



Kanton Zürich  
**Gesundheitsdirektion**  
Finanzen

Dossier-Nr. 263-2023 / 2026-03-4120 / Klassifizierung: öffentlich

**Psychiatrische Universitätsklinik Zürich**  
**Bericht über die Umsetzung der**  
**Eigentümerstrategie**  
**Berichtsjahr 2025**

12. Mai 2026



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Unternehmensdaten</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Umsetzung der Eigentümerstrategie</b>	<b>8</b>
3.1	Strategische Schwerpunkte	8
3.2	Qualität	9
3.3	Personalpolitik	10
3.4	Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	12
3.5	Unternehmensorganisation und -kultur	13
3.6	Infrastruktur	14
3.7	Finanzen	15
3.8	Risikomanagement	16
3.9	Digitalisierung	17
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung der Erwartungen für das Berichtsjahr 2026</b>	<b>19</b>

## 1 Einleitung

**2025 war finanziell** ein Jahr der Stabilisierung: Das Universitätsspital Zürich (USZ), das Kantonsspital Winterthur (KSW), die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK) und die integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) verbesserten 2025 alle ihr Ergebnis, teils markant. Besonders wichtig ist aber die Qualität dieser Verbesserung. Beim KSW war das starke Ergebnis von 55,1 Mio. Franken wesentlich durch Tarif-Nachverrechnungen aus den Jahren 2020 bis 2024 geprägt; ohne diese verblieb immer noch ein Gewinn von 17,2 Mio. Franken. Beim USZ ist die finanzielle Trendwende substantieller, weil der Betriebsertrag um 7,7 Prozent auf 1,9 Mrd. Franken stieg und die EBITDA-Marge von 2,9 auf 6,6 Prozent zunahm. Die PUK überschritt erstmals 300 Mio. Franken Umsatz und erreichte eine um periodenfremde Erträge bereinigte EBITDA-Marge von 5,6 Prozent. Die ipw kehrte – auch dank Sondereffekt – mit knapp 1,8 Mio. Franken in die Gewinnzone zurück.

Für die Beurteilung der finanziellen Entwicklungen im Jahr 2025 besonders relevant ist die Frage, ob die vier kantonalen Spitäler aus eigener operativer Kraft stabiler geworden sind und die Ergebnisse nachhaltig gesichert werden können. Darin liegt der Prüfstein für 2026 und die Folgejahre.

**2025 war ein Jahr wachsender Nachfrage.** Das KSW behandelte stationär 31'982 Patientinnen und Patienten, 3,4 Prozent mehr als im Vorjahr; zusätzlich stieg der Anteil zusätzlicher Fälle auf 21,8 Prozent. Das USZ erhöhte die Zahl der stationären Austritte auf 42'317 bei gleichzeitig sinkender Verweildauer. Die ipw steigerte die Zahl der behandelten Personen um 4,8 Prozent auf 11'676. In der PUK blieb die stationäre Auslastung mit 98,95 Prozent ausserordentlich hoch; zugleich nahmen die ambulanten Konsultationen um rund 10 Prozent und die tagesklinischen Behandlungstage um rund 12 Prozent zu.

Dahinter stehen zwei strukturelle Entwicklungen: einerseits Bevölkerungswachstum und Alterung, andererseits die bewusste Verschiebung in intermediäre und ambulante Settings – insbesondere bei der PUK mit der Eröffnung des Grossambulatoriums «im Quadro». 2025 ist sichtbar geworden, dass Wachstum nicht einfach mit «mehr Betten» beantwortet wird, sondern mit einem differenzierteren Versorgungsansatz.

**2025 war stark geprägt von forcierten Produktivitätssteigerungen und aktiven Kostensteuerungsbemühungen**, vor allem beim KSW: bessere Kapazitätssteuerung, unterproportionaler Personalaufwand, weniger temporäre Arbeitskräfte, Abbau von Überzeit- und Feriensaldi. Beim USZ wuchs der Aufwand deutlich langsamer als der Ertrag. In der ipw und in der PUK wurde ebenfalls sichtbar, dass wirtschaftliche Stabilisierung vor allem über Standardisierung, Prozessverbesserung, Steuerung der Stellenpläne und dem Angebotsmix gesucht wird. Dabei wurde bei allen vier Spitälern deutlich, dass die Digitalisierung vom Nebenprojekt zur Voraussetzung für Skalierbarkeit, Standardisierung und einem besseren Umgang mit knappen Personalressourcen geworden ist.

2025 hat sich die Debatte weiter verschoben – weg von der allgemeinen Klage über Unterfinanzierung, hin zur sehr konkreten Frage, welche Leistungen in welcher Struktur, mit welchen Prozessen und mit welcher Führungsqualität wirtschaftlich tragfähig erbracht werden können. Diese Entwicklung ist begrüssenswert und muss sich weiter durchsetzen.

**Personell blieb der Fachkräftemangel 2025 ein besonders relevantes Thema**, aber die Reaktionen waren differenzierter als in den Vorjahren. Das USZ meldet eine erneut gesunkene Fluktuation auf 12 Prozent. Das KSW bleibt personell gut aufgestellt und hielt die Zahl

der Vollzeitäquivalente mit 3'109 nahezu konstant, obwohl die Leistungen weiter gewachsen sind. Die PUK und die ipw betonen beide die zentrale Bedeutung von Kultur, Führung, Arbeitsplatzattraktivität und besseren Prozessen, gerade weil die personelle Belastung in den kommenden Jahren hoch bleiben dürfte.

2025 war damit ein Jahr, in dem Personalthemen stärker als Produktivitäts- und Kulturfragen gedacht wurden: Dienstplanung, Führungsqualität, Mitarbeitendenbindung, Kulturentwicklung und administrative Entlastung sind zu strategischen Hebeln der Gesamtorganisation geworden.

**Insgesamt** standen die vier kantonalen Spitäler 2025 nicht primär vor der Frage, ob sie sich verändern müssen, sondern wie konsequent sie ihre Ressourcen auf jene Formen von Versorgung konzentrieren, die medizinisch sinnvoll, personell leistbar und finanziell tragfähig sind, ohne dass dabei der Grundversorgungsauftrag leidet. Das gilt für das USZ und das KSW wie für die PUK und die ipw. Der eigentliche Nenner des Jahres 2025 war deshalb Fokussierung: in der Strategie, im Angebotsmix, in der Leistungserbringung und der Digitalisierung.

**2025 war für die PUK strategisch besonders relevant:** Sie konnte nicht nur ihre Positionierung als unverzichtbare Versorgerin stärken, sondern mit dem Grossambulatorium «im Quadro» in Oerlikon auch als psychiatrisches Netzwerk mit zunehmend intermediärem Charakter erste Akzente setzen. Gerade das Zusammenspiel von Fachkräftemangel, Infrastruktur und neuen ambulanten Formen bzw. der Umgang der PUK mit diesen Themen zeigt, dass die Zukunft der Psychiatrie nicht in einem einfachen Mehr desselben liegt, sondern in einem anderen Versorgungsansatz: intermediär, alltagsnäher und dennoch hochspezialisiert. Die PUK nimmt als Universitätsklinik eine essenzielle Rolle in der regionalen und überregionalen Gesundheitsversorgung der Bevölkerung ein und baut diese weiter aus.

## 2 Unternehmensdaten

### Unternehmenszweck

Die Psychiatrische Universitätsklinik dient a) der regionalen und überregionalen medizinisch-psychiatrischen Versorgung, unterstützt b) die Forschung und Lehre der Hochschulen und unterstützt c) die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Berufen des Gesundheitswesens (§ 2 PUKG).

Spitalrat	Funktion
Dr. Renzo Simoni	Präsident
Dr. Barbara Rigassi	Vizepräsidentin
Doris Albisser	Mitglied
Dr. Markus Braun	Mitglied
Prof. Dr. med. Martin Hatzinger	Mitglied
Dr. Regula Ruffin	Mitglied
Susanne Vanini	Mitglied
Christoph Franck	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2024	2025
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. inkl. Spesen) <sup>1</sup>	425'000	398'000
Geschäftsleitung (9 Mitglieder, Total Fr. inkl. Spesen) <sup>2</sup>	1'916'000	1'985'000

<sup>1</sup> Bis Mai 2024 Guido Speck, seit Juni 2024 Susanne Vanini

<sup>2</sup> Bis April 2024 8 Mitglieder, seit Mai 2024 9 Mitglieder

### Beteiligungen

–

### Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich  
 Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich  
 Forschungs- und Lehrleistungsvertrag mit der Universität Zürich  
 Darlehensverträge mit der Bank Vontobel AG  
 Generalplanervertrag für die Erweiterung Forensik Rheinau  
 Diverse Mietverträge

<b>Beschäftigungsentwicklung</b>	2024	2025
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	1'877	1'956
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	2,0%	4,2%
Fluktuationsrate in %	12,3%	11,7%
<b>Leistungskennzahlen (Indikatoren)</b>	2024	2025
Stationäre Austritte <sup>1</sup>	5'516	5'471
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	+0,1%	-0,8%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	1,3%	1,5%
Day Mix Index (DMI)	1,060	1,061
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	+0,5%	+0,1%
Durchschnittliche Verweildauer PUK Gesamt (inkl. Forensik)	35,6	36,0
Durchschnittliche Verweildauer EPP stationär (Erwachsene)	26,9	27,3
Durchschnittliche Verweildauer APP stationär (Alterspsychiatrie)	38,7	40,6
Durchschnittliche Verweildauer FPP stationär (Forensik)	536,5	555,6
Durchschnittliche Verweildauer KJPP stationär (Kinder, Jugendliche)	46,8	43,9
Anzahl Ambulante TARMED-Taxpunkte <sup>2</sup>	19'534'194	23'171'927
Anzahl Ambulante Psychologen-Taxpunkte	4'793'867	5'611'293
<sup>1</sup> Anzahl Austritte ohne Fallzusammenführung <sup>2</sup> 2024: 1 TARMED TP = 0,89 Fr.; 2025: 1 TARMED TP = 0,90 Fr.		
<b>Finanzflüsse seitens des Kantons</b>	2024	2025
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	101'180'000	102'297'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	31'591'000	32'721'000

---

**Rechnungslegungsstandard**


---

 Swiss GAAP FER
 

---

<b>Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)</b>	2021 <sup>1</sup>	2022 <sup>2</sup>	2023 <sup>3</sup>	2024 <sup>4</sup>	2025 <sup>5</sup>
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	-2'510	3'559	7'409	-1'531	4'822
davon Gesamtertrag	254'688	272'030	282'801	292'306	310'057
Ergebnis ER ohne a.o.	-3'990	640	-943	-1'445	4'166

<sup>1</sup> Nachzahlung Sonderentschädigungen 1,480 Mio. für die pandemiebedingten Ertragsausfälle im 2020

<sup>2</sup> Überführung 4 Fonds vom Fremdkapital ins Eigenkapital (erfolgswirksame Auflösung 2022 von 2,919 Mio.)

<sup>3</sup> Auflösung Rückstellungen auf Personalkosten von 7,467 Mio. und Subventionsnachzahlungen 2022 im 2023 von 0,885 Mio.

<sup>4</sup> Bildung Rückstellungen Medikamente von 1,2 Mio. und Subventionsnachzahlungen 2023 im Jahr 2024 von 1,114 Mio.

<sup>5</sup> Nachfakturierung ambulante Fälle (KJPP) von 0,656 Mio.

---

<b>Finanzielle Kennzahlen</b>	2024	2025
EBITDA-Marge	4,5%	5,8%
Eigenkapitalquote	60,4%	60,9%
Zinsdeckungsgrad	-6,6	16,2

## 3 Umsetzung der Eigentümerstrategie

### 3.1 Strategische Schwerpunkte

#### **Vorgabe (ES Abs. 1)**

- Die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK) zählt zu den führenden psychiatrischen Kliniken der Schweiz und ist ein international beachtetes Zentrum der universitären Psychiatrie. Sie beteiligt sich am Netzwerk Universitäre Medizin Zürich und unterstützt dessen Tätigkeiten, namentlich in den Bereichen Forschung, Lehre und Weiterbildung der Ärzteschaft.
- Die PUK bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum und spezialisierte Leistungen mit überregionaler und überkantonaler Bedeutung an. Sie kann die ihr zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Psychiatrie jederzeit erfüllen.
- Sie ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der regionalen und überregionalen psychiatrischen Versorgung.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Erarbeitung der neuen Unternehmensstrategie für die Jahre 2026 bis 2029 wie geplant vorantreiben und im Jahr 2025 abschliessen.
- «Im Quadro» gemäss den Zielsetzungen umsetzen und mit einem Monitoring hinsichtlich Wirkung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit begleiten.

#### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr hat die PUK die neue Unternehmensstrategie 2026-2030 (Strategie 2030) erarbeitet und hat somit eine Erwartung des Eigentümers erfüllt. Die neue Unternehmensstrategie fokussiert auf acht Schwerpunkte in den Bereichen Spitzenmedizin, Organisatorische Effizienz und Personal (siehe Kapitel 3.3), moderne und kosteneffiziente Betriebskonzepte, Digitalisierung, Weiterentwicklung des Angebotsportfolios, Bündelung Services, wirtschaftliche Infrastrukturentwicklung sowie aktives Leadership und definiert jeweils finanzielle Zielwerte, die bis 2030 zu erreichen sind (siehe Kapitel 3.7).

Der Erfolg der umgesetzten Massnahmen in den einzelnen Schwerpunktthemen (z.B. Einführung KI-Assistenz und digitalisierte Dienstplanung im Schwerpunktthema «Umfassende Digitalisierung») wird daher nicht nur anhand qualitativer Kriterien, sondern auch an ihrem Beitrag zu einem positiven Betriebsergebnis gemessen werden.

Der Prozess zur Nachfolge für das Ordinariat Erwachsenenpsychiatrie und Psychotherapie konnte im Berichtsjahr noch nicht abgeschlossen werden. Es ist nach Einschätzung des Spitalrates daher nicht ausgeschlossen, dass die Leitung der Erwachsenen-Psychiatrie und -Psychotherapie nach der Pensionierung des aktuellen Stelleninhabers im Sommer 2026 vorübergehend vakant bleibt.

Das Ambulatorium «im Quadro» ist seit dem 1. April 2025 in Betrieb. Die PUK berichtet von einer positiven Resonanz der Patientinnen und Patienten. Wirkung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit werden gemäss Konzept laufend überprüft und gesteuert. Die Fallzahlen liegen derzeit noch unter dem geplanten Volumen, jedoch zeigt das Ergebnis im Verhältnis von Ertrag und Aufwand einen positiven Trend. Der Eigentümer nimmt positiv zur Kenntnis,

dass die PUK bereits erste Verbesserungsmaßnahmen getroffen hat, etwa mit verlängerten Öffnungszeiten, um mehr Patientinnen und Patienten zu behandeln und so das Volumen der Fallzahlen zu erhöhen. Für eine fundierte Beurteilung des Zusammenspiels von Zielvolumen und Ergebnis sowie dem neuen Versorgungsansatz ist jedoch eine vertiefte Analyse nach einzelnen Fachgebieten im Quadro notwendig.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass die neue Unternehmensstrategie 2026-2030 gemäss Zeitplan umgesetzt und über den Fortschritt (inkl. finanzieller Zielerreichung) berichtet wird. Das Ambulatorium «im Quadro» soll durch ein differenziertes Controlling begleitet werden, so dass nicht nur die Wirtschaftlichkeit, sondern auch die Wirksamkeit des neuen Ansatzes mit Blick auf eine bedarfsgerechte und qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten gewährleistet werden kann.

## **3.2 Qualität**

### **Vorgabe (ES Abs. 2)**

- Die PUK erbringt ihre Leistungen mit einem hohen Qualitätsanspruch und richtet diesen Anspruch auf die Bedürfnisse der Patientinnen und Patienten aus.
- Sie misst der medizinischen Ergebnisqualität besondere Bedeutung zu.
- Zur Objektivierung der Zielerreichung unternimmt die PUK in angemessenen Abständen Qualitäts-Benchmarkings.
- Die PUK verwendet dabei branchenübliche Messwerte und schliesst die Qualitäts-Benchmarkings in ihre Berichte zur Umsetzung der Eigentümerstrategie ein.

### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die eingeleiteten Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent weiterverfolgen und sich aktiv an der Umsetzung der neuen Vorgaben aus dem bundesweiten Qualitätsvertrag beteiligen.
- Die Messergebnisse sowie die Rücklaufquote, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, nachhaltig sichern. In Bereichen mit Ergebnissen unter dem Erwartungswert ist mindestens der Erwartungswert zu erreichen.

### **Zielerreichung**

Im Berichtsjahr wurden verschiedene Massnahmen im Qualitätsbereich umgesetzt, darunter die Einführung eines Dashboards zur Erfassung von Isolationsmassnahmen, die Weiterentwicklung der Sturzprävention sowie ein Projekt zur Gewaltprävention, deren Erfolg insbesondere anhand von Schulungsquoten, Evaluationen der Trainings und relevanter Ereigniskennzahlen gemessen wird. Auch die Prozesse zur Suizidprävention werden kontinuierlich weiterentwickelt und standardisiert. Ab 2026 wird die Umsetzung von Qualitätsmassnahmen verstärkt in den Jahreszielen verankert, um Transparenz und Steuerungsfähigkeit weiter zu erhöhen. Damit wurde der Erwartung aus dem Vorjahr Folge geleistet.

Die schweizweiten Messungen zur Patientenzufriedenheit, Symptombelastung und freiheitsbeschränkenden Massnahmen erfolgen durch den Nationalen Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ).

Für die Patientenzufriedenheit in der Erwachsenenpsychiatrie liegen die Ergebnisse aus dem Jahr 2024 vor. Diese bewegen sich mit Ausnahme eines Aspekts (Austrittsvorbereitung, Frage: «Entsprach die Vorbereitung Ihres Klinikaustritts Ihren Bedürfnissen?») über dem nationalen Benchmark. Ebenfalls begrüßenswert ist, dass die Rücklaufquote durch gezielte Massnahmen, wie Schulungen und verbesserte interne Kommunikation, gesteigert werden konnte und 2024 bei 62,0% lag (2022 lag sie bei 48.8%). Die Erwartung in diesem Bereich wurde erfüllt.

Im Bereich des Rückgangs der Symptombelastung und der freiheitsbeschränkenden Massnahmen stehen ebenfalls die Messdaten des Jahres 2024 zur Verfügung. Die Ergebnisse zum Rückgang der Symptombelastung in der Erwachsenenpsychiatrie, Alterspsychiatrie, Forensik sowie Kinder- und Jugendpsychiatrie liegen sowohl aus Sicht der Behandelnden (HoNOS/HoNOSCA) wie auch aus Sicht der Patientinnen und Patienten (BSCL/HoNOSCA-SR) unter dem erwarteten Wert und erfüllen somit die Erwartung des Eigentümers nicht.

Bei den freiheitsbeschränkenden Massnahmen ergibt sich ein ähnliches Bild wie im Vorjahr: Die Messwerte der PUK liegen unter dem nationalen Benchmark.

### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass die PUK bei allen Messwerten im Rahmen des nationalen Benchmark bzw. des erwarteten Werts liegt. Zudem sind Vorkehrungen für eine nachhaltige Verankerung dieser Verbesserungen zu treffen.

Insbesondere im Bereich Rückgang der Symptombelastung sind eine Ursachenanalyse für die niedrigen Werte vorzunehmen und Korrekturmassnahmen zu definieren und umzusetzen (inkl. Wirksamkeitsprüfung).

## **3.3 Personalpolitik**

### **Vorgabe (ES Abs. 3)**

- Die PUK betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeber im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Sie ist eine zuverlässige Arbeitgeberin und Sozialpartnerin.
- Die PUK bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens, insbesondere bei angehenden Fachärztinnen und Fachärzten sowie in der Pflege.
- Die PUK strebt auf allen Stufen ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis an.

### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Arbeitgeberattraktivität weiter stärken und die positiven Entwicklungen in der Personalpolitik fortführen.
- Die Absenzenquote soll unter den Branchenschnitt gesenkt und die Mitarbeitendenbindung gestärkt werden.

## **Zielerreichung**

Das in der Unternehmensstrategie 2026-2030 (siehe Kapitel 3.1) definierte Schwerpunktthema «Organisatorische Effizienz: Effektive Nutzung von Personalressourcen» zielt insbesondere auf eine kontinuierliche Optimierung des Personaleinsatzes ab. Entscheidend ist, dass Personalfragen nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als integraler Bestandteil der strategischen und operativen Steuerung verstanden werden. Sie werden und sollen weiterhin konsequent mit Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorischer Ausrichtung verknüpft werden.

Um die Einführung neuer Mitarbeitender zu erleichtern und die Bindung von Führungskräften zu stärken, wurden die Vernetzung und Führungsausbildung ausgebaut. Die Employer-Branding-Massnahmen mit Fokus auf Pflegefachpersonen richteten sich verstärkt an Interessierte für Forensik und die Ausbildung zur Pflegefachperson HF. Jüngere Zielgruppen wurden vermehrt über digitale Formate angesprochen. Der Eigentümer anerkennt die Umsetzung dieser Massnahmen und begrüsst sie als positive Entwicklung zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität, entsprechend der Erwartung aus dem Vorjahr.

Die im Jahr 2024 angefangene zu konkretisierende Reduktion der Arbeitszeit von Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte konnte mit dem Inkrafttreten des neuen § 15 a. des Personalreglements der PUK per 1. Mai 2025 umgesetzt werden. Neu beträgt deren Wochenarbeitszeit noch 46 Stunden, bei den Assistenzärztinnen und -ärzte aufgeteilt in 42 Stunden klinische Tätigkeit und vier Stunden strukturierte Weiterbildung.

Die Ergebnisse der Umfrage 2025 des Schweizerischen Instituts für ärztliche Weiter- und Fortbildung (SIWF) zur Zufriedenheit der Assistenzärztinnen und -ärzte zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Weiterbildung in der PUK (Allgemeinpsychiatrie 4,2; Erwachsenenpsychiatrie und Psychotherapie 4,5; Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie 5) im Vergleich zu den Benchmark-Gruppen (Allgemeinpsychiatrie 4,8; Erwachsenenpsychiatrie und Psychotherapie 4,8; Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie 5,1) weiterhin auf einem hohen Niveau liegt.

Die wichtigsten Personalkennzahlen verhielten sich im Berichtsjahr stabil, die Fluktuationsrate ist erneut leicht gesunken, von 12,3% auf 11,7%, was der Eigentümer positiv anerkennt. Ebenfalls erfreulich ist, dass die H+ Absenzenwerte unter denjenigen vom Vorjahr liegen und von 14,39 krankheits- und unfallbedingten Abwesenheitstagen bei einer 100%-Anstellung auf 14,24 Tage gesunken sind. Werden die unfallbedingten Abwesenheitstage ausgeklammert, sanken die Abwesenheitstage von 13,06 auf 12,79 Tage. Der Frauenanteil auf Kaderstufe ist gegenüber dem Vorjahr (55,6%) auf 54,2% gesunken.

## **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass das in der Unternehmensstrategie 2026-2030 definierte Schwerpunktthema «Organisatorische Effizienz: Effektive Nutzung von Personalressourcen» in der kommenden Berichtsperiode konsequent weiterverfolgt, konkretisiert und durch geeignete Massnahmen umgesetzt sowie seine Wirkung auf Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorische Stabilität nachgewiesen wird. Dabei ist insbesondere darzulegen, wie es gelingt, Produktivitätssteigerungen mit einer mindestens stabilen, idealerweise verbesserten Arbeitgeberattraktivität zu verbinden.

### 3.4 Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen

#### **Vorgabe (ES Abs. 4)**

- Die PUK kann nach Massgabe des Gesetzes über die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUKG) Beteiligungen erwerben, strategische Partnerschaften eingehen und Tochtergesellschaften gründen, sofern
  - es damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder seine Marktposition langfristig stärkt und
  - die damit verbundenen Risiken, einschliesslich Reputationsrisiken, tragbar sind.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Erstellung einer gesamtheitlichen Kooperationsstrategie, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden.
- Synergien sollen wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.

#### **Zielerreichung**

Die PUK hat im Berichtsjahr die Kooperationsstrategie 2030 erarbeitet, welche Anfang 2026 verabschiedet wurde. Mit dieser gesamtinstitutionellen Grundlage, die erstmals die Grundsätze, Themenfelder, Integrationsstufen sowie Entscheidungskriterien für Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen verbindlich festlegt, erfüllt die PUK die Erwartung des Eigentümers. Handlungsbedarf besteht noch in der übergeordneten Steuerung und im Controlling von Kosten-Nutzen-Verhältnissen.

Für die Umsetzungsphase bis 2030 definiert die Kooperationsstrategie jene Vorhaben als prioritär, die einen klaren Beitrag zur Versorgungsqualität, zur Innovation und zur Effizienz leisten. Kooperationen sollen künftig nicht mehr isoliert betrachtet, sondern als strategisch gesteuertes Portfolio mit klaren Zielbildern und Prioritäten entwickelt werden.

Mit der Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (ipw) wurde eine Zusammenarbeit im Bereich der administrativen Systeme konkretisiert: gemeinsam wurde die umfassende Evaluation eines neuen ERP-Systems (SAP) angestossen.

Mit «The LOOP Zurich» ist die PUK zudem weiterhin in eine gemeinsame Forschungs- und Dateninfrastruktur mit der UZH, der ETH sowie den vier universitären Spitälern im Kanton Zürich eingebunden.

#### **Erwartungen**

Der Eigentümer erwartet, dass die PUK bei künftigen Kooperationen die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden (insb. gemeinsame ERP-Evaluation mit der ipw).

### 3.5 Unternehmensorganisation und -kultur

#### **Vorgabe (ES Abs. 5)**

- Die PUK setzt die im PUKG festgelegten Vorgaben zur Organisation in der Unternehmensstruktur um, stattet die entsprechenden Führungspersonen mit den nötigen Kompetenzen aus und sorgt dafür, dass diese Strukturen betriebsweit gelebt werden.
- Sie sorgt für eine zeitgemässe Führungskultur, die den Unternehmenserfolg begünstigt und attraktiv ist für die Mitarbeitenden.
- Sie setzt Vorgaben für die Compliance auf allen Stufen und schafft ein Klima, das deren Einhaltung sicherstellt.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Nachhaltige Verankerung des Verhaltenskodex im Arbeitsalltag.

#### **Zielerreichung**

Der Verhaltenskodex wurde durch verpflichtende Schulungen beim Eintritt von neuen Mitarbeitenden sowie durch regelmässige Auffrischungen im Zwei-Jahres-Rhythmus im Arbeitsalltag verankert. Ergänzend wird in verschiedenen Vorgaben der Kliniken auf den Verhaltenskodex Bezug genommen, wodurch dessen Bedeutung zusätzlich unterstrichen wird. Damit wurde die Erwartung des Eigentümers aus dem Vorjahr erfüllt.

Die interne Ombudsstelle für Mitarbeitende, die seit Herbst 2024 tätig ist, hat ihr erstes vollständiges Geschäftsjahr abgeschlossen. Die Gesundheitsdirektion führte eine Umfrage bei den kantonalen Spitälern betreffend Verfügbarkeit und Nutzung von Beschwerdestellen für Mitarbeitende sowie Patientinnen und Patienten durch. Die PUK hat ausgeführt, dass die Rolle der internen Ombudsstelle ausgebaut werden soll. Künftig wird sie nicht nur für Mitarbeitende, sondern auch für Patientinnen und Patienten sowie für Dritte zuständig sein, bislang lag diese Aufgabe beim Rechtsdienst. Vorgesehen ist die Schaffung einer zentralen Stelle mit umfassendem Überblick unter Einbezug des Rechtsdienstes und der Spitaldirektion. Damit soll eine offene und konstruktive Konfliktkultur gefördert werden.

Im Hinblick auf die anstehende Pensionierung und den damit verbundenen Wechsel in der Funktion Direktor Finanzen und Services / Stv. CEO wurde die Organisation dieses Bereichs überprüft und ein neues Anforderungsprofil erarbeitet. Die Stelle konnte im Februar 2026 erfolgreich besetzt werden.

Mit der Eröffnung des Ambulatoriums «im Quadro» im Berichtsjahr hat die PUK die Kompetenzen aus allen vier Kliniken an einem Standort gebündelt. Vor dem Hintergrund der neuen organisatorischen Rahmenbedingungen wurde ein Pilotprojekt gestartet, das darauf abzielt, die Führungskultur in diesem spezifischen Setting weiterzuentwickeln und die Wirtschaftlichkeit zu stärken. Zur Unterstützung dieses Ziels werden Führungsschulungen durchgeführt, die Leistungserbringung regelmässig überprüft sowie organisatorische Unterstützung für Fachpersonen (Ärztinnen/Ärzte, Psychologinnen/Psychologen) bereitgestellt.

#### **Erwartungen**

Das Beschwerdemanagement soll wie geplant ausgebaut werden. Die Bekanntheit und Nutzung der Meldewege betreffend Beschwerdestellen sind künftig gezielt in den regelmässigen Mitarbeitendenbefragungen zu erfassen; die Ergebnisse sind der Gesundheitsdirektion im Rahmen der jährlichen Berichterstattung offenzulegen.

### 3.6 Infrastruktur

#### **Vorgabe (ES Abs. 6)**

- Die PUK verfolgt das Ziel einer zeitgemässen Spitalinfrastruktur, stellt eine schrittweise Erneuerung sicher und sorgt für ein professionelles Immobilienmanagement.
- Die PUK erstellt zuhanden der Eigentümervertreterin eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Planmässige Fortführung der Umsetzung des Studienauftrags für das Bauprojekt Lengg, so dass die Auftragsvergabe an das Sieger-Team aus dem Studienwettbewerb 2026 erfolgen kann.

#### **Zielerreichung**

Wie in der letzten Berichterstattung angekündigt, hat die Gesundheitsdirektion gemeinsam mit der Finanzdirektion und der PUK eine Arbeitsgruppe gebildet, welche geprüft hat, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an die PUK der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten ausreichend berücksichtigt wurden. Im Berichtsjahr hat die Arbeitsgruppe die Ergebnisse durch ein externes Gutachten plausibilisieren lassen. Die Resultate liegen vor und sind im Geschäftsbericht der PUK dokumentiert. Das systembedingte, schweizweite Problem der (Re)Finanzierung von Spitalinfrastrukturprojekten zeigt sich auch bei der PUK.

Die PUK plant zur Effizienzsteigerung die Zentralisierung ihrer stationären Standorte an der Lenggstrasse in Zürich. Stationen der Kinder- und Jugendpsychiatrie, der Erwachsenenpsychiatrie und der Alterspsychiatrie sollen zusammengeführt werden, wofür Neubauten geplant sind. Die entsprechende Arealplanung Lengg wurde im Berichtsjahr planmässig weitergeführt. In diesem Zusammenhang hat die PUK einen Studienauftrag lanciert, der als submissionsrechtlicher Wettbewerb mit fünf Teams durchgeführt und durch eine Zwischenbesprechung begleitet wurde. Die Information über das ausgewählte Projekt und über das entsprechende Siegerteam erfolgt Ende Mai 2026. Die PUK hat damit die Erwartung betreffend Projektfortschritt aus dem Vorjahr erfüllt.

Die PUK hat in den letzten beiden Berichten zur Umsetzung der Eigentümerstrategie informiert, dass der Erneuerungsbedarf am denkmalgeschützten Standort Lengg nicht aus eigener Kraft finanziert werden kann. Sie wird 2027 – falls erforderlich – auf den Kanton zugehen, damit eine Lösung geprüft werden kann.

Auch das Projekt «Mittlere Sicherheit mit 39 Plätzen» in Rheinau konnte wie geplant vorangetrieben werden. Die Baubewilligung wurde im Herbst 2025 ohne Auflagen erteilt und ist mittlerweile rechtskräftig. In einem weiteren Schritt hat die PUK die Durchführung eines offenen Verfahrens zur Auswahl eines Generalunternehmers beschlossen.

#### **Erwartungen**

Vom Spitalrat wird erwartet, dass die laufenden Bauprojekte weiterhin planmässig fortgeführt werden, die entsprechende Investitionsplanung konkretisiert und bis Ende 2027 eine belastbare Finanzierungsplanung vorgelegt wird.

### 3.7 Finanzen

#### **Vorgabe (ES Abs. 7)**

- Die PUK erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können.
- Die Vorgaben zu den finanziellen Zielen lauten wie folgt:
  - Eigenkapitalquote: mindestens 30%, höchstens 80%
  - Zinsdeckungsgrad: mindestens 3.0
- Die PUK strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.
- Die PUK berücksichtigt in ihrer Finanzplanung die vom Eigentümer kommunizierten Grundsätze zur Gewinnverwendung zugunsten des Kantons.

#### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Vorlegung eines konkreten Ergebnisverbesserungsprogramm bis Ende 2025, das aufzeigt, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen mittelfristig wieder eine Annäherung an die Eigentümergegebenen erreicht werden kann.

#### **Zielerreichung**

Die PUK verzeichnete im Berichtsjahr einen Jahresgewinn von 4,8 Mio. Franken und knüpft damit wieder an die Gewinne der Vorjahre 2022 und 2023 an. Die EBITDA-Marge stieg auf 5,8%. Damit liegt sie über dem Branchenschnitt des Jahres 2024 (gemäss pwc-Studie lag dieser bei 3,9%. Für 2025 ist er noch nicht verfügbar).

Die Eigenkapitalquote der PUK ist mit 60,9% gegenüber dem Vorjahr (60,4%) gestiegen und liegt im Rahmen der Vorgaben des Eigentümers. Der Zinsdeckungsgrad von 16,2 erfüllt die Vorgaben.

Trotz eines leichten Rückgangs der stationären Austritte um 0,8% auf 5'471 stiegen die stationären Patientenerträge, insbesondere aufgrund von Tarifierhöhungen sowie einer höheren Verweildauer. Dies widerspiegelt sich in rund 400 zusätzlichen Patiententagen und einer höheren Gesamtauslastung von 98,9% (Vorjahr: 98,5%). Im ambulanten Bereich verzeichnete die PUK gesamthaft ein Ertragswachstum von insgesamt rund 9,1 Mio. Franken (+16%) auf 66,1 Mio. Franken. Das Grossambulatorium «Im Quadro» erzielte im Berichtsjahr einen Umsatz von 17,4 Mio. Franken und trug dazu bei, dass das tagesklinische Geschäft um rund 12% auf über 50'000 Tages- und Halbtagespauschalen gesteigert werden konnte. Dem Ertragswachstum steht ein Anstieg des Personalaufwands im ambulanten Bereich um 9,5 Mio. Franken gegenüber, was das Ergebnis entsprechend belastet. Der Personalaufwand im stationären Bereich blieb auf Vorjahresniveau.

Trotz eines positiven Jahresergebnisses bestehen gemäss Spitalrat weiterhin wesentliche Herausforderungen. Im stationären Bereich werden die Kapazitätsgrenzen erreicht, während das wachsende ambulante Geschäft aufgrund der strukturellen Kostenunterdeckung die Profitabilität belastet. Zusätzlich führen steigende Planungsaufwände für Infrastrukturprojekte zu finanziellen Mehrbelastungen. Die neue Unternehmensstrategie 2026-2030 greift diese Themen auf und adressiert sie durch Ergebnisverbesserungsinitiativen. Ziel ist es, die Effizienz der gesamten Organisation zu steigern und die EBITDA-Marge kontinuierlich zu erhöhen. Der Eigentümer begrüsst diese Bestrebung. Aus seiner Sicht ist jedoch die

Ausarbeitung eines konkretes Ergebnisverbesserungsprogramm erforderlich, das die Massnahmen sowie deren finanzielle Auswirkungen mindestens jährlich und nicht erst für 2030 abbildet.

### **Erwartungen**

Die positive Entwicklung beim Ergebnis ist fortzuführen. Die aus der Unternehmensstrategie 2026-2030 abgeleiteten Ergebnisverbesserungsinitiativen sind konsequent weiterzuvorführen und in einem konkreten Ergebnisverbesserungsprogramm bis Mitte 2026 vorzulegen. Dem wirtschaftlichen Einsatz der Personalressourcen im ambulanten Bereich ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen und deren Entwicklung eng zu begleiten.

## **3.8 Risikomanagement**

### **Vorgabe (ES Abs. 8)**

- Die PUK stellt ein umfassendes Risikomanagement sicher und führt ein internes Kontrollsystem.

### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Die etablierten Instrumente des Risikomanagements sind weiterhin systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- Weiterführung des Business Continuity Management (BCM) wie geplant.

### **Zielerreichung**

Die PUK hat im Berichtsjahr sein Risikoportfolio aktualisiert und das Risikomanagement enger mit dem Internen Kontrollsystem (IKS) verknüpft, mit dem Ziel, die Steuerungsfähigkeit der Organisation zu optimieren. Zudem wurden konzeptionelle Grundlagen geschaffen, um ein integriertes Management von Risiken und Chancen verbindlich in das Führungs- und Steuerungssystem der Unternehmensstrategie 2026-2030 einzubinden. Gleichzeitig wurden die Compliance und der Datenschutz in den Rechtsdienst integriert. Im Jahr 2026 sollen auch Risikomanagement, Informationssicherheit und das IKS folgen. Die Erwartungen an das Risikomanagement wurden erfüllt.

Im Bereich des IKS lag der Fokus insbesondere auf intensiveren Kontrollen und deren Überprüfung. Mit diesen Schritten reagierte die PUK auf Feststellungen der Finanzkontrolle, die im Bericht zur Aufsichtsprüfung bei der PUK im Jahr 2025 auf Defizite in der Dokumentation des Risikomanagements sowie auf die Notwendigkeit eines umfassenden und angemessenen IKS hingewiesen hatte.

Ein weiterer Schwerpunkt lag im Berichtsjahr auf der Stärkung der betrieblichen Widerstandsfähigkeit. Das Business Continuity Management wurde mit leichter Verzögerung weiterentwickelt. So wurde beispielsweise damit begonnen, standortspezifische Notfall- und Wiederanlaufpläne schrittweise zu erstellen und im laufenden Betrieb zu verankern. Der Eigentümer würdigt die Fortschritte.

Auch im Jahr 2026 stehen der Ausbau des Business Continuity Managements, die operative Integration des Chancen- und Risikomanagements sowie die Weiterentwicklung des IKS im Fokus und werden mit hoher Priorität vorangetrieben.

## **Erwartungen**

Das Risikomanagement soll weiter gefestigt und verstärkt in die betrieblichen Abläufe integriert werden. Die Umsetzung des Business Continuity Managements sowie die Weiterentwicklung des IKS sind planmässig fortzuführen, um die betriebliche Resilienz weiter zu stärken, insbesondere durch den Aufbau und die Verankerung standortspezifischer Notfall- und Wiederanlaufpläne sowie durch regelmässige Tests kritischer Prozesse.

## **3.9 Digitalisierung**

Die Eigentümerstrategie 2022-2025 macht keine Vorgaben zur Digitalisierung. Da bei der Beratung der Eigentümerstrategien im Kantonsrat entsprechende Angaben gewünscht wurden, wird dieser Bereich dennoch aufgeführt.

### **Erwartung des Eigentümers für das Berichtsjahr 2025**

- Nutzung der Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit.
- Die bereits eingeleiteten ICT-Massnahmen kontinuierlich weiterentwickeln und an zukünftige Anforderungen anpassen, um eine nachhaltige und effiziente digitale Infrastruktur sicherzustellen.
- Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

## **Zielerreichung**

Trotz erhöhter Anforderungen aufgrund der Standortvielfalt und denkmalgeschützter Gebäude treibt die PUK die Digitalisierung voran, in dem unter anderem Projekte zur Weiterentwicklung einer soliden Hard- und Software-Landschaft initiiert sowie verschiedene Anpassungen im Klinischen Informationssystem umgesetzt wurden.

Die neuen organisatorischen Anforderungen im Ambulatorium «Im Quadro», insbesondere «Shared Desks» und die Zentralisierung der Administration, erfordern neue digitale Lösungen (z.B. mobile Arbeitsplatzlösungen oder Beseitigung von Medienbrüchen in der Patientenadministration). Der Spitalrat trägt dieser Entwicklung Rechnung, verankert entsprechende Initiativen in der Unternehmensstrategie 2026-2030 und setzt sich zum Ziel, administrative Aufwände durch die Automatisierung von Prozessen zu reduzieren, z.B. in den Bereichen ärztliche Assistenz, medizinische Codierung und Einsatzplanung. Der Eigentümer begrüsst diese Ausrichtung und würdigt die geplanten Entwicklungen.

Im Bereich Digitalisierung und Cybersicherheit arbeitet die PUK mit den anderen vier kantonalen Spitälern zusammen, insbesondere bei Datenschutz, Cloud-Anwendungen und Cybersecurity. Die PUK wurde Mitglied des im Berichtsjahr von führenden Gesundheitseinrichtungen gegründeten Vereins «Healthcare Cyber Security Center» (H-CSC). Des Weiteren werden erste Anwendungsfälle von Künstlicher Intelligenz erprobt, um Potenziale zu nutzen und gleichzeitig Risiken angemessen zu berücksichtigen.

## **Erwartungen**

Die Cybersicherheit ist angesichts eines zunehmend anspruchsvollen Umfelds weiterhin gezielt zu stärken, wobei die Zusammenarbeit unter den vier kantonalen Spitälern weiter zu vertiefen ist. Nebst der Koordination im Bereich der Cybersicherheit sind die Potentiale der Zusammenarbeit systematisch zu evaluieren und konsequent umzusetzen. Der Einsatz von

Künstlicher Intelligenz ist weiterhin umsichtig weiterzuentwickeln und unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken zu gestalten.

## 4 Zusammenfassung der Erwartungen für das Berichtsjahr 2026

Die Leistungen der PUK unter herausfordernden Bedingungen sind anzuerkennen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der PUK haben sich mit grossem Engagement und hoher Kompetenz für das Wohl der Patientinnen und Patienten eingesetzt. Ihr tagtäglicher Einsatz, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag der PUK erfolgreich zu erfüllen. Dafür gebührt ihnen grosser Dank.

### Erwartungen

Der Eigentümer hat die folgenden Erwartungen für das Jahr 2026 an die PUK, wobei die Zielerreichung auf Basis der Berichterstattung (Quartals- und Jahresberichte) sowie im Rahmen der regelmässigen Eigentümergespräche überprüft wird:

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet, dass die neue Unternehmensstrategie 2026-2030 gemäss Zeitplan umgesetzt und über den Fortschritt (inkl. finanzieller Zielerreichung) berichtet wird. Das Ambulatorium «im Quadro» soll durch ein differenziertes Controlling begleitet werden, so dass nicht nur die Wirtschaftlichkeit, sondern auch die Wirksamkeit des neuen Ansatzes mit Blick auf eine bedarfsgerechte und qualitativ hochstehende Versorgung der Patientinnen und Patienten gewährleistet werden kann.
- **Qualität:** Der Eigentümer erwartet, dass die PUK bei allen Messwerten im Rahmen des nationalen Benchmark bzw. des erwarteten Werts liegt. Zudem sind Vorkehrungen für eine nachhaltige Verankerung dieser Verbesserungen zu treffen. Insbesondere im Bereich Rückgang der Symptombelastung sind eine Ursachenanalyse für die niedrigen Werte vorzunehmen und Korrekturmassnahmen zu definieren und umzusetzen (inkl. Wirksamkeitsprüfung).
- **Personal:** Der Eigentümer erwartet, dass das in der Unternehmensstrategie 2026-2030 definierte Schwerpunktthema «Organisatorische Effizienz: Effektive Nutzung von Personalressourcen» in der kommenden Berichtsperiode konsequent weiterverfolgt, konkretisiert und durch geeignete Massnahmen umgesetzt sowie seine Wirkung auf Leistungsfähigkeit, Produktivität und organisatorische Stabilität nachgewiesen wird. Dabei ist insbesondere darzulegen, wie es gelingt, Produktivitätssteigerungen mit einer mindestens stabilen, idealerweise verbesserten Arbeitgeberattraktivität zu verbinden.
- **Kooperationen:** Der Eigentümer erwartet, dass die PUK bei künftigen Kooperationen die in der Kooperationsstrategie definierten Kriterien anwendet und ein wirksames Kooperationscontrolling sicherstellt. Zudem wird erwartet, dass Synergiepotenziale systematisch erfasst und weiterhin prioritär mit den anderen kantonalen Spitälern sowie mit weiteren Zürcher Spitälern geprüft und realisiert werden (insb. gemeinsame ERP-Evaluation mit der ipw).
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Das Beschwerdemanagement soll wie geplant ausgebaut werden. Die Bekanntheit und Nutzung der Meldewege be-

treffend Beschwerdestellen sind künftig gezielt in den regelmässigen Mitarbeiterbefragungen zu erfassen; die Ergebnisse sind der Gesundheitsdirektion im Rahmen der jährlichen Berichterstattung offenzulegen.

- **Infrastruktur:** Vom Spitalrat wird erwartet, dass die laufenden Bauprojekte weiterhin planmässig fortgeführt werden, die entsprechende Investitionsplanung konkretisiert und bis Ende 2027 eine belastbare Finanzierungsplanung vorgelegt wird.
- **Finanzen:** Die positive Entwicklung beim Ergebnis ist fortzuführen. Die aus der Unternehmensstrategie 2026-2030 abgeleiteten Ergebnisverbesserungsinitiativen sind konsequent weiterzuverfolgen und in einem konkreten Ergebnisverbesserungsprogramm bis Mitte 2026 vorzulegen. Dem wirtschaftlichen Einsatz der Personalressourcen im ambulanten Bereich ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen und deren Entwicklung eng zu begleiten.
- **Risikomanagement:** Das Risikomanagement soll weiter gefestigt und verstärkt in die betrieblichen Abläufe integriert werden. Die Umsetzung des Business Continuity Managements sowie die Weiterentwicklung des IKS sind planmässig fortzuführen, um die betriebliche Resilienz weiter zu stärken, insbesondere durch den Aufbau und die Verankerung standortspezifischer Notfall- und Wiederanlaufpläne sowie durch regelmässige Tests kritischer Prozesse.
- **Digitalisierung:** Die Cybersicherheit ist angesichts eines zunehmend anspruchsvollen Umfelds weiterhin gezielt zu stärken, wobei die Zusammenarbeit unter den vier kantonalen Spitälern weiter zu vertiefen ist. Nebst der Koordination im Bereich der Cybersicherheit sind die Potentiale der Zusammenarbeit systematisch zu evaluieren und konsequent umzusetzen. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz ist weiterhin umsichtig weiterzuentwickeln und unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken zu gestalten.