



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 263-2023 / 2023-04-0635 / wap

Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie

Berichtsjahr 2022

27. April 2023



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Gesetzesgrundlage	Fehler! Textmarke nicht definiert.
3	Überblick	3
4	Umsetzung der Eigentümerstrategie	6
4.1	Unternehmensstrategie	Fehler! Textmarke nicht definiert.
4.2	Qualität	7
4.3	Personalpolitik	8
4.4	Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	9
4.5	Unternehmensorganisation und -kultur	10
4.6	Infrastruktur	11
4.7	Finanzen	12
4.8	Risikomanagement	13
4.9	Digitalisierung	14
	Gesamteinschätzung	14

1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument für die Steuerung und das Controlling der Spitäler durch den Kanton. 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.

Gemäss § 9 Abs. 3 PUKG wird die Eigentümerstrategie alle vier Jahre überprüft. Regierungsrat und Kantonsrat haben im Jahr 2021 die Eigentümerstrategie 2022 - 2025 für die Psychiatrische Universitätsklinik (PUK) verabschiedet (KR-Nr. 5697/2021). Es handelt sich um die erste Revision nach dem Ersterlass im Jahr 2017 (KR-Nr. 5349/2017).

Die neue Eigentümerstrategie beruht grundsätzlich auf dem Ersterlass. Dabei wurden die Vorgaben an die PUK geschärft. Die Finanzvorgaben wurden jedoch beibehalten. Einzelne Optimierungen erfolgten beim Risikomanagement. Zusätzlich wurden die Schwerpunkte «Unternehmensorganisation und -kultur» und «Digitalisierung» aufgenommen.

Die PUK ist im Berichtsjahr auf vielfache Weise besonders gefordert gewesen. Die abklingende Corona-Pandemie und der Fachkräftemangel haben die Klinik vor grosse Probleme gestellt. Ausserdem bilden die Tarife in bestimmten Bereichen die Kosten der PUK nicht adäquat ab. Auffallend ist auch die markante Zunahme von Patientinnen und Patienten in der Kinder- und Jugendpsychiatrie.

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
Dr. Markus Braun	
Doris Albisser	
Prof. Dr. med. Martin Hatzinger	
Dr. Regula Ruffin	
Guido Speck	
Christoph Frank	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2021	2022
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. inkl. Spesen)	284 000	376 000
Geschäftsleitung (8 Mitglieder, Total Fr. inkl. Spesen)	1 700 000	1 702 000

Beteiligungen

–

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich
 Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich
 Forschungs- und Lehrleistungsvertrag mit der Universität Zürich
 Darlehensvertrag mit der Zürcher Kantonalbank ZKB
 Diverse Mietverträge

Beschäftigungsentwicklung	2021	2022
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	1 759	1 812
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	1,9%	3,0%
Fluktuationsrate in %	13,4%	13,8%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2021	2022
Stationäre Austritte *	5 119	5 481
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	-2,4%	7,1%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	2,8%	2,5%
Day Mix Index (DMI)	1,061	1,057
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	0,1%	-0,4%
Durchschnittliche Verweildauer PUK Gesamt (inkl. Forensik)	36,1	35,2
Durchschnittliche Verweildauer KPPP stationär (Erwachsene)	26,9	26,4
Durchschnittliche Verweildauer KAP stationär (Alterspsychiatrie)	39,2	37,5
Durchschnittliche Verweildauer KFP stationär (Forensik)	515,0	546,0
Durchschnittliche Verweildauer KJPP stationär (Kinder, Jugendliche)	51,5	50,6
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	26 536 083	27 588 616

* Anzahl Austritte ohne Fallzusammenