräftemangel und demografischem Wandel wird es in den kommenden Jahren entscheidend sein, Prozesse ganzheitlich zu betrachten und gezielt zu optimieren. Die Digitalisierung wird dabei ein wichtiger Hebel sein, zunächst jedoch müssen bestehende Abläufe auf ihre Durchgängigkeit und Effizienz hin überprüft bzw. neu gestaltet werden. Hierfür wurden innovative Initiativen ins Leben gerufen, darunter die «Digi Bees», eine interprofessionelle, hierarchieübergreifende Gruppe, die eine Vision für einen nahtlosen Patientenpfad sowie für zukünftige Arbeitsweisen entwickelt hat und in dieser Zeit von ihren eigentlichen Aufgaben befreit wurde. Diese Vision bildete die Grundlage für das Pflichtenheft zur Ausschreibung des zukünftigen Klinikinformationssystems.

Die Gesamterneuerung des USZ wurde als Generationenprojekt konzipiert. Im Rahmen des Neubauprojekts MITTE1|2 wurde eine umfassende Projektüberprüfung durchgeführt, um die Effizienz der zukünftigen Betriebsabläufe weiter zu steigern. Durch die Berücksichtigung nachhaltiger Bau- und Betriebskonzepte wird nicht nur die medizinische Versorgung optimiert, sondern auch ein modernes und attraktives Arbeitsumfeld für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen. Im Berichtsjahr liess die Gesundheitsdirektion zusammen mit der Finanzdirektion die seit der Immobilienübertragung anfallenden tariflich nicht

gedeckten Immobilienkosten des USZ untersuchen und mit einem Gutachten plausibilisieren. Die Ergebnisse werden im Geschäftsbericht dokumentiert.

Die Anzahl der stationären Austritte stieg im Berichtsjahr um 1998 auf 41 151 (+5,2%). Der Case Mix Index (CMI) stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,4% auf 1682 Punkte. Der erneute hohe CMI unterstreicht die tragende Rolle, die das USZ im Bereich der spezialisierten und hochspezialisierten Versorgung hat. Das USZ gehört zu den Schweizer Spitälern mit der höchsten Fallschwere. Auch der ambulante Bereich verzeichnete im Berichtsjahr ein deutliches Wachstum von 6,6% gegenüber dem Vorjahr.

Die finanzielle Entwicklung zeigt einen positiven Trend. Der Jahresverlust konnte auf 30,8 Mio. Franken gesenkt werden (konsolidiert einschliesslich ZüriPharm AG, ZWZ AG, USZ Foundation).

C. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und Gesamtbeurteilung

Der Spitalrat hat den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Berichtsjahr mit Beschluss vom 2. April 2025 zuhänden der Gesundheitsdirektion verabschiedet.

Im Berichtsjahr konnte das USZ seine führende Stellung innerhalb der kantonalen und nationalen Gesundheitsversorgung weiter festigen und seine internationale Sichtbarkeit als Zentrum universitärer Spitzenmedizin ausbauen. Als umfassender Erbringer akutsomatischer und hochspezialisierter medizinischer Leistungen nimmt das USZ insbesondere in den Bereichen Onkologie, Herz-Kreislauf-Medizin und Neurowissenschaften eine zentrale Rolle auf kantonaler und nationaler Ebene ein. Die Präzisionsmedizin stellt einen integralen Schwerpunkt sowohl in der klinischen Versorgung als auch in der Forschung dar. Das USZ verzeichnete ein stationäres Leistungswachstum von 5% und ein ambulantes Wachstum von rund 6,6%.

Im Vorjahr hat der Eigentümer die Erwartung formuliert, dass das USZ die «Strategie USZ 2030» konsequent und erfolgreich umsetzt. Im Berichtsjahr wurden zentrale Weichen gestellt, indem drei strategische Schwerpunkte festgelegt und deren Umsetzung systematisch überwacht wurden. Im Zuge der Umsetzung der Strategie und als Folge der formulierten Erwartungen des Kantons aus der letzten Berichtsperiode wurde auch ein umfassender Transformationsprozess im Bereich des Qualitätsmanagements angestossen. Es wurde die Direktion Corporate Center Funktionen geschaffen und der Bereich «Qualität und Ethik» neu integriert. Dadurch wird die Grundlage für die Entwicklung einer unternehmensweiten Qualitätsstrategie gelegt, deren Finalisierung für Anfang 2025 vorgesehen ist.

Die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung zeigen eine Steigerung der Zufriedenheit, des Engagements und des Vertrauens in die Spitalleitung. Diese Ergebnisse bestätigen die positive Umsetzung der im Vorjahr formulierten Erwartung des Eigentümers, wonach die bereits ergriffenen Massnahmen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität fortgeführt werden sollen. Die Leistung der Spitaldirektion, insbesondere der CEO, ist in diesem Zusammenhang anerkennend zu würdigen. Die gezielte Einbindung der Mitarbeitenden in die Weiterentwicklung des Spitals trägt dazu bei, die neuen Unternehmenswerte nachhaltig im Arbeitsalltag zu verankern und wird der im Vorjahr formulierten Erwartung gerecht. Das USZ erarbeitet derzeit eine bereichsübergreifende Personalstrategie, die 2025 fertiggestellt wird. Aus Sicht des Eigentümers ist die derzeitige Zusammensetzung der Spitaldirektion mit elf Mitgliedern sehr breit aufgestellt. Das USZ hat in Aussicht gestellt, die Spitaldirektion innerhalb der nächsten drei Jahren hinsichtlich Grösse zu überprüfen.

Im Berichtsjahr wurde die bisherige Direktion ICT strategisch neu ausgerichtet und als Direktion Digital und IT neu organisiert. Der Fokus liegt auf der nutzerzentrierten Digitalisierung klinischer und administrativer Prozesse. Zentrale Vorhaben waren die Ausschreibung des neuen Klinikinformationssystems sowie des Projekts «Automatisierte Dienstplanung» zur Einführung einer auf Künstliche Intelligenz gestützten Lösung. Zu den digitalen Fortschritten zählen ein Echtzeit-Management-Dashboard zur Bettenauslastung und die Planung eines internen Serviceportals zur Effizienzsteigerung. Zudem investiert das USZ kontinuierlich in die Cybersicherheit und wirkt am Aufbau des nationalen «Healthcare Cyber Security Center» mit. Mit der geplanten Einführung digitaler Arbeitsinstrumente kommt das USZ der im Vorjahr formulierten Erwartung nach, wonach durch Digitalisierung und Prozessverbesserungen der administrative Aufwand gesenkt werden soll. Die ab dem 1. Januar 2025 jährlich vorgesehene Verkürzung der Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte soll ebenfalls durch optimierte Arbeitsabläufe erreicht werden.

Der Jahresverlust konnte im Berichtsjahr auf 30,8 Mio. Franken gesenkt werden (Vorjahr: 48,9 Mio. Franken), was auf die Wirksamkeit des im Vorjahr geforderten Ergebnisverbesserungsprogramms hinweist. Die EBITDA-Marge stieg auf 3,3% gegenüber 2,0% im Vorjahr. Die Eigenkapitalquote verringerte sich im Vergleich zur Vorperiode von 50,3% auf 46,2%, liegt jedoch weiterhin über der Eigentümervorgabe von 30%. Im gegenwärtigen Umfeld erscheint das Erreichen einer EBITDA-Marge von 10% nicht realistisch. Die Zielvorgabe bleibt jedoch weiterhin zentral, insbesondere im Hinblick auf eine langfristig tragfähige Finanzierung. In diesem Zusammenhang begrüsst der Eigentümer, dass das USZ

das im Vorjahr eingeforderte Programm zur Ergebnisverbesserung umgesetzt und im Berichtsjahr die finanzielle Trendwende eingeleitet hat. 2026 soll wieder die Gewinnzone erreicht werden.

Eine von der Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion und dem USZ eingesetzte Arbeitsgruppe hat geprüft, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an das USZ der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten ausreichend berücksichtigt wurden. Im Berichtsjahr hat die Arbeitsgruppe die Ergebnisse durch ein externes Gutachten plausibilisieren lassen. Die Ergebnisse liegen vor und sind im Geschäftsbericht des USZ dokumentiert. Das systembedingte, schweizweite Problem der (Re-)Finanzierung von Spitalinfrastrukturen manifestiert sich auch beim USZ. Der Regierungsrat bekennt sich zum Bau von MITTE1|2 und hat im Januar 2025 dem Kantonsrat beantragt, einen Verpflichtungskredit für ein wandelbares Darlehen an das USZ von 690 Mio. Franken zur Finanzierung von MITTE1|2 zu bewilligen, weil der Kanton das Kapital günstiger aufnehmen und dem USZ zu entsprechend besseren Konditionen zur Verfügung stellen kann (Vorlage 6005). Der Kantonsrat entscheidet voraussichtlich 2025.

Das USZ ist in ein breit abgestütztes Netzwerk von Kooperationen mit Spitälern und Forschungseinrichtungen eingebunden. Im Fokus stehen insbesondere vertiefte Partnerschaften innerhalb des Kantons Zürich, die auf eine koordinierte Nutzung von Versorgungsstrukturen, Weiterbildungsangeboten und Ressourcen abzielen. Die vom Eigentümer geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie konnte das USZ im Berichtsjahr nicht vorlegen. Die ZüriPharm AG hat ihr erstes Geschäftsjahr als Aktiengesellschaft unter dem USZ abgeschlossen. Parallel dazu wurde die Unternehmensorganisation der ZüriPharm AG an die neue strategische Ausrichtung angepasst und reorganisiert, wodurch eine solide Grundlage für zukünftiges Wachstum geschaffen wurde. Im Rahmen des gemeinsamen Einkaufs mit anderen Spitälern konnten zudem Einsparungen bei den Arzneimittelkosten erzielt werden.

Fazit

Das USZ verzeichnete im Berichtsjahr trotz anhaltender Herausforderungen im Gesundheitswesen eine Verbesserung und senkte den Jahresverlust deutlich. Das Ergebnisverbesserungsprogramm zeigt Wirkung. Strukturelle Anpassungen, geplante Investitionen in Digitalisierung und IT sowie Fortschritte in Personalstrategie, Unternehmenskultur und Kooperationen stärken die Zukunftsfähigkeit des Spitals und sind positiv zu würdigen. Besonders positiv hervorzuheben sind die konsequente Umsetzung der «Strategie USZ 2030» und die erfolgreiche Verankerung der Unternehmenswerte im Arbeitsalltag.

Die Leistungen des USZ unter herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des USZ haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt. Ihr tagtäglicher Einsatz, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag des USZ erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

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, dass das USZ die Umsetzung der «Strategie USZ 2030» weiterhin mit hoher Verbindlichkeit umsetzt. Der Eigentümer erwartet zudem, dass 2025 die angekündigte übergreifende Personalstrategie formuliert wird.
- *Qualität:* Vom USZ wird erwartet, dass es die begonnenen Massnahmen zur strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent fortführt. Die spitalweite Qualitätsstrategie soll 2025 finalisiert werden. Dazu gehört auch, dass klare Verantwortlichkeiten definiert, Schwerpunkte gesetzt und ein einheitliches Qualitätsverständnis im gesamten Spital verankert werden. Zudem wird weiterhin erwartet, dass das USZ an der Weiterentwicklung kantonaler Qualitätsprogramme aktiv mitwirkt. Die Messergebnisse, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, sollen nachhaltig gesichert werden. In anderen Bereichen ist mit geeigneten Massnahmen eine Qualitätsverbesserung einzuleiten.
- *Personal:* Der Eigentümer erwartet weiterhin, dass das USZ die Arbeitgeberattraktivität weiter stärkt. Zudem wird erwartet, dass die verkürzte Arbeitszeit für Assistenzärztinnen und -ärzte durch gemeinsame Anstrengungen des USZ und der Assistenzärztinnen und -ärzte zur Optimierung von Arbeitsabläufen und Verringerung von administrativen Tätigkeiten kompensiert wird.
- *Kooperationen:* Vom USZ wird erwartet, dass es 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke sowie mit Zürcher Spitälern geprüft werden.

- *Unternehmensorganisation und -kultur*: Der eingeschlagene Weg ist konsequent weiterzuverfolgen, damit der positive Trend gefestigt wird. Dabei ist sicherzustellen, dass die erreichten kulturellen Veränderungen nachhaltig verankert werden.
- *Infrastruktur*: Der Antrag des Regierungsrates an den Kantonsrat, für die Verwirklichung des Projekts MITTE1|2 einen Verpflichtungskredit zu bewilligen, bildet die Grundlage für die bauliche Erneuerung. Der Eigentümer erwartet – vorbehältlich der Genehmigung des Objektkredits durch den Kantonsrat – eine Umsetzung im Zeitplan und innerhalb des vorgesehenen Baubudgets.
- *Finanzen*: Der Eigentümer erwartet, dass das USZ das Ergebnisverbesserungsprogramm weiterhin konsequent umsetzt und dessen Zielwerte erreicht. Der Umsetzungsfortschritt ist kontinuierlich zu überwachen.
- *Risikomanagement*: Vom USZ wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden.
- *Digitalisierung*: Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, genutzt werden. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten. Beschaffungsprozesse, insbesondere im Zusammenhang mit dem neuen Klinikinformationssystem, sind transparent zu gestalten; insbesondere ist eine Gesamtschau aller Kosten vorzunehmen (Anschaffungs- und Implementierungskosten, Kosten zur Anbindung von Umsystemen sowie Betriebskosten), und Kooperationen mit anderen kantonalen oder universitären Spitälern sind zu berücksichtigen.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Geschäftsbericht 2024 des Universitätsspitals Zürich wird genehmigt und zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2024 für das Universitätsspital Zürich wird genehmigt und zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

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



Vor dem Regierungsrat
Die Staatsschreiberin:

Kathrin Arioli