

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich

Sitzung vom 27. Mai 2026

568. Universitätsspital Zürich, Geschäftsbericht und Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Jahr 2025 (Genehmigung)

A. 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 Geschäftsberichtes 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 Gewinnverwendung von 33,0 Mio. Franken (Einzelabschluss nach Swiss GAAP FER) und gemäss Rechnungslegungsvorschriften des Kantons von 31,7 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 2025 im Einzelnen

Der Spitalrat hat den Geschäftsbericht des USZ für das Jahr 2025 mit Beschluss vom 1. April 2026 verabschiedet.

Im Berichtsjahr konzentrierte sich das USZ besonders auf vier der insgesamt sechs Handlungsfelder seiner Strategie «USZ 2030»: die Qualität, die Mitarbeitenden, die Digitalisierung sowie die Finanzierung aus

eigener Kraft. Die Prioritätensetzung ermöglicht es, zentrale Hebel der Transformation gezielt voranzutreiben und, wie die positiven Finanzzahlen zeigen, nachhaltige Wirkung zu erzielen. Die Umsetzung der Strategie «USZ 2030» wird durch ein regelmässiges und engmaschiges Monitoring der Spitaldirektion und des Spitalrates begleitet. Wo notwendig, werden gezielt Korrekturmassnahmen eingeleitet. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Transformation Office zu, das die strategischen Vorhaben übergreifend koordiniert und den Gesamtüberblick über Fortschritt, Abhängigkeiten und Handlungsbedarf sicherstellt. Darüber hinaus unterstützt es die verschiedenen USZ-Gremien bei Steuerung und Monitoring der Massnahmen.

Das USZ hat mit der Verabschiedung der Personalstrategie eine gemeinsame Grundhaltung zu personalpolitischen Themen erarbeitet mit der Vision: «Gemeinsam gestalten wir ein zukunftsfähiges USZ – durch starke Führung, exzellente Entwicklungsmöglichkeiten und ein modernes Arbeitsumfeld, das Menschen gewinnt, bindet und begeistert.» Die Personalstrategie formuliert, wie sich das USZ auf dem Arbeitsmarkt positioniert, welche Haltungen die Spitaldirektion zu personalpolitischen Themen einnimmt und welche Schwerpunkte sie bei der Strategieumsetzung verfolgt. Der Entwurf der Personalstrategie wurde in verschiedenen interdisziplinären USZ-Gremien präsentiert, diskutiert und konkretisiert. Auch die Personalvertretung des USZ brachte sich in den Prozess mit ein.

Mit Fokus auf Digitalisierung treibt das USZ eine personalisierte, vernetzte und patientenzentrierte Medizin voran. Hierzu plant das USZ, ein neues Klinikinformationssystem (KIS) des Herstellers Epic einzusetzen. Die Evaluation erfolgte unter Einbezug von Mitarbeitenden der verschiedenen Fach- und Führungsbereiche. Die Einführung des neuen KIS startet frühestens in zwei Jahren, mit hoher Sensibilität für die Sicherstellung des Datenschutzes, und nachdem die Prozesse getestet worden sind. Ein weiteres Digitalisierungsprojekt ist die automatisierte Dienstplanung, welche die Planungsqualität verbessern und mehr Transparenz für Führung und Mitarbeitende schaffen soll. Nach erfolgter Systemkonfiguration und einem ausgedehnten Testing konnte im Oktober des Berichtsjahres die erste Pilotabteilung erfolgreich die Planung mit dem neuen Dienstplanungstool aufnehmen.

Die Fertigstellung der Baugrube und die feierliche Grundsteinlegung markieren im Neubauprojekt MITTE1|2 zum Ende des Berichtsjahres einen wichtigen Meilenstein. Mit diesem Anlass konnten sowohl die Fortschritte des Bauprojekts sichtbar gemacht als auch die Identifikation der Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit mit dem Generationenprojekt gestärkt werden.

Die Anzahl der stationären Austritte stieg im Berichtsjahr um 1166 auf 42 317 (+2,8%). Auch der ambulante Bereich verzeichnete im Berichtsjahr ein Wachstum von 5,0% gegenüber dem Vorjahr. Die Produktivitätssteigerungen in allen Direktionen und gezielte Kapazitätsverbesserungen führten zu einer deutlichen Verbesserung des operativen Ergebnisses. Früher als geplant und zum ersten Mal seit 2019 verzeichnet das USZ einen Gewinn, und zwar von insgesamt 36 Mio. Franken (konsolidiert einschliesslich ZüriPharm AG, ZWZ AG, USZ Foundation).

C. Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie und Erwartungen für das Berichtsjahr 2026

Der Spitalrat hat den Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie für das Berichtsjahr mit Beschluss vom 1. April 2026 zuhanden der Gesundheitsdirektion genehmigt.

Gestützt darauf hat die Gesundheitsdirektion ihren Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie des USZ erstellt.

Die Leistungen des USZ unter herausfordernden Bedingungen sind im Berichtsjahr 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 für das Jahr 2026 an das USZ, wobei die Zielerreichung auf der Grundlage der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der regelmässigen Eigentümergespräche überprüft wird:

- *Strategische Schwerpunkte:* Der Eigentümer erwartet, dass das USZ die Strategie «USZ 2030» weiterhin umsetzt, insbesondere die für das Jahr 2026 priorisierten Zielbilder in den Bereichen Forschung und Innovation (u. a. Weiterentwicklung der Direktion Forschung und Lehre, Verabschiedung Forschungsstrategie), Digitalisierung (u. a. harmonisierte Patientenpfade, durchgängig digitalisierte Personalprozesse und Dienstplanungen, Verbesserung der «Data Readiness»), Qualität der Patientenversorgung (u. a. organisationale Verankerung der Qualitätsstrategie und Qualitätssicherungsprozesse) sowie Finanzierung aus eigener Kraft (u. a. Steigerung der Produktivität und Profitabilität sowie Stärkung des Monitoring und Controlling des Medizinproduktebestandes).

- *Qualität:* Vom USZ wird erwartet, dass es die verabschiedete Qualitätsstrategie mit hoher Priorität umsetzt und die Massnahmen zur Stärkung des Qualitätsmanagements fortführt. Bei den Messwerten mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen oder kritischen Abweichungen sind im Mindesten das Niveau des nationalen Durchschnitts bzw. die Erwartungswerte zu erreichen und Vorkehrungen für eine nachhaltige Verankerung der Verbesserungen zu treffen.
- *Personal:* Der Eigentümer erwartet, dass die Personalstrategie in der kommenden Berichtsperiode konsequent umgesetzt und ihre Wirkung auf Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorische Stabilität nachgewiesen wird. Dabei ist insbesondere darzulegen, wie es gelingt, Produktivitätssteigerungen mit einer mindestens stabilen, idealerweise verbesserten Arbeitgeberattraktivität zu verbinden.
- *Kooperationen:* Der Eigentümer erwartet, dass das USZ bei künftigen Kooperationen die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden. Insbesondere sollen im neuen Berichtsjahr mit dem Universitäts-Kinderspital Zürich vertiefte Kooperationsmöglichkeiten und Synergiepotenziale im medizinischen Versorgungsbereich, in den Supportfunktionen sowie im Beschaffungswesen weiterentwickelt werden.
- *Unternehmensorganisation und -kultur:* Die Compliance- und Governancestrukturen sind weiter zu stärken, insbesondere im Hinblick auf die angemessene Wahrnehmung der Rollen und Verantwortlichkeiten von Spitalrat und Spitaldirektion. Dabei ist auf eine angemessene Distanz zwischen strategischer und operativer Führung zu achten. Fehlverhalten grundsätzlich und insbesondere bei Kaderpersonen, denen eine Vorbildfunktion zukommt, werden vom Eigentümer nicht akzeptiert. Zudem sind die Bekanntheit und die Nutzung der Meldewege betreffend Beschwerdestellen künftig gezielt in den regelmäßigen Mitarbeitendenbefragungen zu erfassen; die Ergebnisse sind der Gesundheitsdirektion im Rahmen der jährlichen Berichterstattung offenzulegen.
- *Infrastruktur:* Das Neubauprojekt MITTE1|2 ist weiterhin im vorgesehenen Zeitplan und innerhalb des Baubudgets umzusetzen. Über den Fortschritt ist dem Eigentümer quartalsweise Bericht zu erstatten.
- *Finanzen:* Das Ergebnisverbesserungsprogramm ist konsequent weiterzuführen und 2026 in den Regelbetrieb zu überführen. Die erzielten Ergebnisverbesserungen und Produktivitätsgewinne sind nachhaltig zu sichern und strukturell zu verankern, sodass die positive Entwicklung der EBITDA-Marge fortgeführt wird.

- *Risikomanagement*: Das integrale Sicherheits- und Risikomanagement soll weiter gestärkt und die eingeführten Instrumente konsequent umgesetzt sowie in der Organisation und im Arbeitsalltag verankert werden. Besonderes Augenmerk ist auf die wirksame Umsetzung der Massnahmen im Zusammenhang mit Interessenkonflikten und die Weiterentwicklung der Compliance-Strukturen zu legen.
- *Digitalisierung*: Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, ausgeschöpft werden. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien, insbesondere beim KIS, weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten. Die Beschaffung und Implementierung des neuen Klinikinformationssystem hat aus eigenständiger Finanzierung zu erfolgen. Darüber hinaus erwartet der Eigentümer ein regelmässiges Reporting zur Kostenentwicklung.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion

beschliesst der Regierungsrat:

I. Der Geschäftsbericht 2025 des Universitätsspitals Zürich wird genehmigt und zuhanden des Kantonsrates verabschiedet.

II. Der Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie 2025 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