



Strategie 2015-2020

Inhaltsverzeichnis

1.	Unsere Mission, Vision und Werte	5
1.1	Unsere Mission	5
1.2	Unsere Vision	5
1.3	Unsere Werte	5
2.	Unser Menschenbild und unser Gesundheitsverständnis	6
3.	Unsere Zielgruppen	7
3.1	Unsere Patienten	7
3.2	Weitere wichtige Interessensgruppen	7
4.	Unsere zentralen, strategischen Aufgaben hinsichtlich des Neubaus	8
5.	Unsere klinischen Dienstleistungen	9
5.1	Grundsätze	9
5.2	Leistungsspektrum	9
5.2.1	Versorgungsangebot	9
5.2.2	Leistungsgebiete	10
5.3	Versorgungskapazitäten	10
5.4	Qualität	11
5.5	Weitere Dienstleistungen	12
6.	Unsere Leistungen in der Forschung	13
6.1	Grundsätze	13
6.2	Forschungszentrum für das Kind (FZK)	13
7.	Unsere Leistungen in der Aus-, Weiter- und Fortbildung	15
7.1	Grundsätze	15
7.2	Ausbildung	15
7.3	Weiterbildung und Fortbildung	16
8.	Unsere Mitarbeitenden, Führung und Organisation	17
8.1	Alle Mitarbeitenden	17
8.2	Führung	18
8.2.1	Führungsprinzipien	18
8.2.2	Anforderungen und Aufgaben unseres Kaders	18
8.3	Organisation	18
8.3.1	Corporate Governance	18
8.3.2	Strukturen und Prozesse	18
8.3.3	Risiko-Management	18
9.	Unsere Kompetenzzentren im Supportbereich	19
10.	Unsere Finanzen	21

10.1	Grundsätze	21
10.2	Rechnungslegung und Reporting	21
10.3	Einsatz von Drittmitteln und Spenden (Fundraising)	21
11.	Unsere Leistungsgebiete	22
11.1	Fachgebiete	22
11.2	Schwerpunktgebiete	23
11.3	Kriterien zur Priorisierung bei Engpässen	23

Vorwort

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 in der Schweiz und insbesondere im Kanton Zürich. Als Institution ist das Kinderspital auf die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen ausgerichtet und hat als Universitäts-Kinderspital einen universitären Auftrag.

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

Die vorliegende Strategie 2015 – 2020 baut auf der Strategie 2009 – 2014 auf. Sie wurde aktualisiert und auf Basis von Diskussionen der Geschäftsleitung und ausgewählter Kadermitarbeitenden durch Leitgedanken ergänzt.

Die im Text verwendeten Personenbeschreibungen schliessen beide Geschlechtsformen ein.

1. Unsere Mission, Vision und Werte

1.1 Unsere Mission

Wir, das Kinderspital Zürich, sind eine private Stiftung und führen ein Universitätsspital mit dem Auftrag, Kinder, Jugendliche und ihre Familien¹ umfassend zu behandeln und betreuen.

1.2 Unsere Vision

Wir sind das schweizweit führende Kompetenzzentrum für Kinder- und Jugendmedizin in Versorgung, Bildung und Forschung, gehören international zu den besten Kinderspitälern, sind innovativ und weltweit vernetzt.

1.3 Unsere Werte

Sorgsam: Unser Herz schlägt für Kinder, Jugendliche und ihre Familien.

Wir verstehen Gesundheit ganzheitlich: körperlich, seelisch und sozial. Entsprechend behandeln und betreuen wir unsere Patienten unter Einbezug der familiären Situation umfassend, altersgerecht und mit Respekt und wahren die persönliche Integrität und Würde des Kindes. Wir gehen wertschätzend miteinander um und schaffen so die für unsere anspruchsvolle Arbeit wichtige emotionale Sicherheit.

Präsent: Auf uns ist jederzeit Verlass.

Unsere Patienten, deren Familien und unsere Partner in der Gesundheitsversorgung können auf uns zählen – auch in komplexen Situationen. Gute Kommunikation, Flexibilität und Hilfsbereitschaft unterstützen uns dabei.

Exzellent: Wir streben nach dem Besten.

Wir sind dem medizinischen Fortschritt verpflichtet und prägen ihn mit. Wir sichern unsere Qualität durch unsere motivierten Mitarbeitenden, effiziente Prozesse, moderne medizinische Infrastruktur sowie internationale Zusammenarbeit. Professionalität, Kreativität und das Streben nach Exzellenz sind für uns wichtige Grundhaltungen.

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 gehen verantwortungsvoll mit Ressourcen um. Wir entscheiden dabei ethisch abgestützt und wo möglich evidenzbasiert.

¹ «Familie» verstehen wir in Anlehnung an Wright & Leahey (2009) folgendermassen: Eine Familie ist eine Einheit, deren Mitglieder verwandt sind oder nicht, die zusammenleben oder nicht. Wesentlich ist, dass emotionale Bindungen und Zugehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern bestehen, einschliesslich Fürsorgefunktionen und zukünftige Verpflichtungen, welche die Familienmitglieder füreinander übernehmen.

2. Unser Menschenbild und unser Gesundheitsverständnis

- Wir haben ein umfassendes Bild des Menschen und respektieren die individuellen Verschiedenartigkeiten aufgrund von Geschlecht², Glauben, Herkunft³, sozialem Status, Sprache und Lebensform. Politisch sind wir neutral.
- Wir haben ein ganzheitliches 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 Abklärungen, Behandlungen und Betreuungen diese drei Dimensionen mit ein.
- Wir sehen unsere Patienten – Kinder und Jugendliche – nicht nur als Einzelpersonen, sondern verstehen sie immer als Teil ihres persönlichen Umfeldes. Dazu zählen wir die Familie, aber auch das weitere soziale und schulische Umfeld.

² Umfasst Geschlechtsidentität und sexuelle Orientierung

³ Umfasst sowohl Nationalität wie ethnische Herkunft

3. Unsere Zielgruppen

3.1 Unsere Patienten

Wir behandeln Kinder und Jugendliche unabhängig von Geschlecht⁴, Glauben, Herkunft⁵, sozialem Status, Sprache und Lebensform von deren Geburt an

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

Abweichungen von diesen Grundsätzen sind in begründeten Fällen möglich, insbesondere werden in Einzelfällen pränatale Abklärungen und Behandlungen wie auch solche über die oben erwähnten Alterslimiten hinaus durchgeführt.

Bei unseren chronisch zu betreuenden Patienten kümmern wir uns aktiv um eine Überleitung in die Erwachsenenmedizin (Transition).

3.2 Weitere wichtige Interessensgruppen

Wir sprechen mit unseren Leistungen weitere Interessensgruppen an:

- Zuweisende und nachsorgende Spitäler, praktizierende Ärzte, Fachpersonen und Kooperationspartner,
- Externe Partner im pharmazeutischen und medizinaltechnischen Bereich sowie für sonstige Dienstleistungen (wie Labormedizin, etc.),
- Die Forschergemeinde, insbesondere die Universität Zürich und die Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich im Bereich der Forschung,
- Fachgesellschaften im Gesundheitsbereich,
- Öffentliche Organe, insbesondere die kantonalen Gesundheitsdirektionen und die Tarifpartner sowie
- Studierende und Lernende in der Aus- und alle Berufsgruppen in der Weiterbildung.

⁴ Umfasst Geschlechtsidentität und sexuelle Orientierung

⁵ Umfasst sowohl Nationalität wie ethnische Herkunft

4. Unsere zentralen, strategischen Aufgaben hinsichtlich des Neubaus

Wir arbeiten seit Jahren in engen Platzverhältnissen und einer veralteten Bau- und Infrastruktur am heutigen Standort in Zürich-Hottingen. Die Erbringung weiterer Leistungen und die Behandlung von steigenden Patientenzahlen sind in den bestehenden Gebäuden betrieblich, räumlich und zeitlich begrenzt.

Aus diesem Grund haben wir die Erstellung eines Neubaus in Zürich-Lengg geplant. Die Projektierung hierfür ist im Juni 2014 gestartet. Wir planen, 2017 den Grundstein für den Neubau zu legen und drei Jahre später umzuziehen.

Leitgedanke 1

Im Hinblick auf die geplante betriebswirtschaftlich sinnvolle und notwendige⁶ Spitalgrösse streben wir ein entsprechendes Wachstum in den definierten Gebieten an.

Leitgedanke 2

Kooperationen und Netzwerke unterstützen dieses angestrebte Wachstum. Wir suchen somit aktiv Kooperationspartner und bauen bestehende Kooperationen aus.

Vor dem Hintergrund des Neubaus sehen wir drei zentrale Aufgaben während dieser Strategieperiode:

- Das «Leben und Überleben am Standort Hottingen» mit der Sicherstellung der Versorgung und Optimierung des Spitalbetriebs, der Lehre und Forschung wie auch von Innovation und Wachstum bis zum Bezug des Neubaus,
- Das «Fitmachen» und die Vorbereitung für den Betrieb im Neubau und
- Die Sicherstellung der Realisierung, des benötigten Umfangs und der benutzergerechten Gestaltung des Neubaus für die klinische Versorgung, Forschung und Lehre.

⁶ Gemäss Bericht von PwC «Überprüfung des Businessplans vom 15. April 2014, inkl. Zusatzbericht vom 18. Februar 2014»

5. Unsere klinischen Dienstleistungen

5.1 Grundsätze

Basierend auf unserem Gesundheitsverständnis haben wir ein umfassendes Verständnis für den Begriff klinische Dienstleistungen. Dieser schliesst Dienstleistungen der Ärzte, Pflege und medizinisch-technischen und -therapeutischen Berufe sowie die der weiteren Berufe im Gesundheitssektor⁷ und in der Bildung⁸ ein. Medizin, Pflege, Therapie und Beratung arbeiten Hand in Hand, ergänzen und bedingen sich.

Leitgedanke 3

Zur bestmöglichen Berücksichtigung spezifischer Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen lassen wir uns in unserem Denken und Handeln von einem integralen, interdisziplinären und interprofessionellen Ansatz leiten.

