

Strategie Kinderspital Zürich – Eleonorenstiftung 2009 – 2014

Von der Stiftungsexekutive verabschiedet am
25. September 2008

Vorbemerkung

Die „Kinderspital Zürich – Eleonorenstiftung“ besteht seit 1868.

Als private, gemeinnützige Stiftung leistet sie mit dem Betrieb des Kinderspitals Zürich seit ihrer Gründung einen wesentlichen Beitrag zur Gesundheitsversorgung im Kanton. Als Institution ist das Kinderspital einzigartig, weil es in der Schweiz das einzige, ausschliesslich auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendliche ausgerichtete Spital mit universitärem Auftrag ist. Inhaltlich ist das Kinderspital Zürich deshalb das Universitäts-Kinderspital.

Der Einfachheit halber wird im folgenden Papier durchgängig der Begriff „Kinderspital Zürich“ verwendet. Dies schliesst die korrekte juristische Bezeichnung „Kinderspital Zürich – Eleonorenstiftung“ als auch die korrekte Positionierung als „Universitäts-Kinderspital“ explizit mit ein.

Das Kinderspital ist politisch neutral.

Inhaltsverzeichnis

1	Vision und Werte	5
1.1	Die Vision „Kinderspital Zürich - Eleonorenstiftung“	5
1.2	Die Werte des Kinderspitals Zürich	5
2	Unser Menschenbild und unser Gesundheitsverständnis	6
3	Unsere Zielgruppen	8
3.1	Unsere Patientinnen und Patienten	8
3.2	Weitere Zielgruppen	8
4	Unsere klinischen Dienstleistungen	9
4.1	Unser Leistungsspektrum	9
4.1.1	Versorgungsauftrag	9
4.1.2	Leistungsgebiete	9
4.1.3	Organisation der Leistungsgebiete	10
4.2	Unsere Schwerpunktgebiete	11
4.2.1	Schwerpunktgebiete am Kinderspital Zürich	11
4.2.2	Anforderungen an Schwerpunktgebiete am Kinderspital Zürich ..	11
4.2.3	Konsequenzen aus der Schwerpunktbildung	12
4.3	Dienstleistungen für Externe	13
4.3.1	Grundsatz	13
4.3.2	Dienstleistungen für externe Partner	13
4.4	Unsere Kooperationspartner	13
4.4.1	Im medizinischen Bereich: Externe Synergien	13
4.4.2	Kommerzielles Auslandsgeschäft	13
4.4.3	Entwicklungszusammenarbeit	14
4.5	Schule für Patienten	14
4.6	Dienstleistungen von Nebenbetrieben	14
5	Unsere Leistungen in der Forschung	15
5.1	Grundsätze	15
5.2	Forschungsgebiete	15
5.3	Akademische Verankerung	15
5.4	Evaluation der Forschung	15
5.5	Forschungszentrum für das Kind (FZK) Zürich	16
6	Unsere Leistungen in der Aus- und Weiterbildung	17
6.1	Grundsatz	17
6.2	Ärztliche Aus- und Weiterbildung	17
6.2.1	Ärztliche Ausbildung	17
6.2.2	Ärztliche Weiterbildung	17
6.3	Nichtärztliche Gesundheitsberufe	18
7	Mitarbeitende	19
7.1	Alle Mitarbeitende	19
7.2	Kader	20
8	Führung	21
8.1	Corporate Governance	21
8.2	Führungsprinzipien	21
8.3	Strukturen und Prozesse	21
8.4	Qualität	21
8.5	IT / ehealth	22

9	Finanzen.....	23
9.1	Grundsätze.....	23
9.2	Rechnungslegung und Reporting.....	23
9.3	Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Zürich.....	24
9.4	Eigenleistungen.....	24
	Anlagenverzeichnis	25
	Anlage 1: Die Rahmenbedingungen	26
	Anlage 2: Infrastrukturelle Voraussetzungen für den Neubau Lengg.....	29

1 Vision und Werte

1.1 Die Vision „Kinderspital Zürich - Eleonorenstiftung“

Wir verstehen uns als das schweizweit führende Kompetenz-Zentrum für Kinder- und Jugendmedizin und wollen uns auch international als leistungsfähige Institution positionieren.

1.2 Die Werte des Kinderspitals Zürich

Sorgsam

Unser Herz schlägt für Kinder, Jugendliche und ihre Familien.

Wir verstehen Gesundheit ganzheitlich: körperlich, seelisch und sozial. Darum behandeln und betreuen wir unsere Patienten umfassend, altersgerecht und mit Respekt.

Wir gehen auch intern respektvoll miteinander um und schaffen so die für unsere anspruchsvolle Arbeit wichtige emotionale Sicherheit.

Präsent

Auf uns ist jederzeit Verlass.

Wir sind für unsere Patienten, deren Eltern und unsere Partner in der Gesundheitsversorgung immer da - auch in komplexen Situationen.

Unsere Teams und unsere Organisation sind darauf vorbereitet.

Gute Kommunikation, Flexibilität und Hilfsbereitschaft unterstützen uns dabei.

Führend

Wir streben nach dem Besten.

Als grösstes Kinderspital in der Schweiz sind wir dem medizinischen Fortschritt verpflichtet und prägen ihn mit.

Wir sichern unsere Qualität durch motivierte Mitarbeitende, professionelle und effiziente Prozesse, modernste medizinische Infrastruktur sowie internationale Zusammenarbeit.

Kreativität und das Streben nach Exzellenz sind für uns wichtige Eigenschaften.

Sinnvoll

Erfahrung und Vernunft leiten unser Handeln.

Wegweisend für unsere Entscheidungen sind das Wohl und die Würde unserer Patienten. Sie bestimmen die individuell angemessene Behandlung. Wir entscheiden dabei ethisch abgestützt und wo immer möglich evidenzbasiert.

2 Unser Menschenbild und unser Gesundheitsverständnis

- Wir haben ein umfassendes Bild des Menschen und respektieren die individuellen Verschiedenartigkeiten aufgrund von Herkunft, Geschlecht, Glauben, Sprache, Alter, Lebensform, und sozialem Status.
- Wir haben ein ganzheitliches und umfassendes Verständnis von Gesundheit, das sich nach der Definition der WHO richtet: Wir verstehen Gesundheit immer als Zustand körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens des Individuums. Entsprechend schliessen wir in unsere Diagnosen und Therapien diese drei Dimensionen mit ein.
- Entsprechend sehen wir unsere Patienten – Kinder und Jugendliche – nicht nur als Einzelpersonen, sondern verstehen sie immer als Teil ihres persönlichen Umfeldes. Dazu zählen wir die engsten Angehörigen, aber auch das weitere soziale und das schulische Umfeld. Dabei gehen wir gezielt auf den individuellen Entwicklungsstand unserer Patienten ein.

Wir setzen dieses ganzheitliche Verständnis unserer Patienten in die Praxis um, indem wir ihr Umfeld nicht nur in unsere medizinischen Massnahmen einbinden, sondern indem wir auch die Voraussetzungen dafür schaffen, dass Angehörige und Freunde die Möglichkeiten haben, sich an der Betreuung zu beteiligen (räumliche Angebote, schulische Angebote). Wir verstehen diese Angebote als integralen Bestandteil unserer Leistungen und als Voraussetzung, unseren Patienten bestmöglich helfen zu können. In unsere Bemühungen schliessen wir eine wirksame Nachsorge mit ein und verstehen uns als Teil eines Betreuungsnetzes.

- Dem ganzheitlichen Menschen- und Patientenbild entsprechend hat das Kinderspital Zürich ein umfassendes Leistungsverständnis: Medizin, Pflege, Therapie und Beratung arbeiten Hand in Hand, ergänzen und bedingen sich. Nur ein integraler, interprofessioneller Ansatz wird den spezifischen Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen gerecht. Unser Verständnis von hoher Qualität umfasst deshalb die ganze Bandbreite unserer Leistungskette.

- Basis unserer medizinischen Leistungen ist die Schulmedizin. Dabei gehen wir wo immer möglich evidenzbasiert vor. Wir nutzen unsere multiprofessionellen Erfahrungen und denken und handeln disziplinenübergreifend. Dabei stehen allen Bereichen qualifizierte Pflege, Therapien, Beratung und Betreuung zur Verfügung.
- Unter einer umfassender Betreuungspalette verstehen wir, dass das Kinderspital präventiv, kurativ, rehabilitativ und palliativ tätig ist.

3 Unsere Zielgruppen

3.1 Unsere Patientinnen und Patienten

Das Kinderspital Zürich behandelt Kinder und Jugendliche unabhängig von Geschlecht, Glauben und sozialer Herkunft von deren Geburt an

- erstmalig sowohl chirurgisch als auch pädiatrisch bis zum vollendeten 16. Altersjahr
- chronisch bis zum 18. Altersjahr
- zugewiesene aus Partner-Spitälern bis zum 18. Altersjahr.

Abweichungen von diesen Grundsätzen sind in begründeten Fällen möglich.

Pränatale Behandlungen gehören nicht zu den Kernleistungen des Kinderspitals und werden in Kooperation mit Partnerspitälern durchgeführt. Dasselbe gilt für fachspezifisch notwendig Behandlungen über die oben erwähnten Alterslimiten hinaus.

Das Kinderspital kümmert sich bei seinen chronisch zu betreuenden Patienten aktiv um eine Überleitung in die Erwachsenenmedizin (Transition).

3.2 Weitere Zielgruppen

Das Kinderspital spricht mit seinen Leistungen weitere Zielgruppen an:

- Zuweisende und nachsorgende Spitäler, praktizierende Ärzte, Fachpersonen und Kooperationspartner
- Externe Berufspartner für sonstige Dienstleistungen (wie Labor etc.)
- Die Forschergemeinde, die Universität und die ETH im Bereich der Forschung
- Die Studierenden und Lernenden in der Aus- und die praktizierenden Medizinalberufe in der Weiterbildung.

4 Unsere klinischen Dienstleistungen

4.1 Unser Leistungsspektrum

4.1.1 Versorgungsauftrag

Die im Kinderspital vertretenen Fachbereiche und die Infrastruktur stellen grundsätzlich die Erfüllung des allgemeinen Leistungsauftrages sicher. Dieser umfasst die gesamte stationäre, teilstationäre und ambulante Versorgung von Kindern und Jugendlichen mit angeborenen oder erworbenen Krankheiten, Fehlbildungen oder Verletzungen in der Pädiatrie, der Kinderchirurgie, der Psychosomatik sowie in Teilen der Kinder- und Jugend-Psychiatrie gemäss den nachstehenden Leistungen. Dabei fokussieren wir unsere Leistungen primär auf unsere Patienten.

Die nichtstationäre Versorgung konzentriert sich auf Leistungen, die eine Spitalinfrastruktur oder die am Spital verfügbare Fachkompetenz benötigt.

Wir führen einen Notfallbetrieb rund um die Uhr.

4.1.2 Leistungsgebiete

- In der Pädiatrie:
 - Adoleszentenmedizin
 - Allergologie
 - Allgemeine Pädiatrie
 - Dermatologie
 - Endokrinologie/
Diabetologie
 - Entwicklungspädiatrie
 - Gastroenterologie
 - Gynäkologie
 - Hämatologie
 - Immunologie
 - Infektiologie
 - Kardiologie
 - Knochenmarktransplantation
 - Neonatologie
 - Nephrologie
 - Neurologie/Neurophysiologie
 - Onkologie
 - Pneumologie
 - Rheumatologie
 - Stoffwechselkrankheiten

- In der Kinderchirurgie:
 - Allgemeine Kinderchirurgie
 - Handchirurgie
 - Herzchirurgie
 - Kraniofaziale Chirurgie
 - Lippen-Kiefer-Gaumenspaltenchirurgie
 - Neurochirurgie
 - Ophthalmochirurgie
 - Orthopädie
 - Otorhinolaryngologie
 - plastische und rekonstruktive Chirurgie
 - Traumatologie
 - Urologie
 - Verbrennungschirurgie
 - viszerale Chirurgie
 - Wirbelsäulenchirurgie
 - Zahnmedizin

- Psychosomatik und Liaison–Psychiatrie

- Querschnittsdisziplinen:
 - Anästhesie
 - Bilddiagnostik und interventionelle Bildgebung.
 - Intensivmedizin
 - Kinderschutz
 - Labormedizin
 - Palliative Care
 - Notfallmedizin
 - Rehabilitation

4.1.3 Organisation der Leistungsgebiete

Zur Nutzung von internen Synergien, zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität und aus unternehmerischen Überlegungen werden Leistungsgebiete zu organisatorischen Einheiten gebündelt.

4.2 Unsere Schwerpunktgebiete

4.2.1 Schwerpunktgebiete am Kinderspital Zürich

Neben der Erfüllung des allgemeinen Leistungsauftrages gemäss den vorgängig in Punkt 4.1. aufgeführten Leistungen profiliert sich das Kinderspital besonders in den nachfolgend aufgeführten Schwerpunktgebieten:

- Kardiologie und Kardiochirurgie
- Neugeborenen- und Fehlbildungschirurgie
- Neurologie und Neurochirurgie inklusive Neurorehabilitation
- Onkologie und Immunologie inklusive Onkochirurgie
- Stoffwechsel und Endokrinologie inklusive Neugeborenencreening
- Verbrennungen, plastisch-rekonstruktive Chirurgie

(Reihung alphabetisch)

4.2.2 Anforderungen an Schwerpunktgebiete am Kinderspital Zürich

Schwerpunktgebiete des Kinderspitals

- haben eine begründete, im internationalen Umfeld anerkannte Führungsrolle
- sind auch in Zukunft relevante Gebiete für die Pädiatrie und die Kinderchirurgie mit akademischer Verantwortung
- stützen sich auf die Leistungen der Querschnittsdisziplinen und liefern selber einen positiven, relevanten Beitrag an die Ausgestaltung und Nutzung der Infrastruktur für das Grundleistungs-Angebot des Kinderspitals
- sind eingebettet in die definierten Schwerpunkte der universitären Medizin

- garantieren die fachliche „state-of-the-art“ Weiterentwicklung in den Schwerpunktgebieten
- weisen relativ grosse Fallzahlen auf
- haben eine Qualitätssicherung mit Registerführung und Outcome- Forschung
- stellen den klinischen und akademischen Nachwuchs sicher
- weisen spezialisierte, multiprofessionelle Betreuungs- und Behandlungskonzepte auf und verfügen über die dazu notwendige Infrastruktur
- sind rund um die Uhr verfügbar.

Schwerpunktgebiete werden am Kinderspital regelmässig evaluiert.

4.2.3 Konsequenzen aus der Schwerpunktbildung

In der Führung und Vermarktung des Kinderspitals erhalten Schwerpunktgebiete

- Priorität bei der Zuteilung von finanziellen und personellen Ressourcen, sofern die Erfüllung des Grundleistungsauftrages gem. Ziff. 4.1.1. sichergestellt ist
- Leitfunktion, indem sich die Querschnittsdisziplinen und die anderen pädiatrischen und kinderchirurgischen Fächer nach den Erfordernissen der Schwerpunktgebiete ausrichten
- eine eigene Leitungsorganisation mit Ergebnisverantwortung
- die Verpflichtung, periodisch die Erfüllung der definierten Anforderungen und Kriterien gem. Ziff. 4.2.2. nachzuweisen.

4.3 Dienstleistungen für Externe

4.3.1 Grundsatz

Leistungen für Dritte werden angeboten, wenn sie nachweislich fachlich und ökonomisch sinnvoll sind.

4.3.2 Dienstleistungen für externe Partner

Zu den Dienstleistungen für Externe zählen unter anderem:

- Externe klinische Supportleistungen
- Spezielle diagnostische Dienstleistungen (wie Labor, Bilddiagnostik u. a.) für externe Praktiker
- Gutachten
- Konsilien, Schulungen und Beratungen
- Neugeborenen-Screening

4.4 Unsere Kooperationspartner

4.4.1 Im medizinischen Bereich: Externe Synergien

Zur Sicherstellung der Qualität, aus wirtschaftlichen Gründen oder für das Erreichen entsprechender Fallzahlen kann das Kinderspital Leistungen in Kooperation mit anderen Spitälern erbringen.

Dabei suchen wir für die genannten Leistungsgebiete auch aktiv nach Kooperationspartnern.

Kriterien für Kooperationspartner sind:

- Fachliche: Komplementarität oder Komplettierung.
- Wirtschaftliche und unternehmerische: Schaffen von Synergien sowie „make-or-buy“-Entscheide.
- Geographische.

4.4.2 Kommerzielles Auslandsgeschäft

Wir sind aktiv in der verantwortungsvollen Akquisition von Auslandspatienten im Hinblick auf die Möglichkeit von Zusatzeinnahmen. Diese dürfen den allgemeinen Leistungsauftrag nicht gefährden.

4.4.3 Entwicklungszusammenarbeit

Wir bejahen das humanitäre Engagement im Ausland. Im Hinblick auf die limitierten Ressourcen (Finanzierung primär über die Stiftung oder Drittmittel/Spenden) konzentrieren wir uns auf wenige Projekte.

4.5 Schule für Patienten

Das Kinderspital führt Schulen für seine Patienten. Für eine Betreuung der Patienten sind sie unerlässlich.

Das Führen der Sonderpädagogisch-therapeutischen Tagesschule gehört nicht zum Kernauftrag des Kinderspitals. Es ist hierfür eine alternative Trägerschaft zu suchen.

4.6 Dienstleistungen von Nebenbetrieben

Das Kinderspital offeriert - vorwiegend in eigenen Liegenschaften - die Möglichkeit zum Wohnen von Dauermietern, von Elternübernachtungen und Gästeübernachtungen. Das Bedürfnis für Übernachtungen in Unterkünften des Kinderspitals für Patientenangehörige, für Kurzzeitmitarbeitende, für Auszubildende und für Pikettdienste wird bejaht.

Im Hinblick auf den geplanten Spitalneubau in der Lengg ist deshalb in diesem Quartier der Erwerb von Liegenschaften für Übernachtungen anzustreben.

Es ist erwünscht, im neuen Spital den Bau von Privatzimmern für Angehörige auf den Stationen vorzusehen.

Das Kinderspital unterstützt den Betrieb von durch Dritte betriebenen Kinderkrippen.

5 Unsere Leistungen in der Forschung

5.1 Grundsätze

Die Forschung am Kinderspital Zürich ist klinisch orientiert, patientennah und schafft Evidenz. Den ethischen Grundsätzen wird dabei strengstens Rechnung getragen.

Die in den klinischen Studien erhobenen Daten werden konsequent nach den Prinzipien von „Good-Clinical-Practice“ und „Good-Laboratory-Practice“ erarbeitet. Zudem werden die Prinzipien der wissenschaftlichen Integrität der Schweizerischen Akademie der Wissenschaften befolgt.

Um die Ergebnisqualität erbrachter medizinischer Leistungen zu erhalten und zu steigern, gehört Outcome-Forschung zur Verpflichtung.

Die Forschungsleistungen basieren auf einem Vertrag über Forschungsleistungen 2008/2009 mit der Universität Zürich.

5.2 Forschungsgebiete

Das Kinderspital fokussiert die Forschung auf die Erweiterung des Wissens und die Gewinnung neuer Erkenntnisse über Aetiopathogenese, Diagnostik, Therapie und Prophylaxe von Krankheiten, Unfällen und Fehlbildungen insbesondere innerhalb der strategischen Schwerpunktgebiete.

5.3 Akademische Verankerung

Die Schaffung zusätzlicher Lehrstühle für Schwerpunktgebiete gem. Ziff. 4.2.1. soll die akademische Pädiatrie und Kinderchirurgie weiter entwickeln und langfristig absichern (personell und materiell).

5.4 Evaluation der Forschung

Die Qualität der Forschungsergebnisse ist laufend zu überprüfen. Die Allokation der Ressourcen richtet sich strikt nach Exzellenzkriterien. Interdisziplinäre und interprofessionelle Forschung im Team wird gefördert.

5.5 Forschungszentrum für das Kind (FZK) Zürich

Das Kinderspital Zürich fasst seine verschiedenen Forschungsgruppen in einem Forschungszentrum für das Kind (FZK) Zürich zusammen.

Das Forschungszentrum für das Kind widmet sich der Erforschung physiologischer Prozesse, angeborener und erworbener Krankheiten, Fehlbildungen und Unfallfolgen des Kindes und des Jugendlichen sowie der Prävention. International ausgewiesene Teams von Forschern bürgen für eigenständige, effiziente und gewissenhafte Forschungsprojekte von höchster wissenschaftlicher und medizinischer Qualität und für die Förderung des medizinischen Nachwuchses. Der Schulterschluss unseres Forschungszentrums mit dem Zentrum für klinische Forschung (ZKF) des Universitätsspitals (USZ) vermittelt stimulierende fachliche Synergien, bündelt Kompetenzen zugunsten solider Erfolgsgrundlagen und garantiert optimale Nutzung so genannter „Core facilities“ und die gemeinsame Anschaffung und Nutzung neuester Technologie und modernster Geräte.

Die baldige Zusammenführung der seit Jahren getrennten Forschungsgruppen des Kinderspitals an einem neuen Standort ist vordringlich.

6 Unsere Leistungen in der Aus- und Weiterbildung

6.1 Grundsatz

Die Qualität unserer Leistungen hat der Positionierung des Kinderspitals zu entsprechen. Jedes Fachgebiet ist für die inhaltliche Weiterentwicklung von Know-how und Fähigkeiten in der Pflicht. Aus- und Weiterbildung hat am Kinderspital deshalb hohe Priorität und erfüllt höchste berufliche, intellektuelle und ethische Standards. Spezielle Merkmale aller Curricula sind der Fokus auf Kinder, Jugendliche und ihre Familien sowie die interprofessionelle Kooperation.

6.2 Ärztliche Aus- und Weiterbildung

6.2.1 Ärztliche Ausbildung

Die universitäre Lehre umfasst die Ausbildung der Studierenden und Doktorierenden der Medizinischen Fakultät der Universität. Deren klinische Ausbildung in Pädiatrie und Kinderchirurgie findet am Kinderspital statt.

Die Ausbildung der Studierenden und Doktorierenden umfasst das Vermitteln und Überprüfen von Wissen, Fertigkeiten und Verhalten in Vorlesungen, Seminaren, Kursen, Praktika und Gruppenunterricht. Dazu gehören insbesondere die fachliche und führungsmässige Betreuung von Bachelor- und Master-Studierenden inklusive deren Masterarbeiten sowie die Betreuung der curricularen Anteile von Doktorierenden.

Die Lehre ist nach den von der Medizinischen Fakultät festgelegten Standards sowie den Rahmen- und Studienordnungen der Humanmedizin durchzuführen.

6.2.2 Ärztliche Weiterbildung

Das Kinderspital Zürich gehört in der fachmedizinischen Weiterbildung sowohl inhaltlich wie methodisch zur europäischen Spitze. Sie richtet sich nach den Vorgaben der medizinischen Fachgesellschaften.

Wir betreiben Nachwuchsförderung und unterstützen unsere jungen Ärztinnen und Ärzte für die Übernahme von Führungspositionen und für akademische Berufungen.

6.3 Nichtärztliche Gesundheitsberufe

Die Aus- und Weiterbildung der nichtärztlichen Gesundheitsberufe ist Teil des Stiftungszweckes des Kinderspitals. Es hat dazu einen entsprechenden Leistungsauftrag und kümmert sich auch hier aktiv um die Sicherstellung des beruflichen Nachwuchses.

Diesen Auftrag erfüllt das Kinderspital in Kooperationen mit Fachhochschulen sowie Höheren Fachschulen und bietet attraktive Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Gesundheitsberufen von der Fachangestellten Gesundheit über die Diplom- bis zu den Bachelorstudiengängen. Die Aus- und Weiterbildungen richten sich nach den nationalen Rahmenlehrplänen des BBT (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie). In der Pflegeaus- und -weiterbildung ist das Kinderspital der grösste Praxisort für die Vertiefungsrichtung der Pflege von Kindern, Jugendlichen und Familien.

7 Mitarbeitende

7.1 Alle Mitarbeitende

- Was das Kinderspital anbietet.

Wir sind ein fairer und attraktiver Arbeitgeber und bieten fortschrittliche Anstellungsbedingungen. Wir unterstützen die Mitarbeitenden in der Suche nach der Balance zwischen Engagement in Beruf und Privatleben.

- Was das Kinderspital erwartet.

Wir stellen hohe Ansprüche an die fachliche und soziale Kompetenz und die persönliche Integrität aller unserer Mitarbeitenden.

Mitarbeitende am Kinderspital übernehmen Verantwortung und nutzen den ihnen übertragenen Freiraum unternehmerisch und zum Vorteil des Kinderspitals. Sie fühlen sich mit verantwortlich für das Ganze und sehen ihre Rolle in der interdisziplinären und interprofessionellen Zusammenarbeit. Sie sind teamfähig und kooperieren auch über interne Strukturen hinweg im Interesse der Patienten und zur Umsetzung des ganzheitlichen Behandlungskonzeptes des Kinderspitals.

Die Mitarbeitenden des Kinderspitals identifizieren sich mit dem Kinderspital als Arbeitgeber. Persönliche Integrität und ökonomisch bewusster Umgang mit Ressourcen sind zusätzliche Voraussetzungen für berufliches Fortkommen.

- Wie das Kinderspital fördert.

Wir qualifizieren unsere Mitarbeitenden regelmässig. Basis der Qualifikation sind konkrete Ziele sowohl im klinischen, im akademischen als auch im betrieblichen/unternehmerischen Bereich. Ein durchgängiges Qualifikationssystem ist mit dem Zielsetzungsprozess verbunden und stellt sicher, dass alle Mitarbeitenden koordinierte Ziele verfolgen.

7.2 Kader

Chefärztinnen/-ärzte und leitende Ärztinnen/Ärzte sind im Markt als herausragende Professionals in ihrem Spezialgebiet anerkannt:

- Sie führen Referenzfälle in ihrem Spezialgebiet
- Sie publizieren und treten öffentlich auf in ihrem Spezialgebiet und arbeiten in Fachgremien mit
- Sie verfügen über eine fundierte Allgemeinbildung.
- Sie werden von Patienten/Eltern nachgefragt
- Sie bewirken Patientenzufriedenheit
- Sie akquirieren aktiv neue Patienten.

Das Kader trägt zur Weiterentwicklung seiner Teams bei.

8 Führung

8.1 Corporate Governance

Das Kinderspital Zürich ist als privatrechtliche, gemeinnützige Stiftung organisiert. Es ist organisatorisch unabhängig. Massgebend für die Führung sind Statuten, Organisationsreglement und Organigramm.

Wir nehmen öffentliche Aufgaben wahr, Leistungen und Entgelt hierfür sind in Verträgen zu vereinbaren, insbesondere mit der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich für die Gesundheitsversorgung und mit der Universität Zürich für Lehre und Forschung. Auch bei der Wahrnehmung von öffentlichen Aufgaben liegt die Führungsverantwortung und –kompetenz bei der „Kinderspital Zürich – Eleonorenstiftung.“

8.2 Führungsprinzipien

Die obersten Organe – Stiftungsexekutive und Geschäftsführung – arbeiten als Kollegialorgane.

Am Kinderspital wird partizipativ über Zielvorgaben geführt. Die Zielsetzung und die Beurteilung der Zielerreichung sind zentrale Bestandteile des Führungsprozesses.

8.3 Strukturen und Prozesse

Das Kinderspital verfügt über schlanke Strukturen und effiziente Prozesse. Kontinuierliche Prozessoptimierungen und regelmässige Strukturanpassungen sichern die fachliche und wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit.

8.4 Qualität

Im Hinblick auf neue Modelle der Spitalfinanzierung, steigende Anforderungen hinsichtlich Fallzahlen und Qualitäts-Benchmarks kommen der Qualitätssicherung und der Publikation von Qualitätskennzahlen hohe Bedeutung zu. Die personellen und technischen Voraussetzungen für eine schnelle und akkurate Datenbereitstellung müssen geschaffen werden.

8.5 IT / eHealth

Unter eHealth sind Lösungsansätze zu verstehen, welche die zunehmende Arbeitsteilung und Vernetzung im Gesundheitswesen vorantreiben. Die Informationstechnologie dient dabei als „Enabler“ dieser Entwicklungen. Mit dem Ziel einer standardisierten und generell verfügbaren elektronischen Patientenakte (EPA) fokussieren wir auf Fragen wie:

- Prozesse, Protokolle und Formate für den Datenaustausch
- Applikationsintegration
- Einsatz von Patienten- und Health Professional-Karten
- Telemedizin
- notwendige Basisinfrastrukturen

Für das Kinderspital bedeutet dies, dass aufgrund der „nationalen eHealth-Strategie“ des Bundes mit entsprechenden gesetzlichen Entwicklungen zu rechnen ist. Somit sind künftig sämtliche Patientendaten tragende IT-Projekte unter der Prämisse der Integration der unterschiedlichen Systeme in eine EPA zu entwickeln.

9 Finanzen

9.1 Grundsätze

Das Kinderspital achtet auf ein optimales Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Ergebnis.

Die Ressourcenzuteilung im klinischen Dienstleistungsbereich muss in erster Linie die Erfüllung des Grundleistungsauftrags sicherstellen. Darüber hinaus genießen die klinischen Schwerpunktgebiete Priorität. In der Forschung werden die Ressourcen nach leistungsbasierten Kriterien zugesprochen.

Angesichts der beschränkten Verfügbarkeit öffentlicher Ressourcen engagieren wir uns aktiv in Geschäftsfeldern mit einem höheren Ertrag wie z.B. Zusatzversicherte oder Selbstzahlende, Beratungen und Dienstleistungen für Dritte sowie im professionellen Fundraising für Drittmittel und Spenden.

Die Kader auf allen Ebenen sind in die finanzielle Führung eingebunden. Mit der Dezentralisierung der finanziellen Führungsverantwortung werden Anreize zu unternehmerischem Verhalten geschaffen.

Das Kinderspital erstellt eine 5-Jahres-Entwicklungs- und Finanzplanung.

9.2 Rechnungslegung und Reporting

Das Rechnungswesen gewährleistet volle Transparenz und umfassende Information (internes Kontrollsystem). Die Mitarbeitenden auf allen Ebenen erhalten die für ihre Arbeit erforderlichen stufengerechten Informationen.

Grundlage für die Rechnungslegung sind das Finanzreglement des Kinderspitals, die branchenspezifischen Vorgaben von H+ und die Vorgaben der Gesundheitsdirektion.

9.3 Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton Zürich

Für die spezifischen Leistungsaufträge des Kantons Zürich schliesst das Kinderspital mit der Gesundheitsdirektion, Bildungsdirektion, Justizdirektion und der Universität Zürich Vereinbarungen über die vom Kinderspital zu erbringenden Leistungen und deren Finanzierung ab. Das Kinderspital dringt mit Nachdruck auf die volle Abgeltung der erbrachten Leistungen insbesondere in Forschung und Lehre.

9.4 Eigenleistungen

Die Stiftungsrechnung umfasst auf der Ertragsseite die Einkünfte aus eigenem Vermögen und Spenden an das Kinderspital.

Die Verwendung dieser Mittel erfolgt nach folgender Prioritätenordnung:

- Finanzierung von Infrastrukturmassnahmen, vorab für die Überbrückungsmassnahmen und den Neubau,
- Finanzierung des für die Spitalrechnung notwendigen Betriebskapitals,
- Finanzierungen wie z.B. Patienten, Nachwuchsförderung, Forschung etc.

Spenden werden gemäss Bestimmungszweck eingesetzt.

In der Stiftungsrechnung ist das langfristige Ziel die Schaffung eines ungebundenen Dotationskapitals zur Sicherung einer erhöhten finanziellen Unabhängigkeit. Die ursprüngliche Substanz der Stiftung – Immobilienbesitz – ist langfristig und nachhaltig zu erhalten.

Anlagenverzeichnis

- Rahmenbedingungen zum Zeitpunkt der Erstellung des Strategiepapiers
- Infrastrukturelle Voraussetzungen für den Neubau Lengg

Anlage 1: Die Rahmenbedingungen

1. Die Leistungsaufträge mit dem Kanton

Ausgehend von den gesundheitlichen Bedürfnissen von Kindern und Jugendlichen definiert das Kinderspital seine Rolle und seine Leistungen grundsätzlich selber und bringt dieses Verständnis in die Verhandlungen betreffend Leistungsauftrag mit dem Kanton und anderen Auftraggebern ein.

Formal sind die Verträge mit dem Kanton Zürich die Basis für das Leistungsangebot des Kinderspitals. Sie werden in der Regel für die Dauer von 3 Jahren ausgehandelt. Die laufenden Verträge haben eine Laufzeit bis 2010.

Für die laufende Periode gibt es mehrere Verträge:

- Für das Kinderspital und für das Rehabilitationszentrum Affoltern a. Albis
- Für Lehre und Forschung

2. Die Veränderungen im Spital- und gesellschaftlichen Umfeld

Die Spitallandschaft in der Schweiz steht vor grossen Veränderungen:

- Neuregelung der Spitalfinanzierung (Einführung von DRG, kantonsübergreifende Spitalplanung, Transparenzanforderungen)
- Freie Spitalwahl über die Kantons Grenzen hinaus
- Weiterhin Kostendruck in der Grundversicherung
- Öffentlicher und rechtlicher Druck, die „Qualität“ transparent zu machen

Der daraus entstehende Wettbewerb führt dazu, dass die meisten Spitäler noch stärker unter wirtschaftlichen Druck kommen werden. Sie werden sich deshalb Gedanken machen müssen, welche Leistungen sie in Zukunft in der geforderten Qualität selber anbieten wollen resp. müssen und welche Leistungen sie künftig in Form von Kooperationen im Verbund anbieten werden.

Zusätzlich werden an die Führungsinstrumente und die Transparenz von Prozessen und Zahlen wesentlich höhere Ansprüche gestellt als bisher. Das bedingt neue Rollenverständnisse in den Organisationen der Spitäler, andere Strukturen und Prozesse sowie weiter steigenden Einfluss der Informatik.

Neben diesen wesentlichen Veränderungen in der Spitallandschaft haben die sozialen und demografischen Veränderungen in der Gesellschaft ihre Auswirkungen auf das Gesundheitswesen:

- Die weiterhin hohe Migration mit ihren Konsequenzen
- Die Zunahme chronischer Erkrankungen
- Der Wandel in familiären Strukturen
- Der Unterschied von medizinisch informierten und nicht informierten Teilen der Bevölkerung wird immer grösser.

Die Ansprüche an die Gesundheitsversorgung und die darin Beschäftigten werden deshalb weiter zunehmen.

Zusätzlich wird der medizinisch-technische Fortschritt weiter gehen. Das stellt höchste Anforderungen an das Wissensmanagement sowie die Investitionen in die medizinisch-technische Ausrüstung. Gleichzeitig stellen sich ökonomische und ethische Fragen bezüglich der Grenzen der Medizin.

Das Kinderspital Zürich ist bezüglich einiger dieser Veränderungen bereits gut positioniert:

- Es ist fokussiert, indem es sich ausschliesslich auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen (vgl. Altersdefinition weiter hinten) ausrichtet.
- Es nimmt in Teilen der hoch spezialisierten Medizin (interventionelle Kardiochirurgie, KMT (Knochenmark-transplantationen), kongenitale Herzchirurgie, Neugeborenen-Screening, Organtransplantationen, Stoffwechselmedizin, Verbrennungen) bereits den nationalen Führungsanspruch war.
- Es ist auf die interprofessionelle und interdisziplinäre Behandlung von komplexen Patienten ausgerichtet.

- Es verfügt über Prozesse und Strukturen für ganzheitliche Betreuungskonzepte, Langzeitnachsorge und ethische Entscheidungsfindung.
- Es ist in der Bevölkerung gut verankert und erhält die für Neuentwicklungen notwendigen Spendengelder.
- Es ist in Zürich zu Hause und bietet somit schweizweit interessante Bedingungen für kompetente Mitarbeitende.
- Es hat erneuerte Stiftungsstrukturen, die auch der geforderten Corporate Governance gerecht werden können.

Trotz dieser an sich guten Ausgangslage muss das Kinderspital Zürich davon ausgehen,

- dass die Finanzierung der Leistungen zunehmend schwieriger werden wird
- dass der Druck wirtschaftlich effizient zu sein und dies auch belegen zu müssen, zunehmen wird. Damit wird es schwieriger, nicht direkt messbare, aber im Patientenverständnis des Kinderspitals wichtige Behandlungs- und Betreuungselemente bei zu behalten
- dass auch die Konkurrenz um die Ansiedlung von hoch spezialisierter Medizin und damit die Attraktivität für die besten Fachkräfte grösser wird
- dass die Konkurrenz um wirtschaftlich „interessante“ Patienten härter wird.

Anlage 2: Infrastrukturelle Voraussetzungen für den Neubau Lengg

Das Kinderspital benötigt für seine tägliche Arbeit eine effiziente Infrastruktur. Um diese sicherzustellen, sind vordringlich folgende Schritte anzugehen bzw. zu verwirklichen:

Hottingen

Baustruktur und Gebäudetechnik sind so weit zu unterhalten und zu erneuern, dass die funktionelle Betriebssicherheit gewährleistet ist. Maschinen, Geräte und Systeme (Informatik) sind unter Berücksichtigung der medizinische und der medizinisch-technischen Entwicklungen auf dem Stand der aktuellen Technologie zu halten und müssen effizient genutzt werden. Deren Beschaffung richtet sich nach einem mittelfristigen Investitionsplan. Das Kinderspital profiliert sich mit strukturellen Innovationen im Versorgungssystem.

Lengg

Im Hinblick auf den Neubau in der Lengg ist ein Businessplan für die Neubauinvestitionen zu erstellen. Diese Planung stützt sich auf das qualitativ und quantitativ zu erbringende künftige Leistungsangebot und strebt folgende Zielsetzung an:

Im Neubau soll eine qualitativ hoch stehende und wirtschaftlich kostengünstige Leistungserbringung ermöglicht werden. Aufgrund von Betriebskonzepten soll ein bedarfsgerechtes Raumprogramm entwickelt, die notwendigen Personalressourcen ermittelt und die Behandlungseinheiten funktional richtig angeordnet werden. Gute Betriebsabläufe, adäquate Arbeitsbedingungen und optimale räumliche Verhältnisse sind die Voraussetzungen zur Erreichung der Zielsetzungen. Zum effizienten und optimierten Mitteleinsatz gehört auch die Abklärung und Festlegung von Synergien mit benachbarten Institutionen sowie die Gestaltung der Schnittstellen.

Das Konzept für den Neubau soll die Flexibilität für künftige Entwicklungen und Änderungen im Leistungsangebot berücksichtigen und ermöglichen. Zu beachten ist der architektonische Ausdruck für die spezifische Atmosphäre in einem Kinderspital.