

Universitätsspital Zürich, Eigentümerstrategie, Festlegung

(vom 12. April 2017)

Der Regierungsrat beschliesst:

I. Die Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich vom 12. April 2017 wird festgelegt.

II. Dieser Beschluss fällt dahin, falls die Änderung des USZG gemäss Vorlage 5198 nicht in Kraft tritt.

III. Mitteilung an die Gesundheitsdirektion.

Weisung

1. Ausgangslage und gesetzlicher Auftrag

Gemäss den Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 (RRB Nr. 122/2014) und gestützt auf § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 legt der Regierungsrat für bedeutende Beteiligungen des Kantons eine Eigentümerstrategie fest. Zu den bedeutenden Beteiligungen zählt auch das Universitätsspital Zürich (USZ).

Diese Bestimmung hat ihren Ausdruck im Antrag des Regierungsrates an den Kantonsrat zur Änderung des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG) gefunden (Vorlage 5198). Ziel der Gesetzesänderung ist die Übertragung der Immobilien im Baurecht auf das USZ. Die Gesetzesänderung befindet sich derzeit in der parlamentarischen Beratung. Die Beschlussfassung findet voraussichtlich noch im April 2017 statt. Mit einem Referendum gegen die Gesetzesänderung wird nicht gerechnet.

Um den Willen des Kantonsrates zeitnah umsetzen zu können, wird eine Inkraftsetzung der Gesetzesänderung auf den 1. Januar 2018 angestrebt. Auf diesen Zeitpunkt ist auch die Eigentümerstrategie für das USZ festzulegen.

Gemäss § 8 Ziff. 5 der Vorlage zur Änderung des USZG genehmigt der Kantonsrat auf Antrag des Regierungsrates die Eigentümerstrategie für das USZ. Um dem Kantonsrat und seinen Kommissionen ausreichend Zeit für die Beurteilung der Eigentümerstrategie einzuräumen, ist ihr Erlass durch den Regierungsrat noch vor der Beschlussfassung des Kantonsrates zur Änderung des USZG notwendig. Bei einer Ablehnung der Gesetzesänderung durch den Kantonsrat wird der vorliegende Antrag – und damit auch die Eigentümerstrategie in der vorliegenden Fassung – hinfällig.

Die Eigentümerstrategie ist die Grundlage für das Beteiligungscontrolling des Kantons und die Eigentümergespräche mit dem USZ. Die zuständige Fachdirektion legt dem Regierungsrat zudem jährlich Rechenschaft über die Umsetzung der Eigentümerstrategie ab. Der entsprechende Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie wird zusammen mit dem Geschäftsbericht des Spitals dem Kantonsrat jeweils zur Kenntnisnahme zugeleitet.

Gemäss § 9 Ziff. 4 der Vorlage zur Änderung des USZG (in der Fassung gemäss Vorlage 5198b, Antrag der Redaktionskommission vom 8. März 2017) umfasst die Eigentümerstrategie für das USZ insbesondere folgende Inhalte:

- a. mittelfristige Ziele des Kantons als Eigentümer des USZ,
- b. strategische Vorgaben an das USZ zu deren Erreichung,
- c. finanzielle Zielwerte, namentlich zum Eigenkapital, zur Rendite und zur zulässigen Verschuldung,
- d. Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling,
- e. Vorgaben zu einer zweckgebundenen Investitions- und Immobilienplanung (Immobilienstrategie).

2. Steuerung des USZ

Mit der Übertragung der Immobilien auf das Spital ändert sich das Verhältnis zwischen Kanton und Spital und insbesondere die strategische und operative Steuerung des Spitals durch den Kanton in seiner Rolle als Eigentümer. An die Stelle der bisherigen Steuerung über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan des Kantons tritt die Beteiligungssteuerung mittels der Eigentümerstrategie.

Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument zur Durchsetzung der Interessen des Kantons als Eigner der Gesellschaft. Sie identifiziert die strategischen Ziele des Kantons und macht Vorgaben zu Personal, Leistungserbringung, Kooperationen, Infrastruktur und Risikomanagement. Sie setzt finanzielle Ziele und regelt das Beteiligungscontrolling. Schliesslich legt sie die Rahmenbedingungen des Kantons für Veräusserungen fest.

In der Eigentümerstrategie ist der Auftrag des Eigentümers an das oberste Führungsorgan des Spitals formuliert. Im Falle des USZ ist dies der Spitalrat. Die Eigentümerstrategie ist abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen einerseits und den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton und dem Spital andererseits. Die Eigentümerstrategie ist aber auch zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie des USZ. Letztere ist ein Instrument der Unternehmensführung: In der Unternehmensstrategie legt der Spitalrat zuhanden der Spitaldirektion fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der übergeordneten regulatorischen (Gesetz, Leistungsaufträge) und strategischen (Eigentümerstrategie) Vorgaben in seinem Marktumfeld verhalten soll.

3. Die Eigentümerstrategie für das USZ im Einzelnen

3.1 Gliederung

Die Eigentümerstrategie für das USZ ist in folgende Kapitel gegliedert:

1. Ausgangslage und Umfeld,
2. Strategische Ziele des Kantons,
3. Vorgaben an das Universitätsspital,
4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung,
5. Ausübung der Eigentümerrolle,
6. Geltungsdauer und Überarbeitung.

3.2 Ausgangslage und Umfeld

Einleitend zur Eigentümerstrategie werden die Aufgaben des Kantons als Garant einer ausreichenden und wirtschaftlich tragbaren Gesundheitsversorgung sowie einer qualitativ hochstehenden universitären Lehre und Forschung dargelegt. Sodann werden das USZ und seine Rolle in der Versorgung sowie der Lehre und Forschung vorge-

stellt. Abschliessend werden die Verankerung der Eigentümerstrategie im USZG erläutert und weitere wesentliche gesetzliche Grundlagen aufgeführt.

3.3 Strategische Ziele des Kantons

In diesem Kapitel werden die strategischen Ziele dargelegt, die der Kanton als Träger des USZ verfolgt, differenziert nach der Rolle des Kantons als Versorgungsgewährleister sowie nach jener des Spital-eigentümers.

Die Festlegungen zu den Gewährleisterzielen gehen aus von den Zweckbestimmungen gemäss § 2 USZG (medizinische Versorgung, Forschung und Lehre sowie Aus-, Weiter- und Fortbildung) und präzisieren diese. Es werden die Erwartungen an das USZ bezüglich seiner Positionierung im nationalen und internationalen Umfeld und seiner Vernetzung mit den universitären Bildungseinrichtungen formuliert. Der breite Leistungsumfang wird ebenso betont wie die Nutzbar-machung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung für die Behandlung der Patientinnen und Patienten.

Zudem wird das USZ verpflichtet, seine Konkurrenzfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, die Nutzung von Synergien mit den benachbarten Bildungsinstitutionen sowie die nachhaltige Re-finanzierung der baulichen und betrieblichen Infrastruktur sicherzu-stellen.

3.4 Vorgaben an das Universitätsspital

Dieses Kapitel beschreibt die direkten strategischen Vorgaben des Eigentümers zu wesentlichen Gesichtspunkten der Unternehmensführung.

Die Abschnitte 3.1 bis 3.5 behandeln die Gesichtspunkte «Unternehmensstrategie», «Personal», «Kommunikation», «Kooperationen» und «Infrastruktur». Hervorzuheben sind vor allem die Ausrichtung an einer qualitativ und wirtschaftlich überdurchschnittlichen Leistungserbringung, die Sicherstellung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Spitals und seine starke Verankerung sowohl regional (Grossraum Zürich) als auch überregional bzw. national. Vom USZ wird zudem erwartet, dass es ein attraktiver Arbeitgeber mit konkurrenz-fähigen Arbeits- und Ausbildungsbedingungen ist. Schliesslich wird das Spital verpflichtet, eine flexible, an effizienten, patientenorientierten Betriebsabläufen orientierte Infrastruktur vorzuhalten.

Von besonderer Bedeutung sind die im Abschnitt 3.6 «Finanzen» formulierten Vorgaben. Mit der Übertragung der Immobilien auf das USZ entfällt die Steuerung des Spitals über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF). Dementsprechend ist das USZ von der Befolgung der Richtlinien des Regierungsrates zu Budget und KEF (Ersteingabe) befreit. Auch die materiellen Festlegungen des Regierungsrates zur KEF-Überarbeitung (Zweiteingabe) entfalten für das Spital keine Wirkung. Gleiches gilt für die Vorgaben des Personalamtes zum Personalcontrolling oder des Immobilienamtes zu den Hochbauinvestitionen. Auch von den Sanierungsprogrammen des Regierungsrates wird das USZ nicht erfasst.

Die finanzielle Steuerung des USZ erfolgt inskünftig über die Eigentümerstrategie. Die Jahresrechnung des USZ ist allerdings weiterhin zu konsolidieren (vgl. § 54 Abs. 1 lit. c Gesetz über Controlling und Rechnungslegung, CRG, bzw. § 28 Abs. 1 USZG). Das USZ wird in der Rechnung bzw. im KEF als Leistungsgruppe ohne Beschlussgrösse geführt. In der KEF-Leistungsgruppe «USZ» sind die Aufgaben, die Erfolgsrechnung (Aufwand, Ertrag, Saldo) und die Investitionsrechnung (Ausgaben, Einnahmen, Saldo) auszuweisen.

Die erforderlichen Angaben sind auf konsolidierbarer Zahlenbasis und gemäss den zeitlichen Vorgaben des Kantons bereitzustellen. Die Eigentümerstrategie verpflichtet das USZ, dafür besorgt zu sein, dass seine Geschäftstätigkeit den mittelfristigen Ausgleich nicht in wesentlichem Ausmass negativ beeinflusst. Dabei sind Veränderungen beim Gewinn je nach Geschäftsgang normal; Verluste hingegen sind durch Überschüsse auszugleichen. Dieser Ausgleich ist nötigenfalls durch strategische Vorgaben im Rahmen des Eignercontrollings sicherzustellen.

Zu den qualitativen finanziellen Vorgaben des Kantons für das USZ gehört, dass im Bereich der Leistungen der Obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) eine zumindest ausgeglichene Rechnung erwartet wird, dass also im Schnitt die Einnahmen die Ausgaben einschliesslich der Anlagenutzungskosten decken. Zudem hat das USZ eine Rendite zu erwirtschaften, die eine nachhaltige Erfüllung der Eigentümerziele gemäss Abschnitt 2 sicherstellt. Die Vermögenswerte sind ausreichend zu schützen, und das Spital sollte stets über ein angemessenes Eigenkapital verfügen, um so seine Kreditwürdigkeit zu erhalten. Schliesslich wird vom USZ verlangt, dass es einen ausreichenden Cashflow zur langfristigen Finanzierung der Investitionen sowie zur Rückzahlung eingegangener finanzieller Verpflichtungen erwirtschaftet.

Die Eigentümerstrategie enthält auch finanzielle Vorgaben quantitativer Art. Die Vorgabe solcher Finanzziele ist nicht trivial. Quantitative Ziele sind zwar einfach messbar und bilden grundsätzlich eine objektive Grundlage für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung und der eingegangenen Risiken. Sie können aber unter Umständen auch ein zu enges Korsett bilden und sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken. Zudem besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleitung zur Einhaltung quantitativer Ziele vor allem auf kurzfristig wirksame Massnahmen setzt, die nicht nachhaltig sind. Aus diesem Grund sind die festgelegten Kennzahlen nicht als «harte» Jahresziele zu verstehen, sondern als Richtwerte, die im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichen sind.

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen werden folgende quantitative finanzielle Vorgaben an das USZ gemacht:

- Als Kennzahl für die Profitabilität, Liquidität und finanzielle Stabilität des Spitals wird die EBITDA-Marge (Marge des nach Abzug der Personal- und Sachkosten, aber vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen verbleibenden Ertrages) herangezogen. Als im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichender Zielwert wird eine Marge von 10% festgelegt. Dieser Wert wird in Fachkreisen als nötig für einen nachhaltig gesunden Akutspitalbetrieb erachtet, der die für die periodische Modernisierung der Infrastruktur notwendige Investitionstätigkeit aus den Erträgen refinanzieren kann.
- Als Kennzahl für die Stabilität und Bonität des USZ wird die Eigenkapitalquote (Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital, in Prozent) verwendet. Eine tiefe Eigenkapitalquote hat eine verminderte Kreditwürdigkeit zur Folge und erhöht damit die Kapitalkosten und die Abhängigkeit des USZ von den Kreditgebern. Als im jährlichen Mittel nicht zu unterschreitender Zielwert wird eine Eigenkapitalquote von 30% festgelegt. Das Unternehmen sollte auch nicht über eine zu hohe Eigenkapitalquote verfügen. Eine hohe Eigenkapitalquote deutet darauf hin, dass zu viele flüssige Mittel des Eigentümers im Unternehmen gebunden sind. Als sinnvolle Obergrenze wird eine Eigenkapitalquote von 80% erachtet.
- Als Kennzahl für die Verschuldung wird der Zinsdeckungsgrad – das Verhältnis zwischen dem Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) und dem Nettozinsaufwand – eingesetzt. Als im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichender Zielwert wird der Faktor 3.0 festgelegt; dieser bedeutet, dass im Mittel die Zinskosten des Spitals höchstens ein Drittel seines Gewinns vor Zinsen und Steuern betragen sollten.

Diese Vorgaben gelten auf Konzernebene, sofern ein Konzernabschluss vorliegt. Andernfalls gelten sie für den Einzelabschluss.

Bei den Kennzahlen ist Folgendes zu beachten: Sowohl die EBIT- und die EBITDA-Marge als auch die Eigenkapitalquote sind selbst bei gesunden Unternehmen beträchtlichen Schwankungen unterworfen. Ein Unterschreiten der festgelegten Werte ist nicht in jedem Fall mit einer ungenügenden Wirtschaftlichkeit oder einer übermässigen Verschuldung des Spitals gleichzusetzen. Die genannten Werte haben vielmehr Orientierungs- und Leitfunktion und sollten im zwei- bis vierjährigen Mittel erreicht (EBITDA) bzw. nicht unterschritten (Eigenkapitalquote) werden. Die Nichteinhaltung einer oder mehrerer Indikatoren in einem Berichtsjahr bildet keinen zwingenden Anlass für Sanktionen gegenüber dem Spital. Sie sollte vielmehr gemeinsam von Eigentümer und Unternehmen sorgfältig analysiert und auf die Notwendigkeit von Massnahmen hin beurteilt werden. Gerade in der Anfangsphase des neuen Steuerungsparadigmas – d.h. in den ersten drei bis fünf Jahren – wird zudem eine allmähliche Annäherung an den Zielwert für notwendig und realistisch erachtet.

Abschnitt 3.7 enthält die Vorgabe des Kantons zum Rechnungslegungsstandard (siehe dazu § 9 Ziff. 4 lit. c der Vorlage zur Änderung des USZG). In Übereinstimmung mit dem grösseren unternehmerischen Handlungsspielraum, den das USZ nach der Gesetzesrevision haben soll, wird als Standard die Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER mit Überleitung festgelegt. Swiss GAAP FER ist der im Spitalbereich mit Abstand am weitesten verbreitete Rechnungslegungsstandard. Mit der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER ist sichergestellt, dass das USZ auf den Kapital- und Kreditmärkten keine Nachteile gegenüber anderen Kapital- bzw. Kreditnehmern hat. Das USZ stellt mittels Überleitung die Integration ihres Rechnungsabschlusses nach Swiss GAAP FER in die konsolidierte Rechnung des Kantons nach den Vorgaben des Handbuchs für Rechnungslegung (HBR) sicher.

In Abschnitt 3.8 schliesslich wird das USZ auf das Führen eines angemessenen Internen Kontrollsystems für das Risikomanagement verpflichtet.

3.5 Beteiligungscontrolling

Das Beteiligungscontrolling des Kantons umfasst neben der jährlichen Berichterstattung zur Eigentümerstrategie weitere Massnahmen. Dazu gehören zweimal jährlich stattfindende Eigentümergespräche. Weitere Vorgaben für ein angemessenes Reporting (wie beispielsweise eine unterjährig Berichtserstattung zur Geschäftsentwicklung) werden bilateral zwischen dem USZ und der Gesundheitsdirektion vereinbart.

3.6 Ausübung der Eigentümerrolle

Das Universitätsspital ist seit rund zehn Jahren eine selbstständige Anstalt. Seitdem führt der Spitalrat das Unternehmen treuhänderisch für den Kanton. Schon bis anhin wurde das USZ durch die Gesundheitsdirektion beaufsichtigt. Die bisher nur implizite Politik wird in der Eigentümerstrategie ausdrücklich und damit für beide Seiten verbindlich gemacht. Die Feststellungen in der Eigentümerstrategie zur Ausübung der Eigentümerrolle haben im Wesentlichen deklaratorischen bzw. (aus kantonaler Sicht) selbstbindenden Charakter, ebenso wie die Feststellungen zu den unternehmerischen Handlungsspielräumen und zur Vermeidung einer Bevor- oder Benachteiligung des Spitals.