Unsere klinischen Dienstleistungen unterliegen folgenden Grundsätzen:

- Basis unserer medizinischen Leistungen ist die Schulmedizin. Dabei gehen wir wo möglich evidenzbasiert vor.
- Unser Verständnis von hoher Qualität umfasst die ganze Bandbreite unserer Leistungskette. Um diese zu erreichen steht allen Bereichen qualifiziertes Fachpersonal zur Verfügung.
- Wir berücksichtigen den individuellen Entwicklungsstand unserer Patienten und setzen unser ganzheitliches 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 Familie und Freunde die Möglichkeiten haben, sich an der Betreuung zu beteiligen⁹. 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.

5.2 Leistungsspektrum

5.2.1 Versorgungsangebot

Wir betreiben ein Akutspital, eine psychosomatisch-psychiatrische Therapiestation und ein Reha-Abteilungszentrum.

Die vertretenen Fachbereiche und unterschiedlichen Berufsgruppen sowie die Infrastruktur stellen die Erfüllung des allgemeinen Leistungsauftrages sicher. Dieser umfasst die gesamte stationäre und ambulante Versorgung von Kindern und Jugendlichen mit angeborenen oder erworbenen, akuten oder chronischen Krankheiten, Fehlbildungen oder Verletzungen. Unsere ambulante Versorgung konzentriert sich auf Leistungen, die eine Spitalinfrastruktur oder die am Spital verfügbare Fachkompetenz benötigen.

Wir führen einen Notfallbetrieb rund um die Uhr.

⁷ Wie beispielsweise Psychologe, Sozialarbeiter, Seelsorger

⁸ Wie beispielsweise Lehrer, Sozialpädagoge

⁹ Beispielsweise durch räumliche oder schulische Angebote

Leitgedanke 4

Wir differenzieren unser Versorgungskonzept nach geografischen Gesichtspunkten.

Je nach Nähe der Patienten zum Kinderspital bieten wir unterschiedliche Versorgungsstufen an. Die Grundversorgung wird überwiegend für Patienten aus lokalem und regionalem Umkreis (Stadt und Kanton Zürich) angeboten, die spezialisierte Versorgung und HSM ebenfalls für überregionale (d.h. Nordost-, Ost-, Zentral-Schweiz und Tessin), und nationale und internationale Patienten.

Leitgedanke 5

Wir stellen die Spezialversorgung sowie die hochspezialisierte Medizin für Kinder und Jugendliche umfassend sicher. Zur Gewährleistung des Leistungsauftrags des Kantons Zürich, von Bildung und Forschung sowie zur Abdeckung von Versorgungslücken erbringen wir Leistungen der Grundversorgung.

5.2.2 Leistungsgebiete

Unsere umfassende Betreuungspalette enthält präventive, kurative, rehabilitative und palliative Tätigkeiten. Hierzu wird ein breites Spektrum an Leistungsgebieten von uns angeboten. Eine detaillierte Auflistung befindet sich im Anhang unter Kapitel 11.1.

Zur Bestimmung von Schwerpunktgebieten im Leistungsangebot werden Anforderungen definiert (vergleiche Kapitel 11.2). Diese Schwerpunkte haben Signalwirkung im Markt («Leuchtturmfunktion»). Wir profilieren uns besonders in den nachfolgend aufgeführten Schwerpunktgebieten (in alphabetischer Reihenfolge):

- Kardiologie und Kardiochirurgie
- Neugeborenen- und Fehlbildungschirurgie inklusive fetale Chirurgie
- Neurologie und Neurochirurgie inklusive Neurorehabilitation
- Onkologie, Hämatologie und Immunologie inklusive Onkochirurgie und hämatogener Stammzelltransplantationen
- Stoffwechselstörungen und Endokrinologie inklusive Neugeborenenenscreening
- Verbrennungschirurgie und plastisch-rekonstruktive Chirurgie

5.3 Versorgungskapazitäten

Leitgedanke 6

Unsere bereitgestellten Versorgungskapazitäten orientieren sich an der durchschnittlichen Nachfrage nach Leistungen, nicht an phasenweisen Nachfragespitzen.

Wir optimieren die Nutzung bestehender Ressourcen, bevor deren Erweiterung in Betracht gezogen wird. Aufgrund der knappen Ressourcen akzeptieren wir abteilungsübergreifende Lösungen¹⁰, Wartezeiten für Patienten wie auch die Verlegung von Patienten.

Leitgedanke 7

Wir optimieren kontinuierlich die Nutzung, Auslastung und Planbarkeit von bestehenden Ressourcen.

Die Nutzung bestehender Ressourcen wird über alle Bereiche hinweg kontinuierlich optimiert und deren Einsatz systematisiert. Dies soll insbesondere zur Bewältigung phasenweiser Engpässe beitragen. Dazu werden zentrale Strukturen, verbindliche und transparente Regeln sowie Kompetenzen und Verantwortlichkeiten definiert, die ein abgestimmtes und effizientes Vorgehen möglich machen.

Eine Priorisierung der Nutzung der Kapazitäten basiert auf definierten Kriterien (vergleiche Kapitel 11.3).

Die bestehenden Planungsinstrumente werden von uns verbindlich, kontinuierlich und transparent genutzt.

Leitgedanke 8

Dauernde oder temporäre Ressourcenerweiterungen sind möglich, sofern das Optimierungspotential ausgeschöpft sowie die Erweiterung wirtschaftlich, nachhaltig und im Einklang mit unseren Prioritäten ist.

5.4 Qualität

Wir verstehen Qualität als Verknüpfung unserer Werte mit denen der Patienten und ihren Familien auf höchstmöglichem Niveau. Aus dieser Verknüpfung der Werte entstehen Ansprüche. Es ist unser Ziel, diese Ansprüche zu erfassen und zu erfüllen sowie die Qualität kontinuierlich zu verbessern.

Leitgedanke 9

Wir differenzieren uns durch die Qualität unserer Leistungen, prägen internationale Standards mit und vernetzen uns mit internationalen Zentren.

Leitgedanke 10

Wir messen den Outcome konsequent, beteiligen uns an Registern, verbessern uns kontinuierlich und vergleichen uns anhand Best Practices mit anderen Spitälern.

¹⁰ Z.B. Belegung von Betten in anderen Abteilungen als medizinisch zugeordnet

Outcome¹¹ verstehen wir ganzheitlich und umfasst für uns objektive klinische Ergebnisse, die subjektive Wahrnehmung, das Wohlbefinden und die Zufriedenheit des Patienten sowie seine Lebensqualität auch in sozialen und schulischen Aspekten.

Leitgedanke 11

Wir entwickeln unsere bestehende Sicherheitskultur weiter.

Einen besonders hohen Stellenwert räumen wir der Patientensicherheit und dem klinischen Risikomanagement ein. Unsere übergeordnete Maxime gilt dabei der Gesundheit des Kindes. Wir wollen Fehlerursachen verstehen und Prozesse entsprechend anpassen.

Leitgedanke 12

Wir geben den Takt für Innovationen in der Kinder- und Jugendmedizin vor.

Unter Innovationen verstehen wir Neuheiten, Erneuerungen und Erfindungen von Dienstleistungen sowie medizinischen und therapeutischen Produkten, welche zukünftig standardmässig in diesem Gebiet angewendet werden. Diese Innovationen erhöhen den Nutzen für die Patienten und erfolgen unter Respektierung ethischer Grundsätze.

5.5 Weitere Dienstleistungen

Folgende weitere Dienstleistungen werden von uns angeboten, um ein umfassendes Betreuungsangebot zu gewährleisten:

Wir führen Schulen für unsere Patienten.

Die Sozialberatung berät Patientenfamilien bei sozialen und finanziellen Problemen im Zusammenhang mit der Erkrankung, begleitet Familien in Krisensituationen und koordiniert den Einsatz von freiwilligen Helfern.

In der Spitalseelsorge stehen Ansprechpartner für unterschiedliche Konfessionen zur Verfügung.

Leistungen für Dritte werden von uns angeboten, wenn sie nachweislich fachlich und ökonomisch sinnvoll sind. Zu den Dienstleistungen für Externe zählen unter anderem:

- Externe klinische Supportleistungen
- Spezielle diagnostische Dienstleistungen (wie Labormedizin, Bild diagnostik) für externe Praktiker
- Gutachten
- Konsilien, Schulungen und Beratungen

Als ergänzende Dienstleistungen zum Spitalbetrieb ermöglichen wir Patientenangehörigen günstige Übernachtungsmöglichkeiten sowie unseren Mitarbeitenden befristete Wohngelegenheiten.

¹¹ Outcome Definition der WHO: «The effect the process has had on the people targeted by it. These might include, for example, changes in their self-perceived health status or changes in the distribution of health determinants, or factors which are known to affect their health, well-being and quality of life.»

6. Unsere Leistungen in der Forschung

6.1 Grundsätze

Leitgedanke 13

Unsere Forschung gehört zur Spitzengruppe von forschenden europäischen Kinderspitälern, wird international anerkannt und ist vernetzt. Sie ist klinisch und translational orientiert, patientennah und schafft Evidenz.

Den ethischen Grundsätzen tragen wir dabei umfassend Rechnung. Die in den klinischen Studien erhobenen Daten werden konsequent nach den Prinzipien von «Good-Clinical-Practice» und «Good-Laboratory-Practice» erarbeitet. Zudem befolgen wir die Prinzipien der wissenschaftlichen Integrität der Schweizerischen Akademie der Wissenschaften und respektieren die Entscheidungsfreiheit der Patienten.

Wir fokussieren auf die Erweiterung des Wissens und die Gewinnung neuer Erkenntnisse über Aetiopathogenese, Diagnostik, Therapie und Prophylaxe von Krankheiten, Unfällen und Fehlbildungen, insbesondere innerhalb der Schwerpunktgebiete.

Durch die Schaffung zusätzlicher Lehrstühle für Schwerpunktgebiete entwickeln wir die akademische Pädiatrie und Kinderchirurgie weiter und sichern sie langfristig (personell und materiell) ab.

Leitgedanke 14

Die Forschung setzt auf Kooperationen, insbesondere mit der Universität Zürich und der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich, sowie weiteren nationalen und internationalen Forschungsinstitutionen.

Unsere Forschungsleistungen basieren auf jährlichen Verträgen mit diesen Institutionen.

Zur Evaluation der Forschung überprüfen wir die Qualität der Forschungsergebnisse laufend, allozieren die Ressourcen nach Exzellenzkriterien und fördern die interdisziplinäre und interprofessionelle Forschung im Team.

Wir stellen eine räumliche Nähe von Forschung und klinischen Dienstleistungen sicher.

6.2 Forschungszentrum für das Kind (FZK)

Wir fassen unsere verschiedenen Forschungsgruppen in einem Forschungszentrum für das Kind (FZK) zusammen.

Das Forschungszentrum für das Kind widmet sich der Erforschung physiologischer Prozesse, angeborener und erworbener, akuter und chronischer Krankheiten, Fehlbildungen und Unfallfolgen des Kindes und des Jugendlichen sowie der Prävention. Diese universitäre Forschung orientiert sich an den Forschungsschwerpunkten der Medizinischen Fakultät der Universität Zürich und an unseren Schwerpunkten in der Versorgung.

Das Forschungszentrum für das Kind plant und führt Forschungsprojekte aus, setzt Erkenntnisse aus der translationalen Forschung zum Wohle der Patienten des Kinderspitals um, fördert den wissenschaftlichen Austausch, die interne Zusammenarbeit und externe Beziehungen¹² sowie den Dialog mit der Öffentlichkeit. Zudem unterstützt und baut es gemeinsame FZK-Ausbildungsprogramme für eine gezielte Nachwuchsförderung auf.

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. Auch die wissenschaftliche Betreuung von Doktorierenden und Habilitierenden zählt als universitäre Forschungsleistung.

Der Schulterschluss unseres Forschungszentrums mit dem Zentrum für klinische Forschung (ZKF) des Universitätsspitals Zürich (USZ) vermittelt stimulierende fachliche Synergien, bündelt Kompetenzen zugunsten solider Erfolgsgrundlagen und garantiert optimale Nutzung so genannter «Core facilities» sowie die gemeinsame Anschaffung und Nutzung neuester Technologie und modernster Geräte.

¹² Zu anderen Forschungszentren für Kinder und Jugendliche, zur Universität Zürich und der ETHZ, zu anderen Universitätskliniken sowie zur Industrie in der Schweiz und im Ausland

7. Unsere Leistungen in der Aus-, Weiter- und Fortbildung

7.1 Grundsätze

Leitgedanke 15

Unsere Aus-, Weiter- und Fortbildungen fokussieren auf Kinder, Jugendliche und ihre Familien. Diese haben für uns hohe Priorität und wir belegen hier einen internationalen Spitzenplatz.

Die Aus-, Weiter und Fortbildungen erfüllen hohe berufliche, intellektuelle und ethische Standards und stützen die Zielsetzung unseres Spitals. Diese basiert auf Vorgaben des Fachs und ist in Weiterbildungsreglementen festgelegt. Jedes Fachgebiet ist verantwortlich für die inhaltliche Weiterentwicklung von Know-how und Fähigkeiten seiner Mitarbeitenden. Spezielle Merkmale sind der Fokus auf Kinder, Jugendliche und ihre Familien sowie die interprofessionelle Kooperation. Neben der fachlichen Weiter- und Fortbildung wird auch die Entwicklung der Führungskompetenz für unsere Mitarbeitenden in leitenden Funktionen angestrebt.

Leitgedanke 16

Wir fördern aktiv unseren Nachwuchs.

Die Nachwuchsförderung ist wichtig, um unseren eigenen Bedarf an Mitarbeitenden zu decken und um einen qualitativ hohen Ausbildungsstand von Fachpersonal in Kooperationsspitälern oder Netzwerken sicherzustellen und den Austausch zu ermöglichen.

7.2 Ausbildung

Wir haben den Auftrag, drei Berufsgruppen (Ärzte, Pflege und medizinisch-technische/-therapeutische Berufe) auszubilden.

Die universitäre Lehre umfasst die Ausbildung der Studierenden und Doktorierenden der Medizinischen Fakultät der Universität Zürich. Die Lehre ist nach den von der Medizinischen Fakultät festgelegten Standards sowie den Rahmen- und Studienordnungen der Humanmedizin durchzuführen. Die Ausbildung der Pflegeberufe und der medizinisch-technischen/-therapeutischen Berufe erfolgt bei uns gemäss Leistungsauftrag des Kantons. Diesen Auftrag erfüllen wir in Kooperationen mit Fachhochschulen, Höheren Fachschulen sowie Berufsschulen. Wir bieten attraktive Ausbildungsplätze in unterschiedlichen Gesundheitsberufen von der Fachangestellten Gesundheit über die Diplom- bis zu den Masterstudiengängen an.

7.3 Weiterbildung und Fortbildung

Leitgedanke 17

Wir bieten ein grosses Spektrum an Weiterbildungen für unsere Mitarbeitenden selbst an und ermöglichen externe Weiterbildungen ausserhalb unseres Angebots.

Wir gehören bei der Weiter- und Fortbildung der Ärzte sowohl inhaltlich wie methodisch zur europäischen Spitze. Die Weiter- und Fortbildung in Fächern und Schwerpunkten richtet sich nach den Vorgaben des Schweizerischen Instituts für ärztliche Weiter- und Fortbildung SIWF. Darüber hinaus unterstützen und befähigen wir sowohl unsere eigenen wie auch externe Ärzte, zukünftig Führungspositionen zu übernehmen oder akademische Berufungen zu verfolgen.

8. Unsere Mitarbeitenden, Führung und Organisation

8.1 Alle Mitarbeitenden

Unsere Mitarbeitenden sind in verschiedenen Berufen tätig. Diese umfassen Ärzte, Pflege, medizinisch-technische oder -therapeutische und weitere Berufe im Gesundheitssektor¹³, in der Bildung¹⁴ und in den Kompetenzzentren der Supportfunktionen.

Leitgedanke 18

Wir sind der Überzeugung, dass unsere Leistungen nur dank kompetenten und engagierten Mitarbeitenden erbracht werden können. Sie sind für uns von höchstem Wert. Dementsprechend profitieren sie von unserem Angebot und werden von uns vielfältig gefördert.

Was wir unseren Mitarbeitenden anbieten:

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

Unsere Kultur – basierend auf unseren Werten sorgsam, präsent, exzellent und sinnvoll – prägt unseren Umgang miteinander und schafft ein nachhaltiges und positives Arbeitsumfeld für die Tätigkeiten all unserer Mitarbeitenden. Wir arbeiten in Teams von kompetenten und engagierten Mitarbeitenden zusammen. Unsere Führungskräfte werden zudem auf ihre Aufgaben hin aus- und weitergebildet.

Die Entlohnung unserer Mitarbeitenden erfolgt nach branchenüblichen Standards im Rahmen unserer finanziellen Möglichkeiten.

Was wir von unseren Mitarbeitenden erwarten:

Wir legen hohen Wert auf eine optimale fachliche und persönliche Eignung unserer Mitarbeitenden, insbesondere hinsichtlich eines angemessenen Umgangs mit Kindern und Jugendlichen, eines grenzachtenden Verhaltens und der Wahrung der persönlichen Integrität aller unserer Mitarbeitenden.

Unsere Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung und nutzen den ihnen übertragenen Freiraum unternehmerisch im Sinne unseres 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 unseres ganzheitlichen Behandlungskonzeptes. Unsere Mitarbeitenden identifizieren sich mit dem Kinderspital, sind integer und gehen ökonomisch mit Ressourcen um.

Wie wir unsere Mitarbeitenden fördern:

Wir unterstützen die Entwicklung aller Mitarbeitenden mit internen wie externen Angeboten. Wir vereinbaren konkrete Ziele mit unseren Mitarbeitenden sowohl im klinischen, im akademischen als auch im betrieblichen/unternehmerischen Bereich. Wir fördern unsere Mitarbeitenden bei der Zielerreichung im fachlichen, berufsbezogenen, persönlichen und sozialen Bereich. Mit einem durchgängigen Qualifikationssystem kombiniert mit einem Zielsetzungsprozess stellen wir die Umsetzung der hohen Qualitätsanforderungen sicher. Wichtig ist uns dabei das persönliche Gespräch, das u.a. auch im Rahmen der Mitarbeitendenbeurteilung regelmässig gepflegt wird.

¹³ Wie beispielsweise Psychologe, Sozialarbeiter, Seelsorger

¹⁴ Wie beispielsweise Lehrer, Sozialpädagoge

8.2 Führung

8.2.1 Führungsprinzipien

Unsere obersten Organe – Stiftungsexekutive und Geschäftsleitung – arbeiten als Kollegialorgane.

Leitgedanke 19

Wir pflegen einen partizipativen Führungsstil, vereinbaren mit unseren Mitarbeitenden Ziele und beurteilen ihre Zielerreichung regelmässig.

8.2.2 Anforderungen und Aufgaben unseres Kaders

Unsere Mitglieder des Kaders nehmen ihre Führungsrolle vollumfänglich wahr, indem sie insbesondere

- angemessen und regelmässig die Mitarbeitenden informieren,
- die persönliche und fachliche Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden fördern,
- die Mitarbeitenden qualifizieren, mit diesen Ziele vereinbaren und die Zielerreichung regelmässig bewerten,
- die interprofessionelle Zusammenarbeit fördern und Konflikte lösen,
- keinerlei Diskriminierung dulden,
- im Rahmen der Prozessverantwortung Prozesse und Ergebnisse überprüfen, bei Bedarf adaptieren und Prioritäten festlegen,
- Entscheidungen unter Abwägung unterschiedlicher Interessen treffen sowie
- finanzielle Verantwortung für ihren Bereich übernehmen und für die vollständige, korrekte und zeitnahe Erfassung der erbrachten Leistungen sorgen.

Das Kader ist dem Kinderspital Zürich gegenüber loyal, nimmt eine Vorbildfunktion für alle Mitarbeitenden wahr und handelt dementsprechend.

8.3 Organisation

8.3.1 Corporate Governance

Wir verfügen über eine gute Corporate Governance gestützt auf klare Statuten und Reglemente der Stiftung.

8.3.2 Strukturen und Prozesse

Wir verfügen über eine schlanke Aufbauorganisation und effiziente, am Patienten orientierte Prozesse. Insbesondere zur Qualitätssteigerung können Leistungsgebiete zu organisatorischen Einheiten gebündelt werden.

Regelmässige Strukturanpassungen und kontinuierliche Prozessoptimierungen sichern unsere fachliche und wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit. Wo möglich und sinnvoll werden Prozesse dokumentiert und zielgerichtet gemessen. Unsere Organisationsentwicklung und unser wirkungsvolles Projektmanagement schaffen gute Voraussetzungen für die Gestaltung der Zukunft, insbesondere für die kontinuierliche Verbesserung und die Entwicklung von Innovationen.

8.3.3 Risiko-Management

Wir betreiben ein umfassendes unternehmensweites Risiko-Management im operativen und finanziellen Bereich.

9. Unsere Kompetenzzentren im Supportbereich

Unsere Kompetenzzentren im Supportbereich sind die Direktion Finanzen, die IT, der Personaldienst sowie der Infrastrukturbereich. Sie sind strategische Lösungspartner, zentrale Kontaktstellen und Dienstleister für alle Bereiche.

Diese Kompetenzzentren stellen essentielle Informationen und Führungsinstrumente, die notwendige IT und Infrastruktur zum Betrieb zeitgerecht zur Verfügung und stellen das Personalmanagement sicher. Sie wahren insbesondere betriebswirtschaftliche, juristische und finanzielle Interessen.

Leitgedanke 20

Unsere Kompetenzzentren unterstützen Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette und optimieren diese. Sie sind verantwortlich für die gesamten bereichsübergreifenden Prozesse in ihrem Fachbereich.

Mittels ihrer Kompetenzen ermöglichen und unterstützen sie sowohl den täglichen Betrieb wie auch die Umsetzung von strategischen Zielen und Projekten. Hierfür sind sie in der Linienorganisation sowie in Projekten gut integriert.

Durch diese Leistungen schaffen die Zentren einen nachhaltigen Wertbeitrag. Hierfür erhalten sie Mittel, die je nach Zielsetzung des Mitteleinsatzes und in Abstimmung des Bedarfs der weiteren Bereiche vergeben werden. Investitionen werden in Hinblick auf die Phasen des «Lebens und Überlebens am Standort Hottingen» wie auch des «Fitmachens» für den Neubau bewertet, priorisiert und vor allem im Rahmen notwendiger Anforderungen getätigt.

Leitgedanke 21

Unsere Kompetenzzentren zielen auf marktkonforme, standardisierte Lösungen und eine spitalweit einheitliche Umsetzung ab. Ressourceneinsatz und Ergebnisqualität werden hierfür situativ abgewogen.

Die Aufgaben unserer Direktion Finanzen umfassen die Buchführung nach anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen, regelmässige Zurverfügungstellung von betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten, Sicherstellung einer umfassenden Leistungserfassung, die korrekte und zeitnahe Codierung und Fakturierung sowie den Betrieb der Patientenadministration. Spitalübergreifende, standardisierte Prozesse werden angestrebt und umgesetzt.

Unsere IT gestaltet, betreibt und unterhält die ICT¹⁵-Infrastruktur und Applikationen, welche Prozesse unterstützen, deren Messung ermöglichen und eine zentrale Informations- und Kommunikationsplattform bilden. Die IT realisiert mit Hilfe moderner Technologien weitere Optimierungen sowie neue betriebliche Verfahren und Lösungen, unter anderem im Bereich eHealth. Die IT agiert gemäss ihrer zu definierenden Strategie und nach für alle Mitarbeitenden verbindlichen ICT-Standards.

¹⁵ Information and Communication Technology

Unser Personaldienst führt ein modernes Personalmanagement und deckt die Bereiche Personalgewinnung, -honorierung, -erhaltung, -entwicklung, -freistellung und -controlling ab. Er agiert als neutrale Anlaufstelle für unsere Mitarbeitenden und unterstützt das leitende Kader in seiner Führungsaufgabe. Er legt Standards fest und stellt eine einheitliche Umsetzung sicher.

Unser Bereich Infrastruktur ist für das kaufmännische, technische und infrastrukturelle Facility Management zuständig und besteht aus den Bereichen Gastronomie, Einkauf & Logistik, Zentrale Reinigungsdienste, Technischer Dienst, Zentrale Dienste, Sicherheit & Umwelt sowie der Bau- und Raumkoordination. Er legt für unsere Aufgaben und Dienstleistungen Standards fest, erstellt Konzepte und trifft Vereinbarungen. Zudem gewährleistet er die bauliche und technische Betriebssicherheit.

10. Unsere Finanzen

10.1 Grundsätze

Leitgedanke 22

Wir stellen eine nachhaltige Finanzierung sicher.

Zur Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung sorgen wir für eine genügende Kapitalbasis sowie eine ausreichende Liquidität. Wir streben eine mindestens ausgeglichene Rechnung¹⁶ an. In der vorliegenden Strategieperiode gilt ein besonderer Fokus der Finanzierung des geplanten Neubaus.

Für alle Leistungen schliessen wir mit den entsprechenden Partnern Verträge ab. Wir drängen dabei mit Nachdruck auf die volle Abgeltung unserer erbrachten Leistungen.

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

10.2 Rechnungslegung und Reporting

Wir führen unsere Bücher nach dem Rechnungslegungsstandard Swiss Gaap FER und die Betriebsbuchhaltung orientiert sich am Branchenstandard REKOLE.

Wir sorgen für Transparenz und betriebswirtschaftliche Beurteilung unserer Tätigkeiten.

Unsere Kadermitarbeitenden erhalten standardisierte, für ihre Arbeit erforderliche und stufengerechte betriebswirtschaftliche Informationen.

Leitgedanke 23

Mit einer dezentralen finanziellen Führungsverantwortung auf Stufe Kostenstelle wollen wir das unternehmerische Verhalten fördern und die definierten finanzwirtschaftlichen Ziele erreichen.

10.3 Einsatz von Drittmitteln und Spenden (Fundraising)

Spenden werden gemäss Bestimmungszweck eingesetzt. Spenden ohne Bestimmungszweck, Gelder und Erträge aus der Vermögensverwaltung der Stiftung werden wie folgt verwendet:

- Finanzierung des Neubaus,
- Stärkung der finanziellen Unabhängigkeit der Stiftung durch Äufnung von Eigenkapital,
- Finanzierung von nicht anderweitig finanzierbarer Infrastruktur- und Personalressourcen und
- Finanzierungen von Sonderaufgaben wie insbesondere Forschung, Aus-, Weiter- und Fortbildung, Nachwuchsförderung und Unterstützung von bedürftigen Patienten.

¹⁶ Das heisst, das das Entgelt für unsere Leistungen (etwa in medizinischer Versorgung, Forschung und Lehre, Schulen, etc.) die Kosten deckt und genügend freie Mittel erwirtschaftet werden, um den Investitionsbedarf langfristig zu decken.

11. Unsere Leistungsgebiete

11.1 Fachgebiete

Pädiatrie

- Adoleszentenmedizin
- Allergologie
- Allgemeine Pädiatrie
- Dermatologie
- Endokrinologie/
Diabetologie
- Entwicklungspädiatrie
- Gastroenterologie
- Gynäkologie
- Hämatologie
- Immunologie
- Infektiologie
- Kardiologie
- Stammzelltransplantation
- Neonatologie
- Nephrologie
- Neurologie/ Neurophysiologie
- Onkologie
- Pneumologie
- Rheumatologie
- Stoffwechselstörung

Kinderchirurgie

- Fehlbildungschirurgie
- Fetale Chirurgie
- Handchirurgie
- Kardiochirurgie
- Kraniofaziale Chirurgie
- Lippen-Kiefer- Gaumen-
spaltenchirurgie
- Neugeborenenchirurgie
- Neurochirurgie
- Onkochirurgie
- Ophthalmochirurgie
- Orthopädie
- Otorhinolaryngologie
- Plastische und rekonstruktive
Chirurgie
- Traumatologie
- Urologie
- Verbrennungs-chirurgie
- Viszerale Chirurgie
- Wirbelsäulen-chirurgie
- Zahnmedizin

Rehabilitation

Psychosomatik und Liaison Psychiatrie

Querschnittsdisziplinen

- Anästhesie
- Bilddiagnostik und
interventionelle Bildgebung
- Intensivmedizin
- Kinderschutz
- Labormedizin
- Notfallmedizin
- Palliative Care
- Spitalpharmazie

Medizinisch-technische, therapeutische und weitere Fachgebiete

- EEG/EPTA
- Ergotherapie
- Ernährungsberatung
- Logopädie
- Pädaudiologie/ Hörgerä-
teakustik
- Physiotherapie
- Psychomotorik
- Sozialberatung
- Sporttherapie

11.2 Schwerpunktgebiete

Unsere Schwerpunktgebiete müssen gewisse Anforderungen erfüllen. Diese

- haben eine begründete, im internationalen Umfeld anerkannte Führungsrolle und sind weltweit vernetzt,
- 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 unser Grundleistungsangebot,
- sind eingebettet in die definierten Schwerpunkte der universitären Medizin,
- garantieren die fachliche «state-of-the-art» Weiterentwicklung,
- weisen vergleichsweise 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 und
- werden regelmässig evaluiert.

Wir profilieren uns besonders in den nachfolgend aufgeführten Schwerpunktgebieten (in alphabetischer Reihenfolge):

Kardiologie und Kardiochirurgie

Neugeborenen- und Fehlbildungschirurgie inklusive fetale Chirurgie

Neurologie und Neurochirurgie inklusive Neurorehabilitation

Onkologie, Hämatologie und Immunologie inklusive Onkochirurgie und hämatogener Stammzelltransplantationen

Stoffwechselstörungen und Endokrinologie inklusive Neugeborenencreening

Verbrennungschirurgie und plastisch-rekonstruktive Chirurgie

Schwerpunktgebiete erhalten bei uns

- Priorität bei der Zuteilung von finanziellen und personellen Ressourcen, sofern die Erfüllung des Grundauftrages gemäss Kapitel 5.2.1 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 und
- die Verpflichtung, periodisch die Erfüllung der definierten Anforderungen nachzuweisen.

11.3 Kriterien zur Priorisierung bei Engpässen

Folgende Kriterien werden situativ zur Priorisierung der Kapazitätsnutzung bei Engpässen angewendet (Reihenfolge nach Alphabet ohne Gewichtung):

Alter; Dringlichkeit; Hochspezialisierte Medizin und Spezialversorgung; Schweregrad; Schwerpunktgebiet; Strategischer Zuweiser; Wirtschaftliche Kriterien; Wohnort; Zumutbarkeit einer Verlegung für Patienten.



UNIVERSITÄTS-
KINDERSPITAL
ZÜRICH

**Das Spital der
Eleonorenstiftung**

Kinderspital Zürich - Eleonorenstiftung
Steinwiesstrasse 75
CH-8032 Zürich

Telefon +41 44 266 75 68
www.kispi.uzh.ch