



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen & Dienstleistungen

620-2018 / 220-04-1536 / wap

Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

Bericht über die Umsetzung

der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2019

20. April 2020



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	5
3.3	Gesundheitsversorgung	5
3.4	Arbeitsmarkt und Personal	6
3.5	Beteiligungen und Kooperationen	6
3.6	Infrastruktur	7
3.7	Finanzielle Ziele	7
3.8	Wettbewerbssituation	8
3.9	Risikomanagement	9
4.	Gesamteinschätzung	9

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	2018	2019
Spitalrat (7 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	284'000	284'000
Geschäftsleitung (8 Mitglieder, Total CHF inkl. Spesen)	1'608'000	1'613'000

Beteiligungen

–

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich

Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich

Leistungsaufträge gemäss Spitalliste

Beschäftigungsentwicklung	2018	2019
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	1'661	1'719
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	1.8%	1.7%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2018	2019
Stationäre Austritte *	5'410	5'533
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	-1.5%	2.3%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	3.3%	3.0%
Day Mix Index (DMI)	0.990	1.054
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	**	6.5%
Durchschnittliche Verweildauer PUK Gesamt (inkl. Forensik)	34.0	34.1
Durchschnittliche Verweildauer KPPP stationär (Erwachsene)	25.5	24.9
Durchschnittliche Verweildauer KAP stationär (Alterspsychiatrie)	32.3	35.7
Durchschnittliche Verweildauer KFP stationär (Forensik)	758.6	610.1
Durchschnittliche Verweildauer KJPP stationär (Kinder, Jugendliche)	66.2	59.7
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	20'810'511	22'147'698

* Anzahl Austritte ohne Fallzusammenführung
** Im 2017 noch kein TARPSY

Finanzflüsse seitens des Kantons	2018	2019
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	82'905'288	78'720'545
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	18'626'312	16'197'750
davon Eigentümerbeiträge	0	0

Rechnungslegungsstandard

CRG / IPSAS gemäss Handbuch für Rechnungslegung Kanton Zürich *

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

Geschäftsergebnis (TCHF)	2015	2016	2017	2018	2019
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	2'078	7'469	6'236	715	2'424
Ergebnis ER ohne a.o.	2'078	7'469	4'090	1'683	3'602

* 2015 ohne Kinder- und Jugendpsychiatrischer Dienst KJPD

** 2019 Sonderbuchung von 1.178 Mio. Fr. basierend auf definitiver Abrechnung der Staatsbeitragsvereinbarung 2018

Finanzielle Kennzahlen	2018	2019
EBITDA-Marge	5.6%	7.1%
Eigenkapitalquote	48.3%	53.3%
Zinsdeckungsgrad	2.1	4.9

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 verabschiedet. Die Vorgaben aus der Eigentümerstrategie sind dabei mit eingeflossen. Für den Neubau relevante Themen sind bereits mit in die Planung des Neubaus integriert.

Die 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 3 Jahre definiert.

3.2 Steuerung

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 beurteilbar adäquat.

Der Spitalrat der PUK ist seit zwei Jahren im Amt. Die Gesundheitsdirektion nimmt mit beratender Stimme und Antragsrecht an den Sitzungen des Spitalrates teil.

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 Grundversor-*

- gung 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)*

Im Rahmen der Leistungsaufträge stellt die PUK eine Vollversorgung mit ambulanten, tagesklinischen und stationären Angeboten über alle Altersgruppen und alle Schwerpunkttitel sicher. Aufsuchende Angebote zur externen Betreuung der Patientinnen und Patienten bestehen bereits, und mit Modellprojekten werden neue Versorgungs- und Behandlungsformen entwickelt.

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.

Die Eigentümerstrategie der PUK verlangt eine überdurchschnittliche Qualität der Leistungserbringung (Ziff. 3.1). Messungen des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) deuten auf teilweise überdurchschnittliche, teilweise aber auch unterdurchschnittliche Qualität hin. Vertiefte Abklärungen und allfällige Massnahmen seitens der PUK sind diesbezüglich erforderlich.

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)*

Mit Ausnahme der Forensik findet die PUK relativ problemlos qualifizierte Fachkräfte. Die PUK ist nach wie vor ein attraktiver Arbeitgeber.

Der Spielraum innerhalb der bestehenden gesetzlichen Grundlagen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen soll künftig noch besser ausgenützt werden. Die vom Regierungsrat beschlossene Einführung einer fünften Ferienwoche trägt ergänzend dazu bei.

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)*

Die Zusammenarbeit mit der Universität ist unverändert intensiv und trägt viele Früchte. An der PUK soll eine Professur für Translationale Klinische Psychiatrie mit Schwerpunkt translationale „life-span“ Forschung und diagnostische Bildgebung eingerichtet werden.

In sämtlichen Kliniken sind zahlreiche Forschungsprojekte am Laufen. Sieben Personen sind habilitiert worden. Es konnten von unterschiedlichen Mitarbeitenden diverse Preise gewonnen werden.

Kooperationen mit Heimen und Spitälern im Zusammenhang mit Konsiliar- und Liaisondienst werden laufend ausgebaut.

Per September 2019 hat die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich die psychiatrische Grundversorgung der Insassinnen und Insassen der Gefängnisse und Vollzugseinrichtungen von Justizvollzug und Wiedereingliederung des Kantons Zürich übernommen. Damit wurde die bisher schon sehr gute Zusammenarbeit mit den Einrichtungen der Justiz noch einmal gestärkt.

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 immer aufwändiger im Unterhalt. Der bestehende Denkmalschutz schränkt die PUK bei Sanierungsmassnahmen sehr stark ein und verteuert bauliche Massnahmen.

Im Gesamtprojekt Gebietsmanagement Lengg ist die PUK vertreten in der Projektaufsicht und in der Projektsteuerung.

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)*

Der EBITDA der Branche liegt gemäss der neuesten Studie von PwC zum Jahr 2018 bei 6,2%. Mit einer EBITDA Marge von 7,1% hat die PUK diese Vorgabe erreicht. Die Eigenkapital-Quote und der Zinsdeckungsgrad liegen mit 53,5% bzw. 4,9 ebenfalls über den Vorgaben.

Mittelfristig werden die Tarife weiter unter Druck geraten. Zudem sind längerfristig grössere Neubauten geplant, weshalb mit steigenden Abschreibungen und Zinskosten zu rechnen ist. Das Ziel ist, dass die Jahresrechnung trotz diesen Aussichten auch in Zukunft mindestens immer ausgeglichen bleibt.

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)*

Wenngleich der Wettbewerbsdruck in der Psychiatrie noch klein ist und die Belegungen sehr hoch, oftmals mit Vollauslastung, so werden die sinkende Aufenthaltsdauer und eine verstärkte Verlagerung von der stationären in die ambulante Versorgung mittelfristig zu deutlich mehr Wettbewerb führen. 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. Der Fokus aus Eigentümersicht ist insbesondere auf strategische Risiken ausgerichtet. Gestützt auf die Erfahrung des Spitalrats ist eine Weiterentwicklung des strategischen Risikomanagements sinnvoll und seitens Eigentümer auch erwartet.

4. Gesamteinschätzung

Nachdem das vorangegangene Jahr ganz im Zeichen der Verselbstständigung und der Weiterentwicklung der Strategie durch den Spitalrat gestanden hatte, ging es 2019 vor allem darum, erste Akzente zu setzen. 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.

Das in verschiedener Hinsicht gute Geschäftsjahr spiegelt sich nicht zuletzt auch in einem finanziellen Ergebnis, welches gegenüber dem Vorjahr signifikant verbessert werden konnte.

Die Herausforderungen bei der Erneuerung der Infrastruktur (Lengg und Rheinau) bleiben beträchtlich. Aufgrund der verschiedenartigen Ansprüche in der Lengg müssen die Interessen sorgfältig und unter Einbezug der Gesundheitsdirektion aufeinander abgestimmt werden.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin