verband
zürcher
krankenhäuser

GESCHÄFTSBERICHT 2015

«INNOVATION UND VERNETZUNG»

Eine der Leitideen des VZK lautet: «Er fördert und entwickelt innovative Ideen und Konzepte im Interesse der Mitglieder und setzt sie mit diesen um.» Der Geschäftsbericht soll den Leserinnen und Lesern beispielhaft aufzeigen, wie diesem Grundsatz nachgelebt wird. Ohne Innovation ist kein Fortschritt möglich. Die Realisierung von Innovationen bedingt aber auch eine enge Vernetzung der Akteure.

Ein Generationenprojekt wurde durch die Stiftung Switzerland Innovation angeschoben, welche an fünf Standorten Innovationsparks mit in- und ausländischen Forschungs- und Entwicklungseinheiten aufbaut. Aus deren Aktivitäten sollen wichtige Erkenntnisse auch für das Gesundheitswesen gewonnen werden. Deshalb haben wir den Geschäftsführer, Raymond Cron, als diesjährigen Gastkommentator eingeladen.

Die Bilder in diesem Geschäftsbericht sollen symbolisch für das Fliessen von Ideen und die wechselhaften Begegnungen stehen.

UniversitätsSpital, Zürich
Verbindungsbrücke zwischen altem und neuem Trakt des Universitäts-Spitals Zürich.

INHALT

DAS VERBANDSJAHR	SEITE
Bericht des Präsidenten	4
Bericht des Geschäftsleiters	6
ZWISCHENRUF	
Unsere Innovationskraft ist die Grundlage für unseren Wohlstand Raymond Cron	10
SCHWERPUNKT	
Der VZK treibt die eHealth-Entwicklung voran Rolf Gilgen	14
Programm Qualitätsentwicklung Zürcher Listenspitäler Ralph Baumgartner	16
Netzwerk Zürcher Pflegezentren (VZK) Fridolin Schraner	18
Koordinationskonferenz Leistungserbringer Ambulanzdienst Barbara Henzen	20
Ausbildung von Fachkräften bleibt ein strategischer Erfolgsfaktor Lukas S. Furler	22
FAKTEN	
Organisation	25
VZK-Mitglieder	26
Ausschüsse und Kommissionen	32
VZK-Kennzahlen	35
NETZWERK	
Unsere Partner im Gesundheitswesen	36
Impressum	39

BERICHT DES PRÄSIDENTEN

Unsere 31 Verbandsmitglieder mit ihren über 30 000 Mitarbeitenden leisten Ausserordentliches und Vorbildliches für die Bevölkerung und Gesundheitsversorgung innerhalb und ausserhalb des Kantons Zürich. Studien und Berichte bescheinigen unseren Gesundheitseinrichtungen eine hohe medizinische Qualität und effiziente Leistungserbringung zu schweizweit tiefsten Fallkosten. Ende gut, alles gut?

75 Jahre nach seiner Gründung sind der Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK) und seine Mitglieder mehr denn je gefordert. Das letztjährige Jubiläum hat einerseits eindrücklich gezeigt, wie sich unsere Organisation von der ursprünglichen Vertretung der Landspitäler hin zu einem breit abgestützten, starken Verband entwickelt hat, dem alle Zürcher Listenspitäler der Akutsomatik, namhafte Rehabilitationskliniken sowie eine Reihe von Pflegezentren angehören.

Der VZK bietet diesen Institutionen eine Plattform zur engen Vernetzung und zum gemeinsamen Handeln. An den Direktorinnen- und Direktorenkonferenzen ringen wir um gemeinsame Positionen zu gesundheitspolitischen Fragestellungen. In unseren verschiedenen Kommissionen – von der Tarif- über die Qualitäts- bis hin zur Ökologiekommission – arbeiten die Kolleginnen und Kollegen unter dem jeweiligen Vorsitz eines CEOs und mit massgeblicher Unterstützung der Geschäftsstelle an sachdienlichen Lösungen. All diese Aktivitäten stehen im Zeichen unserer übergeordneten «Leitidee» und den «gesundheitspolitischen Grundsätzen», welche in den strategischen Zielen für die Jahre 2015 bis 2019 ihren Niederschlag finden.

Das Jubiläum und die darauf folgenden Monate haben andererseits aber auch die Herausforderungen der Zukunft akzentuiert deutlich gemacht. Zuoberst auf der Tagesordnung steht, wie könnte es anders sein, die Kostenentwicklung. Wir alle wissen es, und dennoch muss es immer wieder betont werden: Die demografische Entwicklung und die Zunahme chronischer, komplexer Erkrankungen stellen unser Gesundheitssystem schon heute vor enorme Aufgaben. Unser hohes Anspruchsdenken, alle notwendigen und weniger notwendigen, aber immer die besten medizinischen Leistungen überall und sofort beziehen zu wollen, verstärkt den kostentreibenden Effekt. Dies alles alleine über Effizienzsteigerungen, sinnvolle oder sinnlose Regulatorien in unseren Institutionen wettmachen zu wollen, ist unmöglich. Schlussendlich müssen wir uns die Frage stellen: Sind wir, die Politik und die Gesellschaft letztendlich bereit, einschneidende Leistungskürzungen in der Gesundheitsversorgung in Kauf zu nehmen?

Was also tun? Wehklagen über die in Schieflage geratenen Kantonsfinanzen und über die schwierige geopolitische und ökonomische Grosswetterlage helfen wenig. Noch weniger zielführend ist der Ruf nach monokausalen Patentlösungen und Sparmassnahmen, die immer nur die anderen «treffen» sollen. Ohne Zweifel sind wir Leistungserbringer gefordert, die Qualität und Patientensicherheit zu hinterfragen und uns um ständige Verbesserungen zu bemühen. Sicherlich ist es ein Gebot der Stunde, im Zeichen der «Lean Hospital»-Welle alles Notwendige zu tun, die Patientenprozesse («der Patient zuerst») im Zentrum unserer Bemühungen zu halten. Und natürlich gehört es zu unseren Managementaufgaben, unsere Gesundheitsexpertinnen und -experten zu unterstützen, damit sie soweit wie möglich frei vom alltäglichen Regulierungswahn ihrer «Berufung» zum Nutzen unserer Patientinnen und Patienten nachgehen können.

Um die erwähnte Schieflage zu überwinden, reicht der innerbetriebliche Aktionsradius in den Häusern bei weitem nicht aus. Der VZK wird sich darum bemühen zu

Dr. Christian Schär
Präsident

erklären, wie und wo er Sparpotenziale ortet. Er wird aber auch die hervorragenden Leistungen seiner Institutionen in die Waagschale werfen und über Rahmenbedingungen verhandeln wollen, die es überhaupt ermöglichen, in Zukunft qualitätsfördernde und gleichzeitig kostendämpfende Effekte zu erzielen. Im Hinblick darauf sind künftig Tarifverhandlungen mit den Krankenversicherern im nationalen Kontext (Benchmark) zu führen. Auch müssen wir uns auf allen Ebenen gegen die überbordende und dem «Patientennutzen» wenig zuträgliche Bürokratisierung stemmen. Und schliesslich sind wir selber gefordert, mit unseren Ideen und Innovationen, im Kleinen und im Grossen, unserer vorzüglichen Gesundheitsversorgung Sorge zu tragen.

Im Kontext dieser Überlegungen stehen die Beiträge unserer Autorin und Autoren im vorliegenden Geschäftsbericht: Der VZK als Innovator und Vernetzer. Dem Thema Innovator wird die Entwicklung in den Bereichen eHealth und Qualitätsentwicklung gewidmet. Als Beispiele für Vernetzung sollen das Netzwerk Zürcher Pflegezentren (VZK) sowie die Koordinationskonferenz Leistungserbringer Ambulanzdienste vorgestellt werden. Eine Synthese von Innovation und Vernetzung liefert der Beitrag über die Nachwuchssicherung und Pool-Finanzierung.

Die Generalversammlung genehmigte im Herbst 2015 einstimmig eine «kleine» Statutenrevision, die unter anderem die Pflegezentren neu als Mitgliederkategorie benennt. Der Vorstand beschloss, seinen VZK-Aktienanteil an der hcri ag an die Post zu verkaufen. Die hcri ag war aus der Fusion mit dem Verein Outcome hervorgegangen, betreibt Qualitätsmessungen und ist im eHealth-Bereich unter anderem mit ihrem Produkt «Informationsübermittlung» am Markt tätig. Das Präsidium setzte sich im Rahmen einer politischen Vorlage unter anderem in einem Hearing der zuständigen Kantonsratskommission für die rechtliche Verselbstständigung des Kantonsspitals Winterthur ein. Schliesslich leitete der Verband gemeinsam mit den Bildungszentren Careum und ZAG sowie dem Netzwerk Zürcher Pflegezentren und der SBK Sektion Zürich-Glarus-Schaffhausen eine kantonale Kampagne zur Erhöhung der Grippeimpfquote.

Von den wichtigsten Verbandsgeschäften im Einzelnen berichtet nachfolgend Daniel Kalberer, der am 1. August 2015 sein Amt als Geschäftsleiter antrat und sich ausserordentlich zügig und erfolgreich eingearbeitet hat. Ich danke ihm, der Geschäftsstelle, dem Vorstand und der gesamten Direktorinnen- und Direktorenkonferenz für das grossartige Engagement und die ausserordentlich kollegiale und vertrauensvolle Zusammenarbeit während des Jubiläumsjahres.

BERICHT DES GESCHÄFTSLEITERS

Der Verband Zürcher Krankenhäuser konnte 2015 sein 75-jähriges Bestehen feiern. Er hat gleichzeitig gezeigt, dass er auch als älterer Jubilar weder an Dynamik noch an Wandlungsfähigkeit verloren hat. Kaum hat sich die Geschäftsstelle an ihrem neuen Sitz in Zürich richtig etabliert, musste die Stelle des Geschäftsleiters neu ausgeschrieben werden. Per 1. August 2015 durfte ich dann diese Funktion übernehmen. Dank der guten Vorbereitung durch den Vorgänger und der ad interim Führung durch Jürgen Schütt konnte der Betrieb unterbruchslos aufrechterhalten werden. An dieser Stelle möchte ich dem Vorstand und dem Team der Geschäftsstelle für die hervorragende Einführung und Unterstützung in dieser Übergangsphase danken. Rasch konnte ich mich in die Geschäfte sowie die Aufgaben der Gremien einarbeiten und die Kontakte zu den Partnern des VZK knüpfen. Die Inhalte, um welche sich die Geschäftsstelle kümmert, sind erstaunlich breit gefächert und auch nach einem halben Jahr gibt es immer noch Neues zu entdecken.

Mitte August konnte die Geschäftsstelle im Bereich Tarife und Betriebswirtschaft mit Barbara Nabold, lic. oec. publ., verstärkt werden. Um die Anliegen des VZK noch besser vertreten zu können, ist ebenfalls eine personelle Verstärkung in der Kommunikation wichtig und vorgesehen. Wir stellen immer wieder fest, dass wichtige Informationen und Themen in der Öffentlichkeit und der Politik noch nicht genügend verstanden sind. Beispielsweise ist offenbar noch nicht allen klar, dass sich mit der neuen Spitalfinanzierung durch die Kürzung eines Leistungsauftrags oder durch die Schliessung einer Klinik nichts einsparen lässt. Die Patienten bleiben, sie lassen sich weder kürzen noch schliessen. Deshalb zahlen Versicherer, Kanton und Patienten grundsätzlich immer gleich viel, egal in welchem Listenspital oder Kanton sie behandelt werden, wobei angemerkt werden muss, dass die Tarife im Kanton Zürich zu den niedrigsten gehören.

Die Verhandlungen zu den Tarifen 2016 waren ein Schwerpunkt unserer Tätigkeit. Sie fanden in einem äusserst schwierigen Umfeld statt, das es letztlich unmöglich machte, betriebswirtschaftlich gerechtfertigte Preise zu erhalten: Tendenz zu sinkenden Tarifen in der übrigen Schweiz, fehlende Definition des effizienten Spitals, viele unterschiedliche Benchmarks und last but not least der Kanton, welcher in einer prekären Finanzsituation ein einschneidendes Sparprogramm verordnete. Während mit der HSK eine Einigung erzielt werden konnte, scheiterten die Verhandlungen mit der tarifsuisse ag vorerst und es wurde ein Festsetzungsantrag bei der Gesundheitsdirektion deponiert. Doch am Ende der Verhandlungsrunde siegten die Vernunft und die Notwendigkeit, dass auch die Spitäler etwas zu den Sparmassnahmen des Kantons beitragen müssen. Mit der vertraglichen Einigung erhalten die Spitäler und Kliniken einerseits eine minimale Preiserhöhung und anderseits Planungssicherheit über die nächsten drei Jahre.

Leider haben es das Bundesverwaltungsgericht und die Kantone versäumt, das Spital zu definieren, welches gemäss Krankenversicherungsgesetz seine Leistungen in der notwendigen Qualität, effizient und günstig erbringt. Nach wie vor werden die von den Spitälern erhobenen und aufwendig validierten Benchmarks nicht anerkannt. Die Kantone wählen willkürlich Stichproben für den Spitalvergleich aus und die Versicherer bezeichnen Perzentile, mit denen bei Inkrafttreten der Tarife kein einziges Spital mehr seine Kosten decken kann.

Auf diese dringenden Fragen fehlen Antworten. Das bevorteilt Kantone und Spitäler, bei welchen noch Subventionen wie vor der Einführung der neuen Spitalfinanzierung mit den leistungsbezogenen Fallpauschalen SwissDRG fliessen. Der Wettbewerb unter den Leistungserbringern wird so behindert statt gefördert.

Daniel Kalberer
lic. rer. publ. HSG
Geschäftsleiter

«Der VZK setzt sich für eine qualitativ und quantitativ gute Gesundheitsversorgung in allen Regionen und für alle Patienten ein.»

Trotzdem tun die Spitäler ihr Bestes, um wirtschaftlich arbeiten zu können. Dazu braucht es Investitionen in die Zukunft und zur Finanzierung dieser Investitionen braucht es wie in jeder Unternehmung Gewinne. Auch das ist Teil der neuen Spitalfinanzierung. Die Behandlung von grundversicherten Patienten darf weder durch die öffentliche Hand subventioniert noch durch die zusatzversicherten Patienten quersubventioniert werden. Wir alle müssen dazu stehen, dass Gesundheitsversorgung etwas kostet und dass die Leistungserbringer dafür mindestens kostendeckend entschädigt werden müssen.

In diesem immer schwieriger werdenden Umfeld will der VZK die Interessen der Mitglieder in der Öffentlichkeit, gegenüber den Behörden sowie Versicherern noch wirkungsvoller vertreten. Wo sinnvoll und möglich werden Kooperationen gesucht, sei es beispielsweise mit der ÄrzteGesellschaft des Kantons Zürich, sei es als geschäftsführendes Mitglied der Konferenz Kantonale Krankenhausverbände K3 auf interkantonaler oder mit H+ Die Spitäler der Schweiz auf nationaler Ebene. Der VZK will Dienstleistungen erbringen, welche den Mitgliedern echten Mehrwert bieten. Die tägliche Arbeit besteht darin, aktuelle Themen zu bündeln, Meinungen zu eruieren, Massnahmen zu koordinieren und Lösungen voranzutreiben. Beispiele dafür sind in den Autorenbeiträgen dargestellt. Des Weiteren unterstützt er seine Spitäler, Kliniken und Pflegezentren auch mit Rahmenverträgen beim Einkauf von Gütern und Dienstleistungen sowie mit juristischer Beratung. Wir wollen mit Professionalität überzeugen und mit Offenheit Vertrauen schaffen. Wir stehen für innovative Ideen und konstruktive Ansätze.

Kantonsspital Winterthur
Begegnungsort, aber auch Dreh- und Angelpunkt: die lichtdurchflutete Halle mit Bibliothek im KSW.

Klinik für innere Medizin: Bettenstation
Zugang Pavillon

UNSERE INNOVATIONSKRAFT IST DIE GRUNDLAGE FÜR UNSEREN WOHLSTAND

Innovation und Vernetzung – zwei Stichwörter, die mich in meinem Alltag als Geschäftsführer der Stiftung Switzerland Innovation begleiten und von deren positiver Wirkung ich zu 100 Prozent überzeugt bin. Unsere Innovationskraft ist die Grundlage für unseren Wohlstand. Und in einer zunehmend globalen Welt ist die Vernetzung elementar. Unser Slogan lautet dementsprechend «connecting great minds».

Raymond Cron
Geschäftsführer
Stiftung Switzerland Innovation
Bern

Dieses Potenzial haben die Wirtschaft und auch die Politik erkannt. Nachdem vor rund zehn Jahren die Idee eines schweizerischen Innovationsparks erstmals diskutiert wurde, ist am 18. Januar 2016 der Schweizerische Innovationspark Switzerland Innovation offiziell eröffnet worden. Bundespräsident Johann N. Schneider-Ammann gab zusammen mit 130 Gästen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik den Startschuss für ein ambitioniertes Generationenprojekt. Switzerland Innovation will etablierte Firmen aus dem In- und Ausland mit ihren Forschungs- und Entwicklungseinheiten an seinen fünf Standorten (Park Basel Area, Park innovaare, Park Zürich, Park Network West EPFL und Park Biel/Bienne) ansiedeln. Kreative Ideen sollen Raum zum Wachsen erhalten und die daraus resultierenden Produkte sollen nicht nur in der Schweiz entwickelt werden, sondern sie sollen auch von hier aus erfolgreich vermarktet werden.

Innovationsweltmeister Schweiz

Die vierte industrielle Revolution ist in vollem Gange. Damit wir als Wirtschaftsstandort an dieser technologischen Entwicklung teilhaben können, brauchen wir Kreativität und Innovationskraft und die entsprechenden Talente. Wir müssen auch in Zukunft hochwertige Ideen entwickeln, Forschung betreiben und weltweit mit unseren Produkten erfolgreich sein, um auf dem globalen Markt mithalten zu können. Umso wichtiger ist es, dass entsprechend Raum geschaffen wird, damit sich Hochschulen und Universitäten mit der Wirtschaft bestmöglich vernetzen und somit der Nährboden für Innovation entsteht.

Innovation im Gesundheitswesen

Gerade der Bereich der Medizin gehört wohl zu den innovativsten in unserem Land. Zu den an den fünf Standorten angebotenen Kompetenzen gehören viele aus dem Gesundheitswesen wie die Life Sciences, biomedizinische Technik, Biotechnologie, Mensch und Gesundheit und MedTech. Im Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten steht die Verbesserung der Lebensqualität. Es werden Grundlagenfragen für die Therapie von Krebserkrankungen erforscht sowie Proteinstrukturen für die Entwicklung neuer Medikamente entschlüsselt. Indem das Funktionieren unseres Nervensys-

tems besser verstanden wird, werden Möglichkeiten geschaffen, damit Sinnesempfindungen, die Kognition und die Mobilität verbessert werden kann. Im Zentrum für «Technologien in Sport und Medizin» in Biel soll neben angewandter Forschung das Wissen direkt in die Industrie fliessen, damit die Patientinnen und Patienten schnellstmöglich von der Forschung profitieren können. Auch bei den Innovationen im Gesundheitswesen geht es somit darum, Forscher und innovative Unternehmen so zu vernetzen, dass möglichst effizient und rasch aus vielversprechenden Forschungsresultaten marktfähige Produkte entstehen.

Medizin- und Wissenschaftsstandort Zürich

Der Kanton Zürich ist ein starker Medizin- und Wissenschaftsstandort. Er ist vor allem stark dank guter Vernetzung und Nähe: Das UniversitätsSpital Zürich ist eng mit der Universität und der ETH Zürich verbunden. Beides sind herausragende Hochschulen. Zusammen mit den anderen Universitätsspitälern – Balgrist, Kinderspital, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich – verfügt der Kanton Zürich über ein medizinisches Netzwerk, das aus Sicht der Forschung einmalig ist. Darum ist es ein starker Treiber für Innovation. Mit dem Generationenprojekt BERTHOLD werden die Voraussetzungen für die Weiterentwicklung und Koexistenz der Institutionen am Standort Zürich Zentrum geschaffen. Mit dem Masterplan und den Vertiefungsstudien wurden die ersten Ziele bereits erreicht.

Aus dem medizinischen Netzwerk gehen unmittelbar zahlreiche Spin-offs hervor. Dem Life-Science-Cluster im Kanton Zürich werden annähernd tausend Betriebe zugerechnet. Pharma, BioTech, MedTech verzeichneten das höchste Wertschöpfungswachstum aller Branchen der letzten Jahre. Leuchtturm im Kanton Zürich ist der Bio-Technopark in Schlieren. Verschiedene Neugründungen konnten bereits an grosse Pharmafirmen verkauft werden.

Wie weiter mit Switzerland Innovation?

In den nächsten Monaten beginnt die eigentliche Aufbauarbeit der Stiftung Switzerland Innovation (www.switzerland-innovation.com). Als Geschäftsführer stehen für mich zwei Aufgaben im Zentrum. Ich werde die internationalen Beziehungen sowie das entsprechende Marketing intensivieren und ausbauen. Switzerland Innovation wird zum Beispiel an der CEBIT 2016 vor Ort sein. Gleichzeitig liegt ein klarer Fokus bei der Koordination der fünf Standorte, damit wir möglichst viele, spannende Unternehmungen und Projekte in die Schweiz holen können, um als Innovationsstandort weiterhin zu den Besten der Welt zu gehören.

Pflegezentrum Rotacher, Dietlikon
Heller Korridor mit Sitzbänken zum Pausieren.

DER VZK TREIBT DIE eHEALTH-ENTWICKLUNG VORAN

Der Verband Zürcher Krankenhäuser engagiert sich an vorderster Front für die breite Einführung des Elektronischen Patientendossiers in den Zürcher Spitälern und zeichnet sich damit als Treiber und innovative Kraft aus. Nach Jahren der Stagnation ist Bewegung in die eHealth-Debatte gekommen.

Das medizinische Angebot in Spitälern ist top: Hochmodern, von Jahr zu Jahr wird nachgebessert. Bezüglich des Umgangs mit relevanten medizinischen Informationen wähnt man sich aber noch im Mittelalter: Der Brief, der Fax, das handgeschriebene Rezept ist noch vielerorts die Regel! Davon, dass der Umgang mit medizinischen Daten zum Nutzen der Patientinnen und Patienten professioneller werden soll, wird schon viele Jahre geredet. Als der Bund im Jahre 2007 die Strategie «eHealth Schweiz» publizierte, ging man davon aus, dass bis ins Jahr 2015 die Gesundheitsdaten der Bevölkerung in elektronischen Dossiers abgelegt sind und die vernetzten Leistungserbringer bei Bedarf einfach auf die Daten zugreifen können. Doch davon ist man noch immer weit entfernt. Immerhin hat die Bundesversammlung letztes Jahr ein Gesetz zur Einführung des Elektronischen Patientendossiers (EPD) verabschiedet (siehe Kasten).

Endlich kommt nun also Bewegung in die eHealth-Debatte: Bis heute gab es erst wenige Projekte, die den Vorgaben der Strategie «eHealth Schweiz» entsprechen. Die Kantone Genf, Waadt, Wallis, Basel-Stadt, St. Gallen und Tessin gelten als Vorreiter. Dort existieren Projekte beziehungsweise Infrastrukturen, welche die in der Strategie formulierten Prozesse unterstützen, zum Beispiel die Übermittlung von Austrittsberichten der Spitäler. Genf verfügt über ein umfassendes Patientendossier mit einer Vielfalt von Dokumenten mit rund 3000 registrierten Patientinnen und Patienten.

Fahrt aufgenommen hat auch Zürich: Der Verband Zürcher Krankenhäuser will der Einführung des EPD rasch zum Durchbruch verhelfen und engagiert sich an vorderster Front im Trägerverein «Zurich Affinity Domain (ZAD)», der 2014 gemeinsam mit der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich und den Verbänden der Zürcher Leistungserbringer ÄrzteGesellschaft, Curaviva, Spitex Verband und Apothekerverband gegründet worden war. Der Verein hat 2015 einen wegweisenden Entscheid gefällt und die Swisscom Health AG als Technologiepartner gewählt. Die Swisscom soll nun im Kanton Zürich eine zentrale Plattform bauen, an der sich Leistungserbringer wie Spitäler, Ärzte, Pflegeheime, Spitex, Apotheken und so weiter anschliessen können, um gegenseitig Daten auszutauschen. Die Einwohnerinnen und Einwohner können über die Plattform ihr eigenes Elektronisches Patientendossier eröffnen und verwalten. Bereits 2016 sollen Zürcher Spitäler in Pilotversuchen erste Erfahrungen sammeln können.

Rolf Gilgen
lic. iur.
CEO Spital Bülach AG

DAS ELEKTRONISCHE PATIENTENDOSSIER (EPD)

Mit dem Elektronischen Patientendossier (EPD) soll in Zukunft jede Person die Möglichkeit erhalten, ihre medizinischen Daten Gesundheitsfachpersonen zugänglich zu machen. Es haben nur diejenigen Gesundheitsfachpersonen Einsicht in die Daten, die vom Inhaber des EPD die entsprechenden Zugriffsrechte erhalten haben. Die Daten werden nicht zentral zusammengeführt, sondern bleiben dort gespeichert, wo sie erzeugt wurden – über das EPD werden sie bei Bedarf abgerufen und sichtbar gemacht.

Die Einwohnerinnen und Einwohner entscheiden selber, ob sie ein EPD anlegen wollen oder nicht. Die Eröffnung eines EPD bietet ihnen den Vorteil, ihre eigenen medizinischen Daten jederzeit aktuell abrufen zu können, zuhause sowie auch auf Reisen. Die berechtigten Gesundheitsfachpersonen haben bei medizinischen Behandlungen und im Notfall rasch die benötigten Informationen zur Verfügung. Die einzelnen Behandlungsschritte können besser koordiniert werden. Unnötige und doppelte Untersuchungen werden vermieden. (rgi)

PROGRAMM QUALITÄTSENTWICKLUNG ZÜRCHER LISTENSPITÄLER

Zusammen mit der Gesundheitsdirektion hat der VZK zusätzlich zu den Qualitätsmessungen vier Projekte gestartet und teilweise abgeschlossen. Basierend auf einer Qualitätsstrategie können die einzelnen Spitäler ihr Qualitätsmanagement weiterentwickeln und damit auch die Patientensicherheit sowie die Vernetzung mit nachgelagerten Leistungserbringern markant verbessern.

Situation nach Einführung von SwissDRG Leistungsaufträge Kanton

Die Listenspitäler des Kantons Zürich übernahmen seit der Jahrtausendwende schweizweit eine führende Rolle im Qualitätsmanagement. So wurden im Rahmen des Projektes LORAS der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich (GD) Qualitätsmessungen mit dem Ziel aufgebaut, die Outcome-Qualität, also das Resultat einer medizinischen Leistung, zu messen. Aufgabe des aus GD, VZK und Versicherern paritätisch zusammengesetzten Vereins Outcome war dann auch die Durchführung und Weiterentwicklung dieser Messungen sowie das Benchmarken zwischen den teilnehmenden Organisationen. Mit der Einführung der neuen Spitalfinanzierung entfiel aber die Finanzierungsgrundlage für den Betrieb des Vereins. Zudem übernahmen auf nationaler Ebene zusammengesetzte Gremien ähnliche Aufgaben wie der Verein Outcome, welcher in der Folge in die hcri ag (health care research institute) überführt wurde.
In den neuen Leistungsaufträgen, die durch den Kanton Zürich vergeben wurden, sind auch die Qualitätsanforderungen festgehalten. So sind die Leistungserbringer verpflichtet, an übergeordneten Messungen des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) teilzunehmen. Darüber hinaus wurden die Leistungserbringer aber auch verpflichtet, die bis Ende 2011 durchgeführten Outcome-Messungen weiter zu führen, dies bis mindestens 2016. Als Grundlage dient das vom VZK und seinen Mitgliedern festgelegte Messprogramm. Verglichen mit den Qualitätsanstrengungen vor der DRG-Einführung konnte aber nicht von einer zukunftsweisenden, innovativen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements gesprochen werden. Die GD lud die Leistungserbringer daher ein, das Programm «Qualitätsentwicklung Zürcher Listenspitäler» ins Leben zu rufen, das aus vier parallel geführten Projekten besteht, allesamt gemeinsam durch GD und VZK in Auftrag gegeben.

Qualitätsprogramm «Qualitätsentwicklung Zürcher Listenspitäler»

Das aus strategischer Sicht wohl wichtigste Projekt ist die «Erarbeitung einer kantonalen Qualitätsstrategie». Sie soll die Grundlage für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements im Zürcher Gesundheitswesen bilden. Das Projektteam setzt sich aus verschiedenen Experten von Seiten der Leistungserbringer (Akutspitäler, Rehabilitationskliniken, Psychiatrien), Versicherern und Patientenorganisationen zusammen. Unterstützt wird das Projektteam durch ein Advisory Board, in welches kantonal, national und international anerkannte Fachpersonen berufen wurden. Die Qualitätsstrategie wird voraussichtlich 2016 fertiggestellt werden können.

Aus operativer Sicht ist das Projekt «Systematische Peer Reviews» ein Kernprojekt des Qualitätsprogramms. Hier geht es darum, möglichst viele der akutsomatischen

Ralph Baumgartner
Leiter Corporate Development
Hirslanden AG, Zürich

Listenspitäler respektive deren Chefärztinnen und Chefärzte für die Teilnahme an systematischen Peer Reviews zu begeistern. Das Projekt wird in enger Koordination mit dem äquivalenten Projekt von H+ Die Spitäler der Schweiz durchgeführt. Mehrere Spitäler sind aufgrund der VZK-Bemühungen dem Verein IQM Initiative Qualitätsmedizin, Berlin, beigetreten, sodass die ersten systematischen Reviews 2016 durchgeführt werden können.

In einem weiteren Projekt «Lernen aus kritischen Ereignissen in der Medizin» nahmen verschiedene Institutionen an einer Studie der ETH teil. Dabei wurden die Verhaltensweisen von verschiedenen Berufsgruppen auf kritische Ereignisse hin untersucht. Die Befragungen in diesem Projekt sind abgeschlossen, der Abschlussbericht wird 2016 folgen.

Als ein etwas exotisches Projekt präsentiert sich die «Informationsübermittlung in der Behandlungskette». Zusammen mit der hcri ag wurde auf deren digitaler Plattform ein System entwickelt, das standardisierte Patientendaten an nachfolgende behandelnde Leistungserbringer übermittelt. Durch diese Standardisierung soll verhindert werden, dass inkorrekte Informationen beim Wechsel der behandelnden Instanz übermittelt werden. Zudem sollen wichtige Informationen zeitgerecht vorliegen. Das zugrunde liegende System konnte in der Zwischenzeit fertiggestellt werden. Zusammen mit sechs Institutionen wird es nun pilotiert.

Bemühungen des VZK ausserhalb des VZK-Programms

Die Listenspitäler des Kantons Zürich sollen auch in Zukunft national über einen sehr hohen Qualitätsstandard verfügen. Mit der neuen Qualitätsstrategie werden Zürcher Listenspitäler verpflichtet, definierte Minimalstandards strikte einzuhalten. Darüber hinaus soll es aber auch einen Qualitätswettbewerb geben dürfen. Denn nur so werden Spitäler dazu animiert, in selbst definierten Gebieten Höchststandards zu erreichen. Aufgabe des VZK ist es, seine Mitglieder bei dieser Entwicklung tatkräftig zu unterstützen. Neben der Steuerung der laufenden Qualitätsprojekte ist die Qualitätskommission daher daran, weitere Entwicklungsmassnahmen zu prüfen und umsetzen zu lassen. Unterstützt durch verschiedene Arbeitsgruppen wird zurzeit an themenspezifischen Qualitätsverbesserungen gearbeitet (Messen, Defizitaufdeckung, Umsetzung von Verbesserungsmassnahmen). Der Fokus für solche Qualitätsmassnahmen ist dabei von den Mitgliedern zu setzen.

Weitere Themen wie zum Beispiel Indikationsqualität oder Patientensicherheit werden in der Qualitätskommission rege diskutiert. Allfällige neue Projekte sind dabei in Aussicht gestellt.

NETZWERK ZÜRCHER PFLEGEZENTREN (VZK)

Der VZK will mit seinem Netzwerk Zürcher Pflegezentren, welchem neben seinen Mitgliedern auch die Pflegezentren der Stadt Zürich angehören, weiterhin und zunehmend einen wichtigen Beitrag zur integrierten Versorgung vor allem der älteren Bevölkerung leisten.

Immer wieder und immer mehr werden in den Medien die extrem steigenden Kosten im Langzeitbereich in reisserischen Schlagzeilen thematisiert. Dabei wird der Anschein erweckt, dass zu Lasten der älteren, pflegebedürftigen Menschen unethisch Kosten generiert sowie Gewinne realisiert werden und der Generationenvertrag in Frage gestellt ist.

Die Einführung und Umsetzung der neuen Spitalfinanzierung hat die Anforderungen an die Pflegezentren grundlegend und in einem enorm hohen Tempo verändert. Wir konzipieren heute eine Spitallandschaft, in welcher die Aufenthaltsdauern für multimorbide Patienten zu kurz sind, um gesund zu werden, und zu kurz um zu sterben. Auf den ersten Blick ist dies eine erschreckende Realität. An dieser Stelle sei mit Nachdruck darauf hingewiesen, dass die vor der Einführung von SwissDRG befürchteten blutigen Entlassungen aus den Spitälern ausgeblieben sind. Tatsache ist aber, dass der Gesundheitszustand von vielen Patienten nach Ablauf der im DRG-System vorgegebenen Verweildauern noch keine Entlassung nach Hause oder in eine Rehabilitationsinstitution zulassen und diese Menschen somit für einen beschränkten Zeitraum zur Übergangspflege in Pflegezentren eintreten. Dabei erhalten die Patienten die für ihren individuellen Heilungsprozess benötigte Zeit sowie die pflegerische, medizinische und therapeutische Behandlung.

Das bedeutet, dass dem Übergangsprozess vom Spital ins Pflegezentrum eine immer höhere und für den Heilungserfolg entscheidende Rolle zukommt. So ist die ärztliche Versorgung der Pflegezentren heute in vielen Fällen sehr eng mit dem Spital verbunden. Sei es, dass Ärzte der Akutgeriatrie des Spitals gleichzeitig die ärztliche Versorgung des Pflegezentrums sicherstellen, oder dass im umgekehrten Fall die ärztlichen Verantwortlichen des Pflegezentrums die akutgeriatrische Versorgung im Spital sicherstellen. Egal welches Modell praktiziert wird, wichtig dabei ist, dass eine kontinuierliche ärztliche Betreuung des Patienten über die Versorgungsgrenzen Spital/Pflegezentrum sichergestellt wird.

Heute verbleiben über 50 Prozent der Bewohnerinnen und Bewohner weniger als ein halbes Jahr in den Pflegezentren. Beim Eintritt ins Pflegezentrum sind nicht nur interdisziplinäre Behandlungsziele zu definieren und die Evaluationsprozesse sicherzustellen; von zentraler Bedeutung ist die möglichst zeitnahe Austrittsplanung, die Vernetzung mit Nachsorgern wie der Rehabilitation, der Spitex, dem entsprechenden Hausarzt, der Physiotherapie und/oder Ergotherapie sowie dem Besuchs- und Haushaltsdienst. Grundlage für die Planungsarbeit sind Hausabklärungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Pflegezentren und eine intensive Zusammenarbeit mit den Angehörigen.

Um den Heilungserfolg sicherzustellen arbeiten heute in Pflegezentren Ärzte, Pflegende und Therapeuten in interdisziplinären Behandlungsteams. Die freie Arztwahl ist in Pflegezentren gesetzlich vorgeschrieben

Fridolin Schraner
Direktor
Pflegezentrum Rotacher, Dietlikon

und geregelt. So ist der direkte Kontakt zu den entsprechenden Hausärzten in der individuellen Behandlungssituation für eine professionelle Nachbetreuung entscheidend für eine erfolgreiche Austrittsplanung. Diese Entwicklungen haben direkten Einfluss auf die Strukturen und das Personal eines Pflegezentrums. Die geforderten Behandlungsangebote können nicht mehr über externe ambulante Dienstleister sichergestellt werden. Die Pflegezentren haben mittlerweile Therapie- und Ärzteteams aufgebaut und die Patienten werden auf spezialisierten Abteilungen oder Schwerpunktabteilungen von Pflegefachpersonen mit entsprechenden Ausbildungen behandelt, gepflegt und betreut.

Der Leistungsschwerpunkt von Pflegezentren wird sich, neben der klassischen palliativen sowie terminalen Pflege und Betreuung, in Richtung kurativer Pflege, Medizin und Therapie entwickeln. Was für die Patienten, die dadurch zumindest einen Teil ihrer Selbstständigkeit zurückerhalten und in ihre eigenen vier Wände zurückkehren können, von grosser Bedeutung ist.

Somit sind die Pflegezentren heute integrierter Bestandteil eines modernen Gesundheitswesens. Um jetzt wieder auf die eingangs erwähnten Kosten zurückzukommen. Die Kosten für einen Pflegetag in einem Pflegezentrum liegen über 50 Prozent unter den Kosten in einem Spital. So sind eine intensive und professionelle Vernetzung von Spitälern und Pflegezentren heute und zukünftig von zentraler Bedeutung und ein wesentlicher Beitrag an eine qualitativ und ökonomisch gut ausgebaute Gesundheitsversorgung. Aus diesem Grund müssen in der politischen Diskussion der Finanzierung unserer Gesundheitsversorgung die Pflegezentren zukünftig mitberücksichtigt werden.

NETZWERK ZÜRCHER PFLEGEZENTREN (VZK)

- **Alterszentrum Frohmatt, Wädenswil**
- **Gesundheitszentrum Dielsdorf**
- **Pflege Eulachtal, Elgg**
- **Pflegezentrum GerAtrium Pfäffikon ZH**
- **Pflegezentrum Rotacher, Dietlikon**
- **Pflegezentrum Spital Limmattal, Schlieren**
- **Pflegezentren Stadt Zürich**
- **Stiftung Amalie Widmer, Horgen**

KOORDINATIONSKONFERENZ LEISTUNGSERBRINGER AMBULANZDIENST (KLA)

Dank der KLA sind die Rettungsdienste nachhaltig finanziert und können ihre Leistungen in der erforderlichen Qualität erbringen. Die regelmässigen Konferenzen der Leiter Rettungsdienste garantieren eine enge Vernetzung sowie kurze und direkte Kommunikationswege. Besonderes Augenmerk wird auch auf die Ausbildung gelegt.

Tarife und Qualität

Die KLA wurde im Jahr 2000 als eine Organisation der Rettungsdienste des Kantons Zürich und der umliegenden Kantone gegründet und hat ihren Sitz am Ort der Geschäftsstelle des Verbands Zürcher Krankenhäuser, zuerst in Uster und nun in Zürich. Zweck ist die Zusammenarbeit und die Nutzung von Synergien zugunsten der Mitglieder. Insbesondere sollen alle Leistungserbringer eine gemeinsame Tarifpolitik und Tarifordnung gegenüber Kranken- und Unfallversicherern, Patienten sowie der öffentlichen Hand betreiben und anwenden. Im Weiteren werden auch gemeinsame Leistungs- und Qualitätsstandards erarbeitet und umgesetzt.

Auslöser für die Gründung der KLA war die Erarbeitung eines gemeinsamen Vertrags mit der Medizinaltarifkommission UV/IV/MV (MTK). Ein analoger Vertrag wurde dann auch mit den Krankenversicherern abgeschlossen, womit ein Grossteil des Leistungsspektrums der bodengebundenen Rettungsdienste abgedeckt war. Die Vertragsstruktur war damals wegweisend und wird heute noch angewendet.

Zum internen Monitoring der Verträge wurde ein umfassendes Reporting von Finanz- und Betriebsdaten etabliert und laufend verfeinert. Auf einer jährlichen Basis rapportieren sämtliche Mitglieder ihre Daten, welche den Leitern der Rettungsdienste zum Betriebsvergleich zur Verfügung stehen. Möglich wird so auch ein Benchmarking. Der gemeinsame Vertrag erfordert zudem eine einheitliche Tarifanwendung. Das gemeinsame Vertragsmanagement unter dem Dach der KLA ist für die Rettungsdienste effizient, da entsprechendes Know-how miteinander genutzt werden kann. Deshalb wurden vor zwei Jahren auch die bisherigen individuellen Verträge mit dem Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) betreffend «SRK-Notrufsystem» durch einen gemeinsamen Vertrag abgelöst und seither einheitlich angewendet.

Nachwuchssicherung

Um den Leistungsauftrag der Gemeinden, die rettungsdienstliche Versorgung, sicherzustellen, muss eine definierte Anzahl diplomierter Rettungssanitäter/-innen Höhere Fachschule (dipl. RS HF) zur Verfügung stehen. Die Qualifikation der Besatzung eines Rettungsfahrzeuges wird durch den Interverband für Rettungswesen Schweiz (IVR) und den Kanton geregelt.

Basierend auf einer Datenerhebung des IVR aus dem Jahr 2005 und 2006, welche aufzeigte, dass in der Schweiz zu wenig Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen, um den Leistungsauftrag zu erfüllen, wurde innerhalb der KLA ein Konzept entwickelt, welches die Nachwuchssicherung gewährleisten soll. Ziel des Konzepts ist es, dass jeder an die KLA angeschlossene Rettungsdienst pro Kalenderjahr eine Quote von 10 Prozent seines für den Fahrbetrieb notwendigen Stellenplans ausbildet. Im entstandenen Gesellschaftsvertrag verpflichten sich alle teilnehmenden Rettungsdienste, die festgelegte Quote einzuhalten. Bei Unterschreitung

Barbara Henzen
Leiterin Rettungsdienst Spital Uster

der vorgeschriebenen Quote hat der betreffende Rettungsdienst zwar direkte Ausbildungskosten eingespart, muss dafür aber entsprechende Einzahlungen in einen Pool leisten. Bildet ein Betrieb mehr aus als vorgeschrieben, so erhält er Zahlungen aus diesem Pool. Somit sind zusätzlich entstandene Kosten partiell gedeckt. Auf diese Weise wird versucht, den Nachwuchs an diplomierten Rettungssanitäter/-innen HF zu sichern und die Qualität der Versorgung zu optimieren.

Weitere Aktivitäten

Der Zusammenschluss der Rettungsdienste bietet auch eine gute Voraussetzung für weitere gemeinsame Aktivitäten. Auf Initiative des Rettungsdienstes Regio 144, Rüti, wurde ein CIRS (Critical Incident Reporting System) aufgebaut. Dieses betriebsübergreifende, internetbasierte Tool mit Namen «emris» ist in der Einführungsphase. Es handelt sich um das erste, branchenbezogene CIRS im Rettungswesen der Schweiz. Die Betriebe, die bisher nur ein betriebsinternes System hatten, können nun aus den Erkenntnissen ihrer Mitbewerber viel direkter lernen. Mittlerweile sind auch bereits ausserkantonale Rettungsdienste angeschlossen und es könnte gut sein, dass sich mit «emris» eine überregionale Branchenlösung etabliert.

Im Rahmen der KLA entstehen viele Initiativen, die nicht auf direkten staatlichen Vorgaben beruhen, sondern auf der unternehmerischen Optik aufbauen. Die KLA setzt sich für eine liberale Ordnung ein. Gesetzgeberische Entwicklungen mit immer engeren Vorgaben werden kritisch hinterfragt, da solche staatliche Forderungen teils kostentreibend sind und nicht vom Gesetzgeber, sondern letztlich vom Patienten bezahlt werden müssen. Deshalb wird das Projekt der Gesundheitsdirektion, «Optimierung im Rettungswesen», aufmerksam und mit kritischem Blick begleitet.

KLA-MITGLIEDER VZK-SPITÄLER

- **Kantonsspital Winterthur**
- **See-Spital, Horgen**
- **Spital Affoltern, Affoltern am Albis**
- **Spital Bülach AG**
- **Spital Limmattal, Schlieren**
- **Spital Männedorf AG**
- **Spital Uster**

WEITERE

- **Regio 144, Rüti**
- **Spital Einsiedeln**
- **Spital Lachen AG**
- **Schutz und Rettung, Zürich**

AUSBILDUNG VON FACHKRÄFTEN BLEIBT EIN STRATEGISCHER ERFOLGSFAKTOR

Die VZK-Spitäler nehmen ihre Bildungsverpflichtung sehr ernst und haben neu den Ausgleich von Ausbildungsleistungen in einem Ausgleichspool geregelt. Die knappen Finanzen des Kantons dürfen die Bildungsanstrengungen nicht in Frage stellen.

Noch vor zwei Jahrzehnten war der Fachkräftemangel nur im Pflege- und Betreuungsbereich ein Thema. Heute stellen wir fest, dass die ausreichende Versorgung mit dem notwendigen Fachpersonal praktisch keine Berufsgruppe ausnimmt. Selbst bei den Ärztinnen und Ärzten stehen die Leistungserbringer in Konkurrenz um qualifizierte Fachpersonen. Dazu kommt, dass der medizinische Fortschritt und die demografische Veränderung eine Zunahme der Leistungen im Gesundheitssektor bewirken. Bei den Studienabschlüssen der Medizin liegt der Frauenanteil über 50 Prozent; dies wird zu einer Verkürzung der Berufsverweildauer führen, sofern die Vereinbarkeit von Beruf und Familie nicht sinnvoll gefördert wird. Zudem ist anzunehmen, dass die Möglichkeit, Gesundheitsfachpersonal aus dem Ausland zu rekrutieren, in den nächsten Jahren zurückgehen wird, sei es weil in den Ursprungsländern auch ein Fachkräftemangel besteht oder weil rechtliche Rahmenbedingungen für die Zuwanderung geändert werden.

Die Leistungserbringer sind also nicht nur mit grossen Anforderungen hinsichtlich Qualität und Wirtschaftlichkeit der Gesundheitsdienstleistungen gefordert, sondern sie werden, wenn dies nicht schon geschehen ist, die Ausbildung von Fachkräften in der Unternehmensstrategie prominent verankern müssen. Die Fähigkeit, das notwendige Personal zu beschaffen und im Beruf zu halten, wird im Wettbewerb wohl so wichtig werden wie die Aspekte der Wirtschaftlichkeit.

In der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften konnten in den letzten Jahren namhafte Fortschritte erzielt werden. Dabei stellt vor allem die Einbindung der Gesundheitsberufe in die nationale Bildungssystematik ein Erfolgsmodell dar. Dank der Schaffung von neuen Lehrberufen in Pflege und Betreuung und der Verbesserung der Durchlässigkeit bei allen Ausbildungsniveaus konnte die Fachkräftesituation spürbar verbessert werden. Beim Studium der Medizin entspricht die Zahl der Studienplätze aber noch immer nicht dem anzunehmenden zukünftigen Bedarf; ein politischer Handlungsbedarf ist schon längere Zeit gegeben.

Die Einführung einer Bildungsverpflichtung für die Spitäler im Rahmen der Leistungsaufträge durch die GD ist eine begrüssenswerte Massnahme, welche alle Leistungserbringer in die Verantwortung nimmt, selbst auszubilden oder sich wenigstens finanziell an der Ausbildung im Kanton zu beteiligen. Der VZK konnte in Zusammenarbeit mit der GD und den Spitälern einen Ausgleichspool realisieren, mit welchem die Abgeltung von Ausbildungsleistungen innerhalb des VZK ausgeglichen werden kann. Damit wird sichergestellt, dass Gelder, welche für fehlende Ausbildungstätigkeit bezahlt werden müssen, innerhalb des VZK bleiben und somit wieder in die Ausbildung investiert werden. Die Szenarien für den Fachkräftebedarf der Zukunft zeigen, dass der grösste Personalzuwachs in Pflege und Betreuung in den Langzeitinstitutionen und der Spitex zu

Lukas S. Furler
Spitaldirektor
Stadtspital Waid, Zürich

erwarten ist. Es ist deshalb unabdingbar, dass in diesen Versorgungsbereichen bald eine griffige Ausbildungsverpflichtung eingeführt wird.

Die Leistungserbringer werden mit dem Ausbildungsauftrag weiterhin und zunehmend gefordert sein. Insbesondere die wachsende Zahl der Auszubildenden aller Richtungen stellt den Betrieb vor grosse Herausforderungen hinsichtlich der Organisation und Betreuung der Lernenden. Dabei müssen auch alternative Formen wie Lerngruppen, Schulstationen oder Skills-Trainingseinheiten und eLearning vermehrt zum Einsatz kommen oder neu geprüft werden.

Die sich abzeichnende Knappheit bei den Finanzen der öffentlichen Hand wird auch auf die Ausbildungstätigkeit Auswirkungen haben. Erste Folgen sind bereits spürbar, indem sich die Bildungsdirektion aus der Finanzierung der Nachwuchswerbung in den Gesundheitsberufen zurückzieht. Die Gesundheitsdirektion kompensiert dies glücklicherweise noch für zwei Jahre. Wie diese wichtige Kampagne nach 2017 finanziert werden soll, ist noch unklar.

Ich bin überzeugt, dass sich Einsparungen bei der Bildung von Fachkräften im Gesundheitswesen kontraproduktiv auswirken und ein Fehlen von Personal schon in wenigen Jahren gravierende Folgekosten verursachen wird.

Spital Bülach AG
Grosszügige Eingangshalle in Bülach.

ORGANISATION

VORSTAND

PRÄSIDENT
– Schär Christian, Dr. phil.
  Direktor Careum Bildungszentrum, Zürich

MITGLIEDER
– Carigiet Erwin, Dr. iur., Spitaldirektor
  Stadtspital Triemli, Zürich
– Kehl Thomas, Dr. med., Direktor
  Zürcher RehaZentren Davos und Wald
– Mühlemann Andreas, Spitaldirektor, Spital Uster
– Ziegler Rita, lic. oec. HSG
  Vorsitzende der Spitaldirektion
  UniversitätsSpital Zürich (bis 31.3.2016)
– Zünd Gregor B., Prof. Dr. med.
  Vorsitzender der Spitaldirektion
  UniversitätsSpital Zürich (ab 1.4.2016)

BERATEND
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter (ab 1.8.2015)
– Wespi Roland, Geschäftsleiter (bis 31.5.2015)

DIREKTORINNEN- UND DIREKTORENKONFERENZ

VORSITZ
– Schär Christian, Dr. phil., VZK-Präsident

BERATEND
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter, VZK, Zürich (ab 1.8.2015)
– Wespi Roland
  Geschäftsleiter, VZK, Zürich (bis 31.5.2015)

GESCHÄFTSSTELLE

– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter (ab 1.8.2015)
– Wespi Roland, Geschäftsleiter (bis 31.5.2015)
– Nabold Barbara, lic. oec. publ. (ab 17.8.2015)
  Betriebswirtschaft
– Rufer Willy F., lic. rer. pol. (bis 30.6.2015)
  Beratung und Spezialaufgaben
– Schütt Jürgen, lic. oec. publ.
  Tarife und Betriebswirtschaft Spitäler
  Rettungs- und Krankentransportdienst
– Steinbach Adolf, MAS Organisationsentwicklung
  Qualitätsmanagement
– Zimmermann Christine, dipl. Personalfachfrau IAP
  Personalwesen, Fortbildung

FREIE MITARBEITER
– Korolnik Bernhard, lic. iur., RA
  Verbandsjurist, Zürich
– Schärer Patrick, Treuhänder mit eidg. Fachausweis
  Veriduna Treuhand AG, Dübendorf

REVISIONSSTELLE

– KPMG AG, Zürich

VZK-MITGLIEDER

SPITAL AFFOLTERN
8910 Affoltern am Albis
Direktor ad interim: Beat Straubhaar, lic. rer. pol.
Rechtsträger: Zweckverband
kontakt@spitalaffoltern.ch
www.spitalaffoltern.ch
Telefon 044 714 21 11 / Fax 044 714 25 32

SPITAL BÜLACH AG
8180 Bülach
CEO, Vorsitzender der Geschäftsleitung:
Rolf Gilgen, lic. iur.
Rechtsträger: Zweckverband
spitaldirektion@spitalbuelach.ch
www.spitalbuelach.ch
Telefon 044 863 22 11 / Fax 044 863 22 04

ZÜRCHER REHAZENTREN
7272 Davos-Clavadel / 8639 Faltigberg-Wald
Direktor: Thomas Kehl, Dr. med.
Rechtsträger: Stiftung
info@zhreha.ch
www.zhreha.ch
Telefon 081 414 42 22 / 055 256 61 11
Fax 081 414 42 20 / 055 246 47 20

ADUS-KLINIK
8157 Dielsdorf
Geschäftsführerin: Beatrice Meier (bis 31.3.2016)
Geschäftsführer: Jakob Oetiker, Dr. med., (ab 1.4.2016)
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
jakob.oetiker@adus-klinik.ch
www.adus-klinik.ch
Telefon 044 854 64 90 / Fax 044 854 64 89

GESUNDHEITSZENTRUM DIELSDORF
8157 Dielsdorf
Direktor: Markus Sprenger
Rechtsträger: Zweckverband
info@gzdielsdorf.ch
www.gzdielsdorf.ch
Telefon 044 854 62 01 / Fax 044 854 62 92

PFLEGEZENTRUM ROTACHER
8305 Dietlikon
Direktor: Fridolin Schraner
Rechtsträger: Interkommunale Anstalt
info@pz-rotacher.ch
www.pz-rotacher.ch
Telefon 044 835 71 71 / Fax 044 835 71 77

PFLEGE EULACHTAL
8353 Elgg
Direktor: Johannes Baumann
Rechtsträger: Zweckverband und Stiftung
info@eulachtal.ch
www.eulachtal.ch
Telefon 052 368 51 11 / Fax 052 368 51 12

FOREL KLINIK (BIS 31.12.2015)
8548 Ellikon an der Thur
Kompetenzzentrum für die Behandlung von
Alkohol-, Medikamenten- und Tabakabhängigkeit
Direktorin: Paola Giuliani
Rechtsträger: Verein
info@forel-klinik.ch
www.forel-klinik.ch
Telefon 052 369 11 11 / Fax 052 369 11 12

SEE-SPITAL
8810 Horgen und 8802 Kilchberg
Direktor: Matthias A. Pfammatter, lic. oec. HSG
Rechtsträger: Stiftung
info@see-spital.ch
www.see-spital.ch
Telefon 044 728 11 11 / Fax 044 728 11 15

STIFTUNG AMALIE WIDMER
8810 Horgen
Geschäftsleiter: Manfred Prassl
Rechtsträger: Stiftung
info@sawh.ch
www.sawh.ch
Telefon 043 336 44 44 / Fax 043 336 44 45

SPITAL MÄNNEDORF AG
8708 Männedorf
Direktor: Stefan Metzker, Dr. med.
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
info@spitalmaennedorf.ch
www.spitalmaennedorf.ch
Telefon 044 922 22 11 / Fax 044 922 22 66

PFLEGEZENTRUM GERATRIUM PFÄFFIKON ZH
8330 Pfäffikon
Direktor: Enrico Caruso
Rechtsträger: Zweckverband
info@geratrium.ch
www.geratrium.ch
Telefon 044 953 43 43 / Fax 044 953 43 31

PARACELSUS-SPITAL RICHTERSWIL AG
8805 Richterswil
Spitaldirektor: Jens Weber
Rechtsträger: Verein
info@paracelsus-spital.ch
www.paracelsus-spital.ch
Telefon 044 787 21 21 / Fax 044 787 23 51

SPITÄLER SCHAFFHAUSEN
8208 Schaffhausen
Spitaldirektor: Hanspeter Meister, Dr.
Rechtsträger: Selbstständige Anstalt des öffentlichen Rechts
kantonsspital@spitaeler-sh.ch
www.spitaeler-sh.ch
Telefon 052 634 34 34 / Fax 052 634 28 99

SPITAL LIMMATTAL
8952 Schlieren
Spitaldirektor: Thomas Brack, Chemiker HTL
Rechtsträger: Zweckverband
direktion@spital-limmattal.ch
www.spital-limmattal.ch
Telefon 044 733 11 11 / Fax 044 733 20 53

SPITAL USTER
8610 Uster
Spitaldirektor: Andreas Mühlemann
Rechtsträger: Zweckverband
info@spitaluster.ch
www.spitaluster.ch
Telefon 044 911 11 11 / Fax 044 911 11 00 →

VZK-MITGLIEDER

ALTERSZENTRUM WÄDENSWIL
8820 Wädenswil
Geschäftsführer: Cristian Rentsch
Rechtsträger: Öffentliche Institution der Stadt
frohmatt@waedenswil.ch
www.frohmatt.waedenswil.ch
Telefon 044 789 21 11 / Fax 044 789 21 12

GZO AG SPITAL WETZIKON
8620 Wetzikon
Vorsitzender der Geschäftsleitung ad interim:
Urs Eriksson, Prof. Dr. med. (bis 30.11.2015)
Vorsitzender der Geschäftsleitung:
Matthias P. Spielmann, MHA (ab 1.12.2015)
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
direktion@gzo.ch
www.gzo.ch
Telefon 044 934 11 11 / Fax 044 930 05 87

KANTONSSPITAL WINTERTHUR
8401 Winterthur
Spitaldirektor: Rolf Zehnder, lic. oec. publ.
Rechtsträger: Öffentlich-rechtliche Anstalt
ksw@ksw.ch
www.ksw.ch
Telefon 052 266 21 21 / Fax 052 266 20 43

REHACLINIC ZÜRICH AG
8006 Zürich
Geschäftsführer: Guido Bucher, MAS (bis 30.11.2015)
Geschäftsführer: Jan Sobhani (ab 25.1.2016)
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
j.sobhani@rehaclinic.ch
www.rehaclinic.ch
Telefon 044 397 38 11 / Fax 044 397 38 12

SPITAL ZOLLIKERBERG
8125 Zollikerberg
Spitaldirektorin: Orsola Lina Vettori, Dr. iur.
Rechtsträger: Stiftung
info@spitalzollikerberg.ch
www.spitalzollikerberg.ch
Telefon 044 397 21 11 / Fax 044 397 21 12

KINDERSPITAL ZÜRICH – ELEONORENSTIFTUNG
8032 Zürich
Spitaldirektor: Markus Malagoli, Dr. oec. HSG
Rechtsträger: Stiftung
info@kispi.uzh.ch
www.kispi.uzh.ch
Telefon 044 266 71 11 / Fax 044 266 71 71

KLINIK HIRSLANDEN AG
8032 Zürich
Direktor: Conrad E. Müller, Dr. med.
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
klinik-hirslanden@hirslanden.ch
www.hirslanden.ch
Telefon 044 387 21 11 / Fax 044 387 24 08

KLINIK SUSENBERG
8044 Zürich
Chefarzt, Vorsitzender der Geschäftsleitung:
Nic Zerkiebel, Dr. med. (bis 31.10.2015)
Chefärztin, Vorsitzende der Geschäftsleitung:
Christel Nigg, Dr. med. (ab 1.11.2015)
Rechtsträger: Gemeinnützige Stiftung
info@kliniksusenberg.ch
www.kliniksusenberg.ch
Telefon 044 268 38 38 / Fax 044 268 38 39

LIMMATKLINIK AG
8005 Zürich
Klinikleiterin: Simone Schwinger
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
info@limmatklinik.ch
www.limmatklinik.ch
Telefon 044 448 30 30 / Fax 044 448 30 31

SCHULTHESS KLINIK
8008 Zürich
CEO: Matthias P. Spielmann, MHA (bis 28.2.2015)
CEO ad interim: Rolf Tannò (ab 1.3.2015 bis 31.12.2015)
CEO: Andrea Rytz (ab 1.1.2016)
Rechtsträger: Stiftung
direktionssekretariat@kws.ch
www.schulthessklinik.ch
Telefon 044 385 71 71 / Fax 044 385 75 38

KLINIK LENGG AG
8008 Zürich
CEO: Thomas Straubhaar, lic. rer. pol.
Rechtsträger: Aktiengesellschaft
thomas.straubhaar@kliniklengg.ch
www.kliniklengg.ch
Telefon 044 387 61 11 / Fax 044 387 62 49

STADTSPITAL TRIEMLI
8063 Zürich
Spitaldirektor: Erwin Carigiet, Dr. iur.
Rechtsträger: Stadt Zürich
info@triemli.zuerich.ch / www.triemli.ch
Telefon 044 466 11 11 / Fax 044 466 26 00

STADTSPITAL WAID
8037 Zürich
Spitaldirektor: Lukas S. Furler
Rechtsträger: Stadt Zürich
info@waid.zuerich.ch / www.waidspital.ch
Telefon 044 366 22 11 / Fax 044 366 20 99

UNIVERSITÄTSKLINIK BALGRIST
8008 Zürich
Spitaldirektor: Serge Altmann, Dr. sc. nat. ETH
Rechtsträger: Verein
info@balgrist.ch / www.balgrist.ch
Telefon 044 386 11 11 / Fax 044 386 11 09

UNIVERSITÄTSSPITAL ZÜRICH
8091 Zürich
Vorsitzende der Spitaldirektion:
Rita Ziegler, lic. oec. HSG (bis 31.3.2016)
Vorsitzender der Spitaldirektion:
Gregor B. Zünd, Prof. Dr. med. (ab 1.4.2016)
Rechtsträger: Öffentlich-rechtliche Anstalt
info@usz.ch / www.usz.ch
Telefon 044 255 11 11 / Fax 044 255 44 90

See-Spital Horgen
Cafeteria mit Ausblick auf den Zürichsee.

AUSSCHÜSSE UND KOMMISSIONEN

TARIFE UND PREISE

TARIFE SOZIALVERSICHERUNGEN

– Mühlemann Andreas, Spitaldirektor
  Spital Uster (Vorsitz)
– Brack Thomas, Chemiker HTL, Spitaldirektor
  Spital Limmattal, Schlieren
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter VZK, Zürich (ab 1.8.2015)
– Schütt Jürgen, lic. oec. publ.
  Tarife und Betriebswirtschaft Spitäler
  Rettungs- und Krankentransportdienste, VZK, Zürich
– Wespi Roland, Geschäftsleiter VZK, Zürich
  (bis 31.5.2015)

HQUALITY®, ZUSATZVERSICHERUNGEN

STEUERUNGSAUSSCHUSS

– Mühlemann Andreas, Spitaldirektor
  Spital Uster (Vorsitz)
– Gattiker Andreas, Dr. MBA, Direktor
  GZO AG Spital Wetzikon (bis 28.2.2015)
– Pfammatter Matthias A., lic. oec. HSG,
  See-Spital, Horgen und Kilchberg (ab 16.4.2015)

GESCHÄFTSSTELLE

– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter VZK, Zürich (ab 1.8.2015)
– Schütt Jürgen, lic. oec. publ.
  Tarife und Betriebswirtschaft Spitäler
  Rettungs- und Krankentransportdienste, VZK, Zürich
– Wespi Roland, Geschäftsleiter VZK, Zürich
  (bis 31.5.2015)

ZERTIFIZIERUNGSSTELLE

– Saldutto Biagio, lic. phil. I, Geschäftsführer
  QUALIS evaluation GmbH, Zürich

QUALITÄTSKOMMISSION

PRÄSIDENT

– Baumgartner Ralph, MBA, dipl. Ing. FH
  Unternehmensentwicklung
  Privatklinikgruppe Hirslanden, Zürich

MITGLIEDER

– Bollinger Alfred, Dr. med., Leiter Medizincodierung
  UniversitätsSpital Zürich
– Lauber Christoph, Dr. med., Chefarzt Anästhesie
  Spital Bülach (bis 31.10.2015)
– Schwinger Simone, Klinikleiterin
  Limmatklinik AG, Zürich (ab 4.11.2015)
– Stössel Gabriela, Leiterin Pflegedienst
  See-Spital Horgen
– Vettori Orsola Lina, Dr. iur., Spitaldirektorin
  Spital Zollikerberg
– Zerkiebel Nic, KD Dr. med.
  Chefarzt Innere Medizin, Spital Bülach AG

BERATEND

– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter VZK, Zürich (ab 1.8.2015)
– Steinbach Adolf, Qualitätsmanager, VZK, Zürich
– Wespi Roland, Geschäftsleiter
  VZK, Zürich (bis 31.5.2015)

ÖKOLOGIEKOMMISSION VZK/H+

PRÄSIDENT

– Spielmann Matthias P., MHA
  CEO, GZO AG Spital Wetzikon

MITGLIEDER

– Bossi Sandra, Direktionsassistentin
  H+ Die Spitäler der Schweiz, Bern
– Bucher Reto, Leiter Beschaffung und Logistik
  Kantonsspital Aarau AG, Aarau
– Enderle Franziska, dipl. Umwelt-Natw. ETH
  Arbeitssicherheit Schweiz, Zürich
– Hefti Katharina, Beraterin für Spitalhygiene
  GZO AG Spital Wetzikon
– Hodel Beat, Dr. sc. nat., Ökologieberater
  Basler & Hofmann, Esslingen
– Hurni Andreas, Leiter Sicherheit & Umwelt
  Kinderspital, Zürich
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG
  Geschäftsleiter VZK, Zürich (ab 1.8.2015)
– Kilchenmann Margrit, Leiterin Stabsstelle Ökologie
  Inselspital, Bern
– Müller Roger, Leiter Seniorenzentrum Hardmatt
  Strengelbach (bis 31.12.2015)
– Rufer Willy F., lic. rer. pol., Beratung und
  Spezialaufgaben, VZK, Zürich (bis 30.6.2015)
– Weder Andrea, Abfallwirtschaft und Betriebe
  AWEL, Zürich
– Wespi Roland, Geschäftsleiter
  VZK, Zürich (bis 31.5.2015)

KOMMISSION FÜR ÜBERBETRIEBLICHE PERSONALPOLITIK (KüP)

PRÄSIDENT

– Malagoli Markus, Dr. oec. HSG
  Spitaldirektor Kinderspital Zürich

MITGLIEDER

– Caruso Enrico, Direktor
  Pflegezentrum GerAtrium Pfäffikon ZH
– Schibli Barbara, Leiterin HRM
  GZO AG Spital Wetzikon

BERATEND

– Zimmermann Christine
  Personalwesen, VZK, Zürich

ORGANISATIONEN MIT GESCHÄFTSFÜHRUNG UND SEKRETARIAT BEIM VZK

KONFERENZ KANTONALE KRANKENHAUSVERBÄNDE K3

Bündner Spital- und Heimverband (BSH)
– Hübner Franco, Geschäftsführer
– Kleis Claudia, Präsidentin

die spitäler.be
– Schöni Christoph, Geschäftsleiter
– Bircher Urs, Dr. oec. publ., Präsident

Solothurner Spitäler AG (soH)
– Häusermann Martin, CEO, K3-Vorsitz

Spitäler Zentralschweiz (spize)
– Frank Ernst, Geschäftsführer
– Winistörfer Matthias, Dr. med., Präsident

Verband Zürcher Krankenhäuser (VZK)
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG, Geschäftsleiter K3-Sekretariat
– Schär Christian, Dr. phil., Präsident

Vereinigung Aargauischer Krankenhäuser (VAKA)
– Huwiler Beat, med. Ing. HTL, Geschäftsführer
– Dössegger Hans, Präsident

Vereinigung Nordwestschweizer Spitäler (VNS)
– Zeltner Hans, Geschäftsführer
– Ulmann Hans-Peter, Präsident

KOORDINATIONSKONFERENZ LEISTUNGSERBRINGER AMBULANZDIENST KLA

– Schütt Jürgen, lic. oec. publ., VZK, Zürich (Vorsitz und Sekretariat)
– Gazzani Igor, Spital Männedorf AG
– Gervasoni Wladimir, Spital Lachen AG
– Goedhart Jaap, See-Spital, Horgen
– Haussener Martin, Schutz und Rettung Zürich
– Henzen Barbara, Spital Uster
– Huggler Markus, Kantonsspital Winterthur
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG, VZK, Zürich
– Krauer Patrick, Spital Einsiedeln
– Meier Edwin, Spital Affoltern, Affoltern am Albis
– Mezghini Jean-Claude, Spital Bülach AG
– Schumann Michael, Schutz und Rettung, Zürich
– Sturzenegger Markus, Spital Limmattal, Schlieren
– Wagner Heinz, Regio 144, Rüti

NETZWERK ZÜRCHER PFLEGEZENTREN (VZK)

– Schraner Fridolin, Pflegezentrum Rotacher Dietlikon (Vorsitz)
– Baumann Johannes, Pflege Eulachtal, Elgg
– Caruso Enrico, Pflegezentrum GerAtrium Pfäffikon ZH
– Hunter Astrid, Pflegezentrum Spital Limmattal, Schlieren
– Monego Renate, Pflegezentren Stadt Zürich
– Prassl Manfred, Stiftung Amalie Widmer, Horgen
– Rentsch Cristian, Alterszentrum Frohmatt, Wädenswil
– Sprenger Markus, Gesundheitszentrum Dielsdorf
– Kalberer Daniel, lic. rer. publ. HSG, VZK, Zürich
– Hüppi Marcel, Management Support, Nürensdorf

VZK-KENNZAHLEN

Akutsomatische Spitäler	22
– davon mit Langzeitabteilung	3
– davon mit Psychiatrieabteilung	4
Psychiatrische Kliniken	1
Rehabilitationskliniken	2
Pflegezentren	6
Personalbestand (Beschäftigte)	31 000
Betriebsertrag	4,75 Mrd. CHF
Patientenaustritte (stationär)	231 000

UNSERE PARTNER IM GESUNDHEITSWESEN

ÄRZTEGESELLSCHAFT DES KANTONS ZÜRICH AGZ
Zürich
Generalsekretär: Michael Kohlbacher, Dr. iur.

BILDUNGSDIREKTION DES KANTONS ZÜRICH
Zürich
Bildungsdirektorin:
Silvia Steiner, Dr. iur., Regierungsrätin

CORPORATE PRIVATE CARE AG
Zürich
Geschäftsleiter: Jürg Kufer

CURAFUTURA
CSS, Helsana, KPT, Sanitas
Bern
Direktor: Pius Zängerle, lic. oec. HSG

CURAVIVA KANTON ZÜRICH
Winterthur
Geschäftsleiter: Claudio Zogg

ELEKTRIZITÄTSWERKE DES KANTONS ZÜRICH
Zürich
Sales Manager Vertriebskanäle: Stefan Küng

GEBLOG
Zürich
Geschäftsführer: Christian Heeb

GESUNDHEITSDIREKTION DES KANTONS ZÜRICH
Zürich
Gesundheitsdirektor:
Thomas Heiniger, Dr. iur., Regierungsrat

GESUNDHEITS- UND UMWELTDEPARTEMENT DER STADT ZÜRICH
Zürich
Vorsteherin: Claudia Nielsen, Dr. oec., Stadträtin

H+ DIE SPITÄLER DER SCHWEIZ
Bern
Direktor: Bernhard Wegmüller, Dr. phil. nat.

HCRI AG
Zürich
CEO: Urs Müller, PD Dr. med.

HELSANA VERSICHERUNGEN AG
Zürich-Stettbach
Versicherungsberater Private: Oliver Zwahlen

HERMED MEDIZINTECHNIK SCHWEIZ AG
Jona
Geschäftsleiter: Christoph Jertrum

HOREGO AG
Zürich
Geschäftsführer: Urs Gscheidle

HSK EINKAUFSGEMEINSCHAFT
Helsana, Sanitas, KPT
Zürich

Auswahl ohne einzelne Versicherer, ausserkantonale Behörden und weitere Verbände.

INTERESSENGEMEINSCHAFT ÖKOLOGISCHE BESCHAFFUNG IGÖB
Gerlafingen
Geschäftsleiter: Clemens Lang, Jürg Liechti

KELLER UNTERNEHMENSBERATUNG
Baden-Dättwil
Geschäftsleiter: Werner Keller

ODASANTÉ
Bern
Geschäftsleiter: Urs Sieber

ODA G ZH
Zürich
Geschäftsführerin: Heidi Berger

QUALIS EVALUATION GMBH
Zürich
Geschäftsführer: Biagio Saldutto, lic. phil. I

REMONDIS SCHWEIZ AG
Schaffhausen
Geschäftsleiter: Pierre-André Vasseur

SANTÉSUISSE
Solothurn
Direktorin: Verena Nold Rebetez, mag. oec. HSG

SCHINDLER AUFZÜGE AG
Schlieren
Key Account Manager Existing Installations:
Urs Purtschert

SPITALBENCHMARK
Ennetbürgen
Präsident: Ernst Frank

SPITEX VERBAND KANTON ZÜRICH
Zürich
Geschäftsleitung:
Annemarie Fischer, Markus Schwager

SWISSCOM HEALTH AG
Zürich
CEO: Stefano Santinelli

TARIFSUISSE AG
Zürich
Leiter Leistungseinkauf: Martin Sager

ZENTRALSTELLE FÜR MEDIZINALTARIFE UVG (ZMT)
Luzern
Direktorin: Denise Rüegg, MPH

ZÜRCHER PRIVATKLINIKEN ZUP
Zürich
Präsident: Stephan Eckhart

ZURICH AFFINITY DOMAIN (ZAD)
Zürich
Geschäftsstelle ad interim: Susanna Marti Calmell

IMPRESSUM

HERAUSGEBER UND REDAKTION
Verband Zürcher Krankenhäuser

DATUM
Mai 2016

AUFLAGE
750 Exemplare

FOTOGRAFIE
Jolanda Flubacher Derungs, Uster

GRAFIK
Edith Roth Grafikdesign, Uster

DRUCK
FO-Fotorotar AG, Egg

VERBAND ZÜRCHER KRANKENHÄUSER
Nordstrasse 15
8006 Zürich
Telefon 044 943 16 66
Fax 044 943 16 60
info@vzk.ch
www.vzk.ch