3.7 Geltungsdauer und Überarbeitung

Strategien haben in der Regel einen mittelfristigen Wirkungshorizont. Dementsprechend ist in § 9 Ziff. 10 der Vorlage zur Änderung des USZG festgelegt, dass die Eigentümerstrategie mindestens alle vier Jahre durch den Regierungsrat überprüft und nachgeführt wird. Da zudem jährlich zur Umsetzung der Strategie Bericht zu erstatten ist (zum einen durch das Spital an den Regierungsrat; zum anderen durch den Regierungsrat an den Kantonsrat), ist sichergestellt, dass auch ein kurzfristiger Anpassungsbedarf erfasst wird. Anpassungen der Eigentümerstrategie bedürfen der Genehmigung durch den Kantonsrat.

4. Genehmigung durch den Kantonsrat

Die Festlegung der Eigentümerstrategie für das USZ steht unter dem Vorbehalt ihrer Genehmigung durch den Kantonsrat.

Dieser Regierungsratsbeschluss steht unter dem grundsätzlichen Vorbehalt der Zustimmung des Kantonsrates und – im Falle eines Referendums – der Stimmberechtigten zur Änderung des USZG (Übertragung der Immobilien im Baurecht).

Anhang

Eigentümerstrategie für das Universitätsspital Zürich

(vom 12. April 2017)

1. Ausgangslage und Umfeld

1.1 Zweck der Eigentümerstrategie

Gemäss den Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 und gestützt auf § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 legt der Regierungsrat für bedeutende Beteiligungen des Kantons eine Eigentümerstrategie fest. Zu den bedeutenden Beteiligungen zählt auch die selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt Universitätsspital Zürich (USZ).

Die Eigentümerstrategie umfasst die strategischen Ziele des Eigentümers als Gewährleister und als Eigner des USZ (einschliesslich finanzieller Steuerung). Sie zeigt die Erwartungen des Kantons an das Spital und dessen Unternehmensleitung und bildet die Grundlage für den Austausch mit dem obersten Führungsorgan der Beteiligung (Spitalrat).

1.2 Aufgaben des Kantons in der Spitalversorgung

Art. 113 der Kantonsverfassung (KV) verpflichtet den Kanton, zusammen mit den Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung zu sorgen. Die Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden sieht vor, dass der Kanton für die Akut- und Rehabilitationsversorgung in Spitälern, die Gemeinden demgegenüber für die Langzeitversorgung in Heimen und durch Spitex-Organisationen zuständig sind.

Als Versorgungsgewährleister und Regulator steuert der Kanton die Spitalversorgung mit verschiedenen Steuerungsinstrumenten wie insbesondere dem Erlass von Gesetzen und Verordnungen, dem gesundheitspolizeilichen Bewilligungs- und Aufsichtswesen sowie der Spitalplanung und den Spitallisten gemäss dem Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG).

Der Kanton hat auch für eine qualitativ hochstehende Lehre und Forschung an Universität und anderen Hochschulen zu sorgen (Art. 118 KV). Dazu betreibt er die entsprechenden Institutionen, insbesondere die Universität Zürich (UZH).

In den Zürcher Universitätsspitalern USZ, Uniklinik Balgrist, Universitäts-Kinderspital und Psychiatrische Universitätsklinik sind die kantonalen Aufgaben der medizinischen Versorgung, der Forschung und der Lehre eng miteinander verflochten. Die von diesen Institutionen erbrachte universitäre Medizin entwickelt die Medizin der Zukunft und sorgt damit für eine hochstehende, zeitgemässe klinische Versorgung.

Der Kanton hat ein grosses Interesse daran, dass Zürich seine Bedeutung als international hervorragende und anerkannte Stätte der universitären medizinischen Versorgung, Forschung und Lehre halten und ausbauen kann. Um das Potenzial des Standortes bestmöglich zu nutzen, ist eine enge strategische Koordination der beteiligten Institutionen zwingend.

1.3 Das Universitätsspital Zürich

Das USZ bildet mit seinen über 40 Kliniken und Instituten sowie dem Zentrum für Klinische Forschung den Kernbereich der universitären akutsomatischen Medizin im Kanton Zürich. Es ist mit der Medizinischen Fakultät der Universität direkt verbunden und pflegt zudem eine enge Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH). In verschiedenen Bereichen der hochspezialisierten Medizin ist das USZ der einzige Leistungserbringer im Kanton und hat auch überregional eine grosse Bedeutung für die Versorgungssicherheit. Es stellt aber auch einen bedeutenden Teil der Grund- und der spezialisierten Versorgung für die Stadt und Agglomeration Zürich sicher.

Neben den Versorgungsleistungen erbringt das USZ umfangreiche Leistungen in der Forschung und der universitären Lehre sowie wichtige Aus-, Weiter- und Fortbildungsleistungen.

1.4 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss § 8 Ziff. 5 USZG genehmigt der Kantonsrat die vom Regierungsrat festgelegte Eigentümerstrategie für das USZ. Die Eigentümerstrategie ist eine verbindliche Vorgabe des Kantons an den Spitalrat als oberstes Führungsorgan der Anstalt. Die Eigentümerstrategie ist jedoch kein Rechtserlass und deshalb nicht direkt rechtswirksam.

Weitere wichtige Gesetzeserlasse sind:

- Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005,
- Gesundheitsgesetz vom 2. April 2007 (GesG),
- Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetz vom 2. Mai 2011 (SPFG),
- Gesetz über das Universitätsspital Zürich vom 19. September 2005 (USZG),
- Gesetz über die Universität Zürich vom 15. März 1998 (UZHG),
- Gesetz über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (CRG).

2. Strategische Ziele des Kantons

Als Gewährleister der universitären Medizin mit den Elementen medizinische Versorgung, Forschung und Lehre sowie Aus-, Weiter- und Fortbildung verfolgt der Kanton als Träger des USZ folgende Ziele:

- Das USZ ist als national führendes sowie international beachtetes Zentrum der universitären Medizin positioniert.
- Es arbeitet dazu eng mit der UZH zusammen.
- Es arbeitet zudem mit weiteren Hochschulen, insbesondere der ETH, zusammen.
- Das USZ bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung, der spezialisierten und der hochspezialisierten Medizin jederzeit qualitativ hochwertig und wirtschaftlich erfüllen.
- Das USZ macht Erkenntnisse aus der medizinischen Forschung für die Patientinnen und Patienten nutzbar.
- Das USZ pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern.
- Das USZ erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig.

- Das USZ vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen.
Als Eigentümer des USZ verfolgt der Kanton folgende Ziele:
- Das USZ ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung.
- Das USZ nutzt betriebliche, personelle und infrastrukturelle Synergien mit der Universität und der ETH und allenfalls weiteren Institutionen im Bereich der Lehre und Forschung. Es unterstützt die strategische Koordination der Universitären Medizin Zürich.
- Das USZ ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten.
- Das USZ erhält, erneuert und betreibt seine Infrastruktur nachhaltig und aus eigener Kraft.

3. Vorgaben an das Universitätsspital

Der Kanton als Eigentümer des USZ erwartet vom Spitalrat die Beachtung der folgenden Vorgaben:

3.1 Unternehmensstrategie

Das USZ verfolgt eine Unternehmensstrategie, die das Erreichen der strategischen Ziele des Kantons gemäss Abschnitt 2 unterstützt und insbesondere auf eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, auf die Förderung der Innovationsfähigkeit und auf die aktive Nutzung von Marktchancen ausgerichtet ist.

Das USZ ist sowohl regional als auch überregional und national verankert.

3.2 Personal

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 Sozialpartner.

Das USZ bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens.

3.3 Kommunikation

Das USZ informiert transparent und bewirtschaftet aktiv seine Stakeholder-Beziehungen.

3.4 Kooperationen

Das USZ kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind.

3.5 Infrastruktur

Das USZ stellt sicher, dass seine Infrastruktur

- patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
- die translationale medizinische Forschung und Lehre im Verbund mit der Universität und der ETH unterstützt,
- im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
- eine angemessene Qualität aufweist.

Das USZ erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt.

3.6 Finanzen

Das USZ

- strebt im Bereich der obligatorischen Krankenpflegeversicherung gemäss KVG eine ausgeglichene Rechnung an,
- erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können,

- erwirtschaftet einen ausreichenden Cashflow zur langfristigen Finanzierung der Investitionen sowie zur Begleichung laufender Verpflichtungen,
- sorgt für einen ausreichenden Schutz der Vermögenswerte,
- verfügt über ein angemessenes Eigenkapital.

Das USZ orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 9 Ziff. 4 lit. b USZG:

- EBITDA-Marge: 10%
- Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%
- Zinsdeckungsgrad: 3.0

Das USZ sorgt dafür, dass es den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Es sieht in der Regel mindestens ein ausgeglichenes Budget sowie eine über vier Jahre zumindest ausgeglichene Plan-Erfolgsrechnung vor. Negative Ergebnisse in der Erfolgsrechnung sind durch Überschüsse in der nächsten Plan-Erfolgsrechnung auszugleichen.

Die Verschuldungsseckwerte des USZ dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen.

3.7 Rechnungslegungsstandard

Das USZ führt seine Rechnung nach Swiss GAAP FER und stellt mittels Überleitung ihre Integration in die konsolidierte Rechnung des Kantons nach den Vorgaben des Handbuchs für Rechnungslegung (HBR) sicher.

Die finanziellen Vorgaben gemäss Abschnitt 3.6 dieser Eigentümerstrategie gelten auf Konzernebene, sofern ein Konzernabschluss vorliegt. Andernfalls gelten sie für den Einzelabschluss.

3.8 Risikomanagement

Das USZ stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem.

4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung

4.1 Austausch Kanton – Universitätsspital

Die Gesundheitsdirektion als Eigentümerverspreterin und eine Vertretung des Spitalrates pflegen zweimal pro Jahr sowie bei besonderem Bedarf einen direkten Austausch über die strategische Ausrichtung des Spitals.

Das USZ informiert die Eigentümerverspreterung des Kantons frühzeitig über Vorkommnisse und Vorhaben von grosser Tragweite oder bei drohenden bedeutenden Abweichungen von den Eigentümerzielen.

Die Gesundheitsdirektion stellt den Austausch mit den übrigen Direktionen sicher.

4.2 Berichterstattung

Das USZ erstattet dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie. Der Bericht stellt auch die strategischen und finanziellen Risiken dar.

Das USZ berichtet dem Kanton jährlich über die Ist-Werte und über die mittelfristigen Planwerte der Kennzahlen gemäss den Vorgaben der Gesundheitsdirektion sowie über die Infrastrukturplanung.

Bei Bedarf kann die Gesundheitsdirektion beim USZ im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zusätzliche Informationen zu besonderen Geschäften einholen oder Quartalsabschlüsse einfordern, soweit dies zur Einschätzung der Unternehmensrisiken notwendig ist.

5. Ausübung der Eigentümerrolle

5.1 Wahrung der Eigentümerinteressen

Der Kanton wahrt auf der Grundlage des Beteiligungscontrollings seine Eigentümerinteressen durch die Ausübung der Aufsichts- und Mitwirkungsrechte gemäss USZG.

Die Zusammensetzung des Spitalrates wird nach fachlichen und persönlichen Kriterien bestimmt, sodass das Gremium als Ganzes mit Persönlichkeiten besetzt ist, die sich optimal ergänzen und durch ihre Erfahrung die Interessen des Kantons als Eigentümer umsetzen sowie die Aufsichts- und Führungsaufgaben optimal wahrnehmen können. Die folgenden Fachkompetenzen sollen abgedeckt sein: Spitalwesen, Unternehmensführung, Medizin, Recht, Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation.

5.2 Massnahmen des Eigentümers

Der Kanton sorgt im Rahmen seiner strategischen Zielvorgaben gemäss Abschnitt 2 dafür,

- dass das USZ am Standort Hochschulquartier Zürich Zentrum sowie an weiteren Standorten über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum verfügt,
- dass das USZ als klinischer Leistungserbringer gegenüber den anderen Listenspitälern weder bevorzugt noch benachteiligt ist. Er fördert insbesondere die Kostentransparenz im Bereich von Leistungen und Aufwänden, die nicht unmittelbar der Erfüllung der Leistungsaufträge dienen.

6. Geltungsdauer und Überarbeitung

Die Eigentümerstrategie für das USZ ist auf unbestimmte Dauer festgesetzt. Sie wird mindestens alle vier Jahre überprüft und soweit nötig angepasst.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:

Mario Fehr

Der Staatsschreiber:

Beat Husi