



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

100-2018 / / wap

Universitätsspital Zürich

Bericht zur Umsetzung der Ei- gentümerstrategie

Berichtsjahr 2019

3. Mai 2020



2020-05-0012
Dossier-Nr. 100-2018
wap

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Überblick	3
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
	3.1 Unternehmensstrategie	5
	3.2 Steuerung	5
	3.3 Gesundheitsversorgung	6
	3.4 Arbeitsmarkt und Personal	7
	3.5 Beteiligungen und Kooperationen	7
	3.6 Infrastruktur	8
	3.7 Finanzielle Ziele	8
	3.8 Wettbewerbssituation	10
	3.9 Risikomanagement	10
4	Gesamteinschätzung	10

1 Einleitung

Gemäss § 9 Abs. 8 lit. 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 Abs. 9 USZG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

2 Überblick

Unternehmenszweck

Das Universitätsspital Zürich dient a) der überregionalen medizinischen Versorgung, unterstützt b) die Forschung und Lehre der Hochschulen und unterstützt c) die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 USZG).

Spitalrat	Funktion
Martin Waser	Präsident
Urs Lauffer	Vizepräsident
Dr. oec. HSG Arnold Bachmann	
Dr. iur. Franz Hoffet	
Dr. iur. Annette Lenzlinger	
Regula Lüthi	
Franziska Mattes	
Prof. Dr. med. Andreas Tobler	
Monika Urfer, MPH, MAS EBBM	

Gesamtentschädigung	2018	2019
Spitalrat (9 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	332'000	319'500
Geschäftsleitung (Total CHF inkl. Spesen und Honorare gemäss Gesetz über ärztliche Zusatzhonorare und inkl. Entschädigungen der UZH für die Lehrtätigkeit der drei Mitglieder der Spitaldirektion)	4'807'280	4'654'603

Beteiligungen	Beteiligungsumfang
Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG	40%

Wichtige Verträge

Mietvertrag The Circle
 Hochbord Stettbach externer Bürostandort
 Mietvertrag Wagi Areal 14 - 1. Verlängerung gemäss Option
 Mietvertrag Logistikzentrum
 Mietvertrag externes Rechenzentrum everyware AG - Dübendorf
 Mietereinbauten Wagistrasse 13a
 Mietvertrag externes Rechenzentrum e-shelter AG (Hofwiesenstrasse 56)
 Mietvertrag Laborfläche Wagi 2
 Mietvertrag Kopiergeräte (ehemals KDMZ, jetzt Kyocera)
 Radiologiepraxis Wollishofen

Beschäftigungsentwicklung	2018	2019
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	7'124	7'194
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	3.0%	1.0%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2018	2019
Stationäre Austritte	42'377	43'178
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	0.82%	1.9%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	19.9%	20.2%
Case Mix Index (CMI)	1.588	1.589
Day Mix Index (DMI)	0.9462	0.9951
Veränderung Case Mix Index gegenüber Vorjahr in %	1.5%	0.1%
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0.1%	5.2%
Durchschnittliche Verweildauer	6.59	6.55
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	273'200	298'115

Finanzflüsse seitens des Kantons	2018	2019
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	258'143'000	293'611'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	19'849'000	16'873'000
davon Eigentümerbeiträge	0	0

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (Mio. CHF)	2015	2016	2017	2018	2019
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	15.1	88.2	79.0	63.1	40.4
Finanzielle Kennzahlen				2018	2019
EBITDA-Marge				8.6%	7.7%
Eigenkapitalquote				61.9%	66.6%
Zinsdeckungsgrad				24.8	25.6

3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Unternehmensstrategie

- *Das USZ ist als national führendes sowie international beachtetes Zentrum der universitären Medizin positioniert. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ verfolgt eine Unternehmensstrategie, die [...] insbesondere auf eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, auf die Förderung der Innovationsfähigkeit und auf die aktive Nutzung von Marktchancen ausgerichtet ist. (ES Abs. 3.1)*
- *Das USZ ist sowohl regional als auch überregional und national verankert. (ES Abs. 3.1)*

Bei der USZ Strategie 2025 stehen die Ziele Qualitätsführerschaft, führender medizinischer Anbieter und nachhaltige Finanzierung im Zentrum. Für diese drei strategischen Ziele wurden Kennzahlen definiert. Die Zielerreichung wird periodisch gemessen.

Die Trends im Schweizer Gesundheitswesen akzentuieren sich, allen voran die Verlagerung von stationär zu ambulant, der steigende Kostendruck und die zunehmende Spezialisierung in der Medizin. Besonders prägend für die Entwicklung der Medizin insgesamt, vor allem aber der Hochspezialisierten Medizin, sind die raschen Fortschritte der Technologien. Damit bieten sich Chancen für das USZ, diesen Wandel mit innovativen Ansätzen und neuen Lösungen aktiv mitzugestalten. So will das USZ auch künftig seine Spitzenposition halten und ausbauen können. Dafür muss es die bestmögliche Qualität anbieten können. Grossen Wert legt das USZ auf Transparenz, nach innen wie nach aussen, und weist regelmässig Qualitätsdaten aus.

Aus Eigentümersicht können die Zielsetzungen vollumfänglich geteilt werden. Sie widerspiegeln sowohl die Entwicklungen im Gesundheitswesen wie auch die Positionierung des USZ als bedeutendes Zentrum der universitären Medizin.

3.2 Steuerung

2019 hat sich der Spitalrat zu elf mindestens halbtägigen Sitzungen getroffen. Daneben findet die Steuerung der Geschäfte über die Ausschüsse des Spitalrats statt. Die Arbeit in den Ausschüssen hat sich im letzten Jahr weiter intensiviert. Als zentrale Führungsinstrumente sind die Übersetzung der strategischen Ziele in eine Kennzahlensystematik über fünf Jahre, eine langfristige integrierte Finanzplanung sowie ein Reporting auf strategischer

und operativer Ebene etabliert. Begleitet werden diese Instrumente mit den Instrumenten und Berichten in den Bereichen Revision, Risk Management und IKS.

3.3 Gesundheitsversorgung

- *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. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ macht Erkenntnisse aus der medizinischen Forschung für die Patientinnen und Patienten nutzbar. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. (ES Abs. 2)*

Das USZ konnte den Leistungsauftrag gemäss Spitalplanung des Kantons Zürich in der Berichtsperiode 2019 vollumfänglich erfüllen.

Die Zahl der stationären Austritte nahm 2019 mit +1.9% oder 801 Austritten deutlich stärker zu als im Vorjahr (+0.8%). Auf hohem Niveau stabil geblieben ist der Schweregrad der am USZ behandelten Patientinnen und Patienten. Der hohe CMI und der hohe Anteil an ausserkantonalen Patientinnen und Patienten unterstreichen die Stellung des USZ als Endversorgerspital für die Diagnostik und die Behandlung von komplexen medizinischen Problemen weit über die Kantonsgrenzen hinaus. Dies ist das Resultat konstanter Innovation in allen Bereichen.

Das USZ antizipiert einen zunehmenden Trend hin zur ambulanten Medizin und arbeitet systematisch daran, Diagnostik und Therapie – wo möglich und wo sinnvoll – ambulant durchzuführen. Entsprechend wächst die Anzahl ambulanter Leistungen wesentlich schneller als jene im stationären Bereich. Ambulante Medizin hat andere Anforderungen an Abläufe und Infrastruktur als Medizin im stationären Bereich. Das USZ trennt seine ambulanten Aktivitäten deshalb zunehmend von den stationären und verlegt sie in dafür optimierte Räumlichkeiten.

Im Berichtsjahr konnten wichtige Projekte zugunsten einer hochstehenden Gesundheitsversorgung umgesetzt werden. Dazu gehören u.a. ein neues Endoskopiezentrum, eine Intensivpflegestation für Verbrennungen, einer Isolierstation für Patientinnen und Patienten mit Blutkreberkrankungen und eine Intensivpflegestation für Mehrfachverletzte. Neu ist auch die Möglichkeit der Computertomographie der Brust. Innovationen gab es auch bei biologischen Methoden. So wandte das USZ zum Beispiel als erstes Spital in der Schweiz eine neue Therapie zur Behandlung von Analfisteln mittels im Labor gezüchteter Stammzellen an. Zunehmend hält auch künstliche Intelligenz Einzug am USZ, zum Beispiel in der Pathologie für die molekulare Tumorklassifizierung von Dickdarmkrebs oder bei der Untersuchungsplanung, der Qualitätssicherung und der Befundunterstützung in der Bildgebung.

Aus der Eigentümerperspektive ist das Wachstum bei der Zahl der betreuten stationären Patientinnen und Patienten bei einem höheren Case Mix Index (CMI) mit leicht verkürzter Aufenthaltsdauer in unternehmerischer Hinsicht positiv zu beurteilen. Auch im ambulanten Bereich entwickelten sich die Patientenzahlen aus Unternehmenssicht vorteilhaft. Die Investitionen des USZ in medizinische Spitzentechnologie und Informatiksysteme, aber auch in die neue Infrastruktur für die medizinische Versorgung stärken die Position des USZ.

3.4 Arbeitsmarkt und 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. (ES Abs. 3.2)*

Das Personalwachstum konnte im Vergleich zu den Vorjahren gedämpft werden. Die Fluktuation ist gegenüber dem Vorjahr von 12.1% auf 13.4% gestiegen. Diese Entwicklung war bei allen Berufsgruppen erkennbar. Die höchste Fluktuationsrate verzeichnete die Pflege mit 15.6% (2018: 15.1%). Der Hauptgrund für diesen Anstieg im Berichtsjahr ist auf die Gesamterneuerung des USZ zurückzuführen, die mit wenigen Ausnahmen alle Direktionen und Medizinbereiche erfasst hat.

Der rasche Wandel der Gesamtorganisation des USZ stellt hohe Anforderungen an das Personal. Die bewusste Auseinandersetzung damit ist aus Eigentümersicht zu unterstützen.

3.5 Beteiligungen und Kooperationen

- *Es arbeitet eng mit der UZH und weiteren Hochschulen, insbesondere der ETH, zusammen.*
- *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. (ES Abs. 2)*
- *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. (ES Abs. 3.4)*

Das USZ hält eine 40%-Beteiligung an der Zentralwäscherei Zürich, ZWZ AG. Der Hauptzweck der ZWZ AG liegt im Betrieb eines Dienstleistungsunternehmens mit Wäscherei, Vermietung/Leasing sowie Verkauf von Wäscheartikeln. Das USZ ist mit einer Person im fünfköpfigen Verwaltungsrat vertreten.

2019 wurden insbesondere Kooperationen mit Regionalspitälern systematisch weiterentwickelt. Diese Kooperationen kombinieren die Stärken des USZ mit denjenigen von lokal gut verankerten Anbietern. Das USZ bringt in solche Kooperationen Angebote der Spezialisierten Medizin ein und kann bei Personalmangel Unterstützung bieten. Kooperationen mit Rehabilitationskliniken sind zunehmend wichtig, um für die Patientinnen und Patienten zeitgerecht die notwendige und inzwischen immer spezialisiertere Nachbehandlung sicherzustellen. Dafür werden die Vertragswerke laufend angepasst sowie Abläufe optimiert. Am neuen Standort am Flughafen Zürich wird das USZ mit der Uniklinik Balgrist und dem Kinderspital sowie mit weiteren Anbietern aus dem Gesundheitswesen kooperieren, um ein abgerundetes Angebot anbieten zu können. Kooperationen mit Bildungsinstitutionen spielen für das USZ eine wichtige Rolle. Ein Beispiel dafür ist die Zürcher interprofessionelle klinische Ausbildungsstation, die das USZ gemeinsam mit der Universität Zürich UZH, dem Careum, der ZHAW und dem ZAG führt (www.zipas.ch). Zentral sind auch die Kooperationen mit forschenden Institutionen wie zum Beispiel dem Institut für Biomedizinische Tech-

nik der UZH oder mit der ETH in den Bereichen Neurowissenschaften, Sensorik und Bildung (www.biomed.ee.ethz.ch) sowie mit der Industrie.

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.

3.6 Infrastruktur

- *Das USZ erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig. (ES Abs. 2)*
- *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, und eine angemessene Qualität aufweist. (ES Abs. 3.5)*
- *Das USZ erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt. (ES Abs. 3.5)*

Nach dem erfolgreichen Abschluss des Architekturwettbewerbs Ende 2018 für die erste Etappe der baulichen Gesamterneuerung Campus Mitte 1 wurde das Neubauprojekt weiterentwickelt. Derzeit wird die Bestellung konkretisiert. Der Generalplanervertrag wurde im Jahr 2019 erfolgreich verhandelt und abgeschlossen.

Der Trakt SUED2 wurde Mitte 2019 in Betrieb genommen. Damit ist auf dem Campus das grösste Rochadeprojekt erfolgreich und planmässig umgesetzt worden. In Stettbach wurde der neue Bürostandort Ende November 2019 fertiggestellt. Ab Dezember 2019 konnten die ersten Arbeitsplätze in Betrieb genommen werden. Der Standort am Flughafen entwickelt sich planmässig (Stand vor der Covid-19-Pandemie).

Für die Bauprojekte des USZ wurde eine übergreifende Führungsstruktur beschlossen und implementiert. Dabei werden mit fünf Lenkungsausschüssen alle Bauprojekte geführt.

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

- *Das USZ ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten. (ES Abs. 2)*

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. (ES Abs. 3.6)

Das USZ orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 9 Abs. 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. (ES Abs. 3.6)

Die nachhaltige Finanzierung bleibt eine grosse Herausforderung. Im Zentrum der finanziellen Steuerung steht kurzfristig die optimale Steuerung der Liquidität, mittelfristig die Erreichung der Ziele bei der Rentabilität und beim Cashflow zwecks Sicherung der Stellung als führender medizinischer Anbieter. Damit eng verbunden ist im Wesentlichen die dringliche Erneuerung der baulichen Infrastruktur sowie der dazugehörigen Ausstattung im Bereich Medizintechnik, Mobilien und IKT. Dabei sieht sich das USZ einerseits mit einem anhaltenden Wachstum bei den Kosten (Teuerung, Preisentwicklung Medikamente und Materialien) bei gleichzeitigem Druck auf die Preise (Baserate und ambulanter Taxpunktwert) konfrontiert. Aufgrund des hohen Kostendrucks im Bereich der Personalkosten und beim medizinischen Sachaufwand sank die EBITDA-Marge von 8.6% im Vorjahr auf 7.7%. Die Vorgaben des Eigentümers bezüglich einer EBITDA-Marge von 10% sind damit im Berichtsjahr nicht erreicht worden. Der Zielwert ist als 2- bis 4-jähriger Mittelwert definiert.

Während das USZ das vorgegebene Ziel als sehr anspruchsvoll erachtet, so ist aus Eigentümersicht festzuhalten, dass sich die Höhe aus dem Erfordernis aus dem durchschnittlichen Erneuerungs- und Investitionsbedarf eines Akutspitals respektive dessen nachhaltige Finanzierung ergibt. Dieses Erfordernis gilt umso mehr für ein Universitätsspital, welche eine überdurchschnittliche Komplexität der Infrastruktur aufweist. Die Herleitung ist fachlich breit abgestützt und grundsätzlich auch vom USZ getragen. Es ist jedoch zweifellos zu anerkennen, dass das USZ einen hohen Erneuerungsbedarf ausweist, was die EBITDA-Quote in den kommenden Jahren senken wird. Umso wichtiger erscheint, dass das EBITDA-Ziel noch vor den hohen Belastungen durch die baulichen Erneuerungen mit zusätzlichen Massnahmen erreicht werden kann.

Im Rahmen der Überarbeitung der Eigentümerstrategie wird daher zu prüfen sein, inwieweit das EBITDA-Ziel in einer Phase mit hohen Erneuerungsinvestitionen zu modifizieren ist. Grundsätzlich ist am Ziel einer nachhaltigen Finanzierung des Erneuerungs- und Investitionsbedarf festzuhalten.

Die Eigenkapitalquote entwickelt sich positiv (66.6%, Vorjahr 61.9%). Sie liegt in der oberen Hälfte der in der Eigentümerstrategie angestrebten Bandbreite von 30%-80%. Das USZ ist dank der in den letzten beiden Jahren erzielten Gewinnen in einer guten Ausgangslage, um die Herausforderungen aus den grossen anstehenden Investitionen, welche die EK-Quote wegen des hohen Kapitalbedarfs deutlich belasten werden, zu meistern. Der Zinsdeckungsgrad (mindestens 3.0 gemäss Strategie) ist angesichts der zurzeit geringen Verschuldung des USZ keine kritische Zielgrösse.

3.8 Wettbewerbssituation

- *Das USZ ist ein nachhaltig konkurrenzfähiger Leistungserbringer in der kantonalen und nationalen Spitalversorgung. (ES Abs. 2)*
- *Das USZ vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen. (ES Abs. 2)*

Die Veränderung der Marktanteile kann erst nach Vorliegen der definitiven Werte aus den anderen Spitälern beurteilt werden. Eine genauere Analyse wird nach Erscheinen des Berichtes der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich zur Gesundheitsversorgung möglich sein.

3.9 Risikomanagement

- *Das USZ stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem. (ES Abs. 3.8)*

Das USZ hat 2014 das unternehmensweite Risikomanagement formalisiert und dabei das sogenannte «Modell der drei Linien» herangezogen. Dieses Modell unterstützt die Spitaldirektion und den Spitalrat bei der Identifikation und Bewirtschaftung von Risiken. Die erste Linie sieht primär eine Risikosteuerung in den Geschäftsbereichen und -prozessen vor (Management Controls), die zweite Linie wird durch interne Risiko-, Compliance- und Überwachungsfunktionen (Risk Controls) wahrgenommen, und die dritte Linie stellen die unabhängigen externen Überwachungsorgane sicher (Assurance). Dieser Ansatz zeigt systematisch auf, mit welchen Instrumenten welche Risiken abgefangen werden sollen und wo allenfalls Lücken bestehen. Jährlich werden aus den verschiedenen Risikomanagementinstrumenten die Hauptrisiken des USZ zusammengetragen, anhand eines gemeinsamen erweiterten Rasters für Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmass bewertet und standardisiert an die Spitaldirektion, den Finanzausschuss des Spitalrats sowie den Spitalrat und im Rahmen des Eigentümerreportings an die Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich kommuniziert. Zusätzlich werden die eingetretenen Risiken/Gefahren des abgelaufenen Geschäftsjahrs pro Instrument zusammengetragen und einheitlich berichtet.

Das USZ hat 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.

4 Gesamteinschätzung

Das USZ hat sowohl in medizinischer als auch in organisatorischer Hinsicht zahlreiche Meilensteine erreicht. Die Verschiebung von stationär zu ambulant wurde 2019 erfolgreich vorangetrieben. So haben die ambulanten Besuche erneut stark zugenommen, und auch im stationären Sektor ist das USZ weitergewachsen.

Das Geschäftsjahr 2020 ist in finanzieller Sicht insgesamt positiv zu beurteilen. Aufgrund steigender Kosten wurde allerdings die Vorgabe des Eigentümers bezüglich einer EBITDA-Marge von 10% nicht erreicht. Entsprechende Massnahmen sind zu prüfen. Eine grosse Herausforderung liegt in der notwendigen Stärkung der Eigenkapitalbasis, denn das USZ muss im aktuellen regulatorischen Umfeld seine anstehenden Investitionen und seine medizinische Weiterentwicklung selbstständig finanzieren, um mit Spitzenleistungen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Sehr positiv sind die Investitionen des USZ in medizinische Spitzentechnologie und Informatiksysteme, aber auch in biologische Methoden. Sie ermöglichen wichtige medizinische Innovationen und zukunftsgerichtete Behandlungen, welche die Position des USZ stärken.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin