



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**

100-2018 / 147-05-2019 / moc

**Universitätsspital Zürich**

# **Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie**

**Berichtsjahr 2018**

15. Mai 2019





## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Überblick</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>5</b>
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	5
3.3	Gesundheitsversorgung	5
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	6
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	6
3.6	Infrastruktur	6
3.7	Finanzielle Ziele	6
3.8	Wettbewerbssituation	7
3.9	Risikomanagement	7
3.10	Forschung	7
<b>4</b>	<b>Gesamteinschätzung</b>	<b>8</b>

# 1 Einleitung

Gemäss § 9 Ziffer 8 Buchstabe b des Gesetzes über das Universitätsspital Zürich (USZG; LS 813.15) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 9 Ziffer 9 USZG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

# 2 Überblick

---

## Unternehmenszweck

Das Universitätsspital dient der überregionalen medizinischen Versorgung, unterstützt die Forschung und Lehre der Hochschulen und betreibt die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens.

---

Spitalrat	Funktion
Martin Waser	Präsident des Spitalrats
Urs Lauffer	Vizepräsident des Spitalrats
Dr. oec. HSG Arnold Bachmann	Mitglied des Spitalrats
Prof. Dr. med. Dieter Conen (bis 31.7.2018)	Mitglied des Spitalrats
Dr. iur. Franz Hoffet	Mitglied des Spitalrats
Dr. iur. Annette Lenzlinger (ab 1.9.2018)	Mitglied des Spitalrats
Prof. Dr. med. Andreas Tobler (ab 1.9.2018)	Mitglied des Spitalrats
Monika Urfer, MPH, MAS EBBM	Mitglied des Spitalrats
Dr. sc. Nat. Martina Weiss (bis 31.7.2018)	Mitglied des Spitalrats
lic. iur. Walter Dietrich	Vertreter GD
Prof. Dr. Hans-Rudolf Lüscher	Vertreter Universitätsrat

---

Gesamtentschädigung total in CHF (inkl. Spesen)	2017	2018
Spitalrat	337'000	332'000
Spitaldirektion*	4'613'234	4'807'280

\* inkl. Entschädigungen der UZH für die Lehrtätigkeit der drei Mitglieder der Spitaldirektion (Vorsitzender Spitaldirektion, Ärztlicher Direktor und Ärztlicher Co-Direktor)

---

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	40%

---

---

### Wichtige Verträge

Mietvertrag The Circle  
Hochbord Stettbach (externer Bürostandort)  
Mietvertrag Logistikzentrum Schlieren  
Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich  
Leistungsaufträge gemäss Spitalliste

<b>Beschäftigungsentwicklung</b>	2017	2018
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	6'913	7'124
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	3.9%	3.0%
<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>	2017	2018
Stationäre Austritte	42'032	42'377
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	2.4%	0.82%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	20.6%	19.9%
Case Mix Index (CMI)	1.565	1.588
Day Mix Index (DMI)	0.9448	0.9462
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0.4%	1.5%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-	0.148%
Durchschnittliche Verweildauer	6.71	6.59
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	274'353	273'200
<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>	2017	2018
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	269'494	258'143
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	24'021	19'849
<b>Rechnungslegungsstandard</b>	2017	2018
Swiss GAAP FER	Ja	Ja
<b>Geschäftsergebnis (TCHF)</b>	2017	2018
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	79'017	63'096
a.o. Ergebnis	40'066	-
Ergebnis ER ohne a.o.	38'951	63'096
<b>Finanzielle Kennzahlen</b>	2017	2018
EBITDA-Marge (bis 2017: EBITDAR-Marge)	7.81%	8.55%
Eigenkapitalquote	38.89%	61.94%
Zinsdeckungsgrad	16.54	24.84

## **3 Umsetzung der Eigentümerstrategie**

### **3.1 Unternehmensstrategie**

Rascher Wandel, Spezialisierung, gepaart mit steigendem Kostendruck und akzentuiertem Fachkräftemangel, sind seit längerem Konstanten im Gesundheitswesen. Das USZ hat den Anspruch, sich in diesem Umfeld auf die Chancen zu konzentrieren, welche sich in Bezug auf seine Position bieten.

Die Eigentümerstrategie verlangt in dieser Hinsicht eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, die Förderung der Innovationsfähigkeit und die aktive Nutzung von Marktchancen. Das USZ soll sich als national führendes sowie international beachtetes Zentrum der universitären Medizin positionieren.

Mit seiner Strategie USZ 2025 hat sich das Spital ambitionierte Ziele gesteckt. Wichtige Etappenziele auf dem Weg zur Konzentration der stationären Gesundheitsversorgung im Zentrum von Zürich sind die Eröffnung des Logistik- und Servicezentrums in Schlieren Mitte 2018, die Konzentration der Verwaltungsstellen im Jahr 2019 in einem neuen Bürogebäude in Stettbach und die für 2020 geplante Eröffnung eines ambulanten Versorgungszentrums im Circle-Gebäude des Flughafens Zürich.

Die Stossrichtung der Strategie stimmt und ist auf Kurs. Ein wesentliches Risiko besteht in der baurechtlichen Situation im Hochschulquartier in Zürich (siehe Ziffer 3.7, Infrastruktur).

### **3.2 Steuerung**

Das USZ hat mit der REKOLE-Zertifizierung und der Einführung des Rechnungslegungsstandards Swiss GAAP FER einen hohen Standard bezüglich der Rechnungsführung und der Rechnungslegung erreicht. Zusammen mit weiteren Massnahmen verfügt das USZ bei der finanziellen Führung über sehr gute Instrumente, welche in die gesamte Organisation hineinwirken.

Die Steuerung des Konzerns USZ mit zahlreichen Kliniken und weiteren Organisationseinheiten ist sehr anspruchsvoll. Aufgrund der starken Stellung der Kliniken besteht naturgemäss ein Spannungsfeld zwischen einer zentralen Steuerung und dezentraler Steuerung auf der Ebene der Kliniken. Die Einbettung der Kliniken in eine Gesamtorganisation, welche bspw. einen Dienstleistungsbezug und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen vorsieht, ist aus Eigentümersicht sehr wichtig und soll weiter vorangetrieben werden.

Die GD und das USZ haben während des Berichtsjahres auf strategischer Ebene zwei Eigentümergespräche geführt (April und November).

### **3.3 Gesundheitsversorgung**

Das Wachstum bei der Zahl der betreuten stationären Patientinnen und Patienten bei einem höheren Case Mix Index (CMI) mit leicht verkürzter Aufenthaltsdauer ist in unternehmerischer Hinsicht positiv zu beurteilen. Auch im ambulanten Bereich entwickelten sich die Patientenzahlen aus Unternehmenssicht vorteilhaft. Deutlich spürbar waren aber der Tarifeingriff beim TARMED wie auch die regulatorischen Vorgaben bei Operationen, welche gewöhnlich ambulant durchzuführen sind.

Die Investitionen des USZ in medizinische Spitzentechnologie und Informatiksysteme, aber auch in die neue Infrastruktur für die medizinische Versorgung stärken die Position des USZ. Auch in medizinischer Hinsicht wurde die Entwicklung rasch vorangetrieben. Im Bereich der Tumorbehandlung hat sich das USZ eine zukunftssträchtige Stellung erarbeitet, nicht zuletzt auch durch eine gezielte Rekrutierung von akademisch aktiven onkologischen



Kaderärzten. Bei der Tumorbehandlung ist das Spital auf die Unterstützung und Kompetenz der Kantonsapotheke angewiesen. Mit der geplanten Übernahme der KAZ nach deren Verselbständigung und der verstärkten Ausrichtung der pharmazeutischen Herstellung auf diese Behandlungen kann das USZ seine Position weiter verstärken.

### **3.4 Arbeitsmarkt und Personal**

Der rasche Wandel der Gesamtorganisation des USZ stellt hohe Anforderungen an das Personal. Die bewusste Auseinandersetzung damit ist aus Eigentümersicht zu unterstützen. Stark spürbar ist der Fachkräftemangel. Der vermehrte Einsatz neuer Technologien und neuer Kanäle in der Personalgewinnung ist positiv. Der Spielraum innerhalb der bestehenden gesetzlichen Grundlagen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen soll ausgenutzt werden. Zu erwähnen ist diesbezüglich auch die vom Regierungsrat beschlossene Einführung einer fünften Ferienwoche.

### **3.5 Beteiligungen und Kooperationen**

Die Entwicklung der 40%-Beteiligung an der ZWZ AG (Zentralwäscherei) ist stabil und positiv. Weitere Beteiligungen bestehen zurzeit nicht, allerdings ist das USZ aktiv in der Kooperation mit zahlreichen Partnern wie Forschungs- und Bildungsinstitutionen sowie unterschiedlichen ambulanten und stationären Einrichtungen der Gesundheitsversorgung. Auch Kooperationen mit Industrieunternehmen sind aus Eigentümersicht grundsätzlich positiv zu bewerten; allerdings ist hier ein sehr sorgfältiges Vorgehen, verbunden mit klaren Abgrenzungen, angezeigt, um unerwünschte Auswirkungen insbesondere in beschaffungsrechtlicher Hinsicht zu vermeiden.

### **3.6 Infrastruktur**

Das USZ verfügt mit den Liegenschaften im Hochschulquartier aufgrund der langen Tradition des Spitals an diesem Standort teilweise über eine sehr alte Bausubstanz, bei welcher insgesamt ein hoher Erneuerungsbedarf besteht. Wenn diese Situation auch grundsätzlich seit der Selbständigkeit des USZ besteht, so hat sich doch nun mit der Übernahme der kantonalen Immobilien durch das Spital per 1. Januar 2018 eine deutliche Vereinfachung in den Prozessen ergeben. Von grosser Bedeutung ist die rechtlich derzeit noch ungeklärte raumplanerische Situation im Hochschulquartier. Weil bei zahlreichen Gebäuden ein dringender Bedarf nach Erneuerung beziehungsweise Ersatz besteht, ist eine Klärung der Situation im positiven Sinn von grosser Wichtigkeit für die Umsetzung der Immobilienstrategie.

Im Gebietsmanagement Lengg in Zürich bestehen sich konkurrierende Nutzungsansprüche der dort ansässigen Spitäler. Um einen effektiven und effizienten Medizin-Cluster am Standort Lengg schaffen zu können, ist eine sorgfältige Abstimmung dieser Ansprüche erforderlich. Seitens des Eigentümers besteht die Erwartung, dass Fragen, welche mehrere kantonale Anstalten betreffen, seitens des USZ mit dem Eigentümer abgesprochen werden.

### **3.7 Finanzielle Ziele**

Die Eigentümerstrategie sieht eine EBITDA-Marge (Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, gemessen am Betriebsertrag) von 10% vor. Dabei handelt es sich nicht um einen in jedem Jahr zu erreichenden Wert, sondern um einen Mittelwert über zwei bis vier Jahre. Die Marge im Geschäftsjahr 2018 beträgt 8.55% (Vorjahr 7.81%, gemessen an der vor der Immobilienübertragung vergleichbaren Grösse EBITDAR). In den Jahren zuvor (2014-2016) konnte die Zielgrösse von 10% erreicht oder überschritten werden. Wenn gleich gegenüber dem Vorjahr eine Verbesserung erzielt werden konnte, so sind dennoch zusätzliche Anstrengungen nötig, um die Ziele der Eigentümerstrategie zu erreichen; denn



obwohl sich die grössten Bauprojekte im Hochschulquartier noch nicht im Ergebnis manifestieren, liegt das USZ unter dem Zielwert. Zu erwarten wäre hingegen, dass der Zielwert der Rendite, bevor sich die Belastungen durch die Bauprojekte auswirken, überschritten wird.

Die Eigenkapitalquote beträgt per Ende 2018 61.9%. Sie liegt in der oberen Hälfte der in der Eigentümerstrategie angestrebten Bandbreite von 30%-80%. Betreffend das Geschäftsjahr 2018 hat der Regierungsrat eine Gewinnverwendung zugunsten des Kantons Zürich in der Höhe von rund 7.7 Mio. Franken beantragt. Die Höhe entspricht den Kosten von durchschnittlich 1.5% für das dem USZ zur Verfügung gestellte Eigenkapital (Dotationskapital). Vom Gewinn aus dem Jahr 2018 werden rund 54.1 Mio. Franken dem USZ zur Stärkung des Eigenkapitals zugewiesen. Damit kann die Eigenkapitaldecke weiter verstärkt werden.

Der Zinsdeckungsgrad (mindestens 3.0 gemäss Strategie) ist angesichts der zurzeit geringen Verschuldung des USZ keine kritische Zielgrösse.

Insgesamt hatte das USZ im Jahr 2018 verschiedene finanzielle Herausforderungen zu meistern, so insbesondere die Revision des TARMED. In Bezug auf die finanzielle Steuerung hat sich mit der Übernahme der Immobilien in die eigene Bilanz und damit auch eigene Verantwortung eine bedeutende Veränderung ergeben. Um die finanziellen Ziele der Eigentümerstrategie in der mittleren Frist zu erreichen, sind allerdings zusätzliche Anstrengungen erforderlich. Aus Eigentümersicht wird erwartet, dass die Ertragslage im Vorfeld der anstehenden Grossinvestitionen weiter verbessert wird.

### **3.8 Wettbewerbssituation**

Mit der Übernahme der Immobilien ist das USZ nun in einer Wettbewerbsposition, welche mit den Konkurrenten im Markt vergleichbar ist. Zwar bestehen in einigen Bereichen noch Einschränkungen, so beispielsweise in personalrechtlicher Hinsicht, und der Zustand der Infrastruktur wirkt sich belastend aus, doch ergeben sich durch die Natur der öffentlich-rechtlichen Anstalt auch namhafte Vorteile, so insbesondere durch tiefe Finanzierungskosten.

Zwar sind Beteiligungen genehmigungspflichtig (Stufe Regierungsrat), doch grundsätzlich besteht hier ein grosser Handlungsspielraum. Die Möglichkeit von Kooperationen ist regulatorisch kaum beschränkt. Aus Eigentümersicht kann die aktive Haltung des USZ unterstützt werden. Es ist im ganzen Spitalmarkt eine deutliche Verschiebung hin zur verstärkten Zusammenarbeit zu erwarten.

### **3.9 Risikomanagement**

Das USZ betreibt ein Internes Kontrollsystem IKS. Es hat zudem schon vergleichsweise früh ein umfassendes Risikomanagement eingerichtet. Es sind klar strukturierte Prozesse etabliert; diese ermöglichen eine systematische Erfassung der Risiken und eine stufengerechte Adressierung der einzelnen Risiken.

### **3.10 Forschung**

Die Eigentümerstrategie verlangt vom USZ, dass es Erkenntnisse aus der medizinischen Forschung für die Patientinnen und Patienten nutzbar macht. Das USZ nimmt hier eine starke, auch international beachtete Position ein. Wirtschaftlich gesehen ergibt sich insbesondere daraus die starke Stellung des USZ im Markt.

Die universitäre Forschung ist breit aufgestellt und umfasst auch Pflege, Physiotherapie und Ergotherapie. Daneben unterstützt das Zentrum für Klinische Forschung des USZ nicht



nur die Forschung am USZ, sondern auch an anderen universitären Kliniken in Zürich sowie auch von weiteren Partnern.

## **4 Gesamteinschätzung**

Die Stellung des USZ in der Diagnostik und Behandlung komplexer medizinischer Probleme ist stark und von überregionaler Bedeutung. Das Umfeld wandelt sich rasch, in medizinischer, ökonomischer und regulatorischer Hinsicht. Entsprechend gross sind die Herausforderungen, aber auch die Chancen.

Besonders akzentuiert ist die Entwicklung im ambulanten Bereich, mit einer anhaltenden Bewegung von stationären zu ambulanten Behandlungen, teils regulatorisch bedingt, teils durch die medizinische Entwicklung ermöglicht und nachfragebedingt. Das USZ ist mit dem für das nächste Jahr geplanten Expansionsschritt beim Flughafen sowie entsprechender Projekte im Hochschulquartier dafür gut gerüstet.

In finanzieller Hinsicht ist eine Verbesserung der Ertragslage im Vorfeld der anstehenden Grossinvestitionen angezeigt, um das Ertragsziel der Eigentümerstrategie erreichen zu können.

In zeitlicher, aber auch in finanzieller Hinsicht sind die Risiken in Bezug auf die raumplanerischen Grundlagen im Hochschulquartier kritisch zu beurteilen. Besteht nicht rasch Klarheit in Bezug auf die Rahmenbedingungen, dann stellen die Abhängigkeiten zwischen Neubauprojekten und Erneuerungsbedarf bei bestehenden Liegenschaften das USZ vor erhebliche Herausforderungen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli  
Regierungsrätin