



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

620-2018 / / wap

Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

Bericht über die Umsetzung

der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2020

27. April 2021



2020-04-1536
Dossier-Nr. 620-2018
wap

Inhalt

1.	Einleitung	3
2.	Überblick	3
3.	Umsetzung der Eigentümerstrategie	5
3.1	Unternehmensstrategie	5
3.2	Steuerung	6
3.3	Gesundheitsversorgung	6
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	7
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	7
3.6	Infrastruktur	8
3.7	Finanzielle Ziele	8
3.8	Wettbewerbssituation	9
3.9	Risikomanagement	10
4.	Gesamteinschätzung	10

1. Einleitung

Gemäss § 9 Absatz 1 des Gesetzes über die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUKG; LS 813.17) genehmigt der Regierungsrat den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie. Er legt ihn sodann gemäss § 9 Absatz 2 PUKG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

2. Überblick

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
Dr. Markus Braun	
Doris Albisser	
Prof. Dr. med. Martin Hatzinger	
Dr. Regula Ruffin	
Guido Speck	

Gesamtentschädigung	2019	2020
Spitalrat (7 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	284'000	284'000
Geschäftsleitung (8 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	1'613'000	1'678'000

Beteiligungen

–

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich

Elf Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich

Diverse Mietverträge

Beschäftigungsentwicklung	2019	2020
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	1'719	1'726
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	1.7%	0.4%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2019	2020
Stationäre Austritte *	5'533	5'247
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	2.3%	-5.2%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	3.0%	2.6%
Day Mix Index (DMI)	1.054	1.060
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	6.5%	0.6%
Durchschnittliche Verweildauer PUK Gesamt (inkl. Forensik)	34.1	34.5
Durchschnittliche Verweildauer KPPP stationär (Erwachsene)	24.9	25.2
Durchschnittliche Verweildauer KAP stationär (Alterspsychiatrie)	35.7	34.7
Durchschnittliche Verweildauer KFP stationär (Forensik)	610.1	638.8
Durchschnittliche Verweildauer KJPP stationär (Kinder, Jugendliche)	59.7	51.4
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	22'147'698	23'927'722

* Anzahl Austritte ohne Fallzusammenführung

** Ab 2019 inkl. KJPP, deshalb liegt der DMI im 2019 etwas höher

Finanzflüsse seitens des Kantons	2019	2020
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	78'720'545	81'996'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	16'197'750	21'501'000

Rechnungslegungsstandard

CRG / IPSAS gemäss Handbuch für Rechnungslegung Kanton Zürich *

* Gemäss Eigentümerstrategie führt die PUK ihre Rechnung spätestens ab dem Beginn der zweiten Vierjahresperiode der Eigentümerstrategie nach Swiss GAAP FER.

Geschäftsergebnis (TCHF)	2016	2017*	2018*	2019**	2020***
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	7'469	6'236	715	2'424	-2'722
Ergebnis ER ohne a.o.	7'469	4'090	1'683	3'602	-5'122

* Sonderbuchung von 2.146 Mio. basierend auf der definitiven Abrechnung der Staatsbeitragsvereinbarung 2017.

** Sonderbuchung von 1.178 Mio. basierend auf der definitiven Abrechnung der Staatsbeitragsvereinbarung 2018.

*** Sonderentschädigung 3.244 Mio für die pandemiebedingten Ertragsausfälle und Zusatzkosten von der Gesundheitsdirektion. Auflösung von Rückstellungen auf Personalkosten 1.719 Mio, Ausserordentliche Abschreibungen von CHF 2.563 Mio Sammelaktivierungen, wegen geänderten Rechnungslegungsvorschriften

Finanzielle Kennzahlen	2019	2020
EBITDA-Marge	7.1%	4.7%
Eigenkapitalquote	53.3%	52.7%
Zinsdeckungsgrad	4.9	-3.3

3. Umsetzung der Eigentümerstrategie

3.1 Unternehmensstrategie

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

Der Spitalrat hat am 20. Dezember 2018 die Strategie 2025 für die PUK und die einzelnen Kliniken verabschiedet. Die Vorgaben aus der aktuell gültigen Eigentümerstrategie sind in die Strategie eingeflossen.

Die definierten elf Strategiefelder sind

- Angebot
- Forschung und Lehre
- Positionierung im Markt
- Mitarbeitende
- Prozesse und Organisation
- Infrastruktur und Standorte
- Innovation und Technologie
- Kooperationen
- Kommunikation
- Risikopolitik
- Finanzen

Pro Strategiefeld sind operative Massnahmen für die jeweils nächsten drei Jahre definiert. Anlässlich einer Retraite werden die Massnahmen von der Geschäftsleitung z.Hd. des Spitalrates überprüft und nötigenfalls angepasst oder ergänzt.

Unter den Gesichtspunkten der Struktur-, Kultur- und IT-Entwicklung wurden verschiedene Initiativen angestossen, um einerseits eine systematische und bedarfsgerechte Weiterentwicklung zu ermöglichen, andererseits dem Anspruch einer innovativen, richtungsgebenden Universitätsklinik gerecht zu werden.

Die PUK hat damit einen zweckmässigen Rahmen geschaffen um die bestehenden Herausforderungen strukturiert anzugehen und die mit damit verbunden, operativen Massnahmen gezielt lancieren zu können. Der Eigentümer erwartet künftig im Rahmen des Berichtes zur Umsetzung der Eigentümerstrategie vertieften Einblick in die wichtigsten Strategien.

3.2 Steuerung

Der Spitalrat steuert die Geschäfte der PUK über die Strategie inkl. Risikomanagement und die zugehörigen operativen Massnahmen. Als Controlling-Instrumente dienen das Cockpit zu strategischen Projekten, das monatliche Leistungskennzahlen-Reporting, das monatliche Finanzkennzahlen-Reporting mit Vorjahres- und Budgetvergleich. Zielvorgaben werden regelmässig überprüft. Es finden sechs SR-Sitzungen und eine Strategie-Klausurtagung pro Jahr statt. Für Personelles und Finanzen hat der SR je einen separaten Ausschuss gebildet. Eine Baukommission begleitet die Bauplanungen.

Die durch den Spitalrat wahrgenommene Steuerung der Geschäfte der PUK und die entsprechenden Instrumente (Strategie inkl. Risikomanagement und Massnahmen; Controlling zur Strategie) sowie die entsprechenden Reporting-Instrumente (monatliches Leistungskennzahlen- und Finanzkennzahlen-Reporting) sind, soweit aus Eigentümersicht beurteilbar, adäquat.

Die Gesundheitsdirektion nimmt mit beratender Stimme und Antragsrecht an den Sitzungen des Spitalrates teil.

Aus den Erfahrungen am USZ leitet sich ab, dass bei Universitätskliniken aufgrund der komplexen Rahmenbedingungen besondere Aufmerksamkeit hinsichtlich der Governance-Situation angezeigt ist. Der Eigentümer erwartet von der PUK eine offene und selbstkritische Auseinandersetzung über allfällig bestehende Risiken und angemessene Vorkehrungen in diesem Bereich.

3.3 Gesundheitsversorgung

- *Die PUK bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Psychiatrie jederzeit qualitativ hochwertig und wirtschaftlich erfüllen. (ES Abs. 2)*
- *Die PUK macht Erkenntnisse aus der psychiatrischen Forschung für die Patientinnen und Patienten nutzbar. (ES Abs. 2)*
- *Die PUK pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern. (ES Abs. 2)*

Die PUK stellt eine Vollversorgung mit ambulanten, tagesklinischen und stationären Angeboten über alle Altersgruppen und alle Schwerpunkttitel sicher. Aufsuchende Angebote bestehen in Form von Home Treatment und dem Angebot AGIL (Aufsuchender Gerontopsychiatrischer Interprofessioneller Liaisondienst). Mit verschiedenen Modellprojekten werden neue Versorgungs- und Behandlungsformen definiert, so zum Beispiel der Mobile Dienst für Wohnversorgung.

Engpässe in der Notfall-Versorgung haben sich vor allem in der Kinder- und Jugendpsychiatrie, u.a. bedingt durch Covid-19, akzentuiert. In der ambulanten Versorgung ist eine markante Zunahme festzustellen.

Der Eigentümer begrüsst es, dass die PUK mit Modellprojekten neue Versorgungs- und Behandlungsformen entwickelt und erprobt. Eine weitere verstärkte Verlagerung der Versorgung in den ambulanten Bereich ist zu erwarten. Aus Eigentümersicht besteht die Erwartung, dass der Spitalrat diese Entwicklung aktiv fördert und mitprägt, zum Beispiel durch geeignete Modellprojekte, frühzeitig diesbezügliche Vorkehrungen trifft und auch die Infrastruktur darauf ausrichtet. Aus Eigentümersicht wird von der PUK erwartet, dass sie bei steigender Nachfrage und Versorgungsengpässen möglichst flexibel und rasch reagiert und zeitgemässe, patientenorientiert und wirtschaftlich tragbare Angebote lanciert.

3.4 Arbeitsmarkt und Personal

- *Die PUK betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeberin im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Sie ist eine zuverlässige Sozialpartnerin. (ES Abs. 3.2)*
- *Die PUK bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens. (ES Abs. 3.2)*

Der Fachkräftemangel bei medizinischem und pflegerischem Personal hat sich für die PUK nochmal akzentuiert und führt zu immer mehr Unterbesetzungen. In der stationären forensischen Psychiatrie sowie der akuten Erwachsenenpsychiatrie sind die Probleme, ausreichend Personal zu finden am ausgeprägtesten. Der zunehmende Einsatz von Temporärkräften wegen Personalmangels und wegen zunehmender 1:1-Betreuungen wirkt sich negativ auf die Kosten aus. Die PUK reagiert darauf mit einer Intensivierung ihrer Bemühungen bei der Personalrekrutierung und leistet weiterhin einen namentlichen Beitrag in der Ausbildung von Nachwuchskräften.

Übergriffe von Patienten auf das Personal nehmen sowohl bezüglich Anzahl wie auch Intensität tendenziell zu. Als Massnahme wurde die Implementierung eines operationalisierten Standardprozesses (OSP) Gefährdungsmanagement – Gefährdung Dritter, zeitgleich mit dem OSP Gefährdungsmanagement – Selbstgefährdung/Suizidalität in Auftrag gegeben.

Der Eigentümer anerkennt die seit Jahren schwierige Personalsituation und die teilweise schwierigen Arbeitsbedingungen in der Psychiatrie. Gleichzeitig erwartet er von der PUK, dass sie sich weiterhin in der Aus- und Weiterbildung von Gesundheitspersonal engagiert und bei der Personalrekrutierung und -bindung gegebenenfalls auch neue Wege beschreitet. Der Spielraum innerhalb der bestehenden gesetzlichen Grundlagen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen soll künftig noch besser ausgenützt werden.

3.5 Beteiligungen und Kooperationen

- *Die PUK arbeitet eng mit der Universität Zürich und weiteren Hochschulen zusammen. (ES Abs. 2)*



- Die PUK nutzt betriebliche, personelle und infrastrukturelle Synergien mit der Universität und der ETH und allenfalls weiteren Institutionen im Bereich der Lehre und Forschung. Sie unterstützt die strategische Koordination der Universitären Medizin Zürich. (ES Abs. 2)
- Die PUK kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern sie damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder ihre Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind. (ES Abs. 3.4)

Kooperationen mit Heimen und Spitälern im Zusammenhang mit Konsiliar- und Liaisondienst werden laufend ausgebaut. Mittlerweile bestehen über 30 Verträge. Bei keinem dieser Verträge handelt es sich jedoch um eine Beteiligung.

In der forensischen Psychiatrie hat die PUK einen Teil der ambulanten Versorgung im Kanton Luzern übernommen.

3.6 Infrastruktur

- Die PUK erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig. (ES Abs. 2)

Die PUK stellt sicher, dass ihre Infrastruktur

- patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
- die translationale psychiatrische Forschung und Lehre im Verbund mit der Universität und der ETH unterstützt,
- im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
- eine angemessene Qualität aufweist. (ES Abs. 3.5)

Die PUK erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die

- Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt. (ES Abs. 3.5)

Vor allem die Gebäude an der Lenggstrasse in Zürich und jene in Rheinau sind funktional suboptimal und aufwändig im Unterhalt. Der bestehende Denkmalschutz schränkt die PUK bei Sanierungsmassnahmen stark ein und verteuert bauliche Massnahmen. Die PUK steht diesbezüglich vor besonderen Herausforderungen, welche besondere Anstrengungen verlangen.

Im Gesamtprojekt Gebietsmanagement Lengg ist die PUK in der Projektauf- und -steuerung vertreten. Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass sie die anstehenden Projektarbeiten in Absprache mit der Gesundheitsdirektion, welche die Bedürfnisse aller Akteure am Standort Lengg koordiniert, aktiv angeht. Zudem wird von der PUK erwartet, dass sie eine Infrastruktur- und Investitionsplanung erstellt, die auch Aufschluss über die geplante Entwicklung am Standort Lengg gibt.

3.7 Finanzielle Ziele

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

Die PUK

- strebt im Bereich der obligatorischen Krankenpflegeversicherung gemäss KVG eine ausgeglichene Rechnung an,

- erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können,
- erwirtschaftet einen ausreichenden Cashflow zur langfristigen Finanzierung der Investitionen sowie zur Begleichung laufender Verpflichtungen,
- sorgt für einen ausreichenden Schutz der Vermögenswerte,
- verfügt über ein angemessenes Eigenkapital. (ES Abs 3.6)

Die PUK orientiert sich an nachstehenden finanziellen Zielwerten (zwei- bis vierjährige Mittelwerte) gemäss § 3 lit. b PUKG:

- Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%
- Zinsdeckungsgrad: 3.0
- Die PUK strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.
- Die PUK sorgt dafür, dass sie den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Sie sieht in der Regel mindestens ein ausgeglichenes Budget sowie eine über vier Jahre zumindest ausgeglichene Plan-Erfolgsrechnung vor. Negative Ergebnisse in der Erfolgsrechnung sind durch Überschüsse in der nächsten Plan-Erfolgsrechnung auszugleichen.
- Die Verschuldungseckwerte der PUK dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen. (ES Abs 3.6)

In der Eigentümerstrategie ist eine auf die Branche bezogene überdurchschnittliche EBITDA-Marge gefordert. Im Jahr 2019 konnte die Marge noch erstmals auf über 7% gesteigert und damit die Vorgabe erreicht werden. Pandemiebedingt musste aber im Jahr 2020 ein Verlust hingenommen werden und dadurch ging auch die EBITDA-Marge auf 4.7% zurück. Die EK-Quote liegt mit 52,7% deutlich über dem Zielwert von mindestens 30%. Der Zinsdeckungsgrad ist mit - 3,3 pandemiebedingt unter der Erwartung von 3,0. Mittelfristig werden die Tarife der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich weiter unter Druck geraten.

Aus Eigentümersicht ist der hohe Verlust der PUK im Jahr 2020 als pandemiebedingt einzuordnen. Es wird von der PUK erwartet, dass sie sich den gegebenen wirtschaftlichen Herausforderungen stellt und trotz teilweise erschwerenden Entwicklungen die definierten Ziele erreicht und damit auch die Voraussetzungen für die eigene langfristige wirtschaftliche Entwicklung schafft. Diese Ziele sind auch in der strategischen Planung und im Risikomanagement zu berücksichtigen. Zudem wird von der PUK erwartet, dass sie eine betriebswirtschaftliche Analyse des Ergebnisses vornimmt, die über die Pandemie hinausgeht und alle Einflussfaktoren einbezieht.

3.8 Wettbewerbssituation

- Die PUK ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der kantonalen und, in Spezialgebieten, in der nationalen Spitalversorgung. (ES Abs. 2)
- Die PUK vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen. (ES Abs. 2)

Der Wettbewerb in der Psychiatrie spielt noch eine untergeordnete Rolle. Er wird sich aber akzentuieren, wenn schweizweit die durchschnittliche Aufenthaltsdauer und die Tarife weiter sinken. Die PUK muss sich dementsprechend auf das voraussichtlich schwieriger werdende Umfeld vorbereiten.

3.9 Risikomanagement

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

Für die PUK wird ein zweckmässiges Risikomanagement, nebst einem Internen Kontrollsystem, vorausgesetzt. Aus Eigentümersicht ist der Fokus insbesondere auch auf strategische Risiken auszurichten. Gestützt auf die Erfahrung des Spitalrats ist eine Weiterentwicklung des Risikomanagements sinnvoll und wird seitens Eigentümer auch erwartet. Zudem wird erwartet, dass die PUK ihre Hauptrisiken in künftigen Berichten inhaltlich darstellt.

4. Gesamteinschätzung

Im Zentrum der Strategie 2025 stehen unter anderem Themen wie die Positionierung als attraktive Arbeitgeberin, die digitale Transformation, die bedarfsgerechte Ausgestaltung der Angebote in allen Settings sowie die Verbesserung von Qualität und Rentabilität. Aus Eigentümersicht kann diese Ausrichtung unterstützt werden. Insbesondere Innovationen sollen weiterhin gefördert werden, womit auch der Ruf der PUK als zukunftsweisende psychiatrische Einrichtung gestärkt werden soll. Der Eigentümer erwartet zudem noch mehr Einblick insbesondere in die Strategien und in die wesentlichen Risiken der PUK.

Das vergangene Jahr war bedingt durch die Corona-Pandemie ein schwieriges Jahr mit vielen Herausforderungen für Patientinnen und Patienten sowie für die Mitarbeitenden. Nichtsdestotrotz konnte die strategische Entwicklung der PUK und die Arbeit an den oben genannten zentralen Themen weitergeführt werden.

Die Herausforderungen bei der Erneuerung der Infrastruktur (Lengg und Rheinau) und der Erreichung der wirtschaftlichen Ziele bleiben beträchtlich und müssen von der PUK zielstrebig und mit unternehmerischer Eigenverantwortung angegangen werden.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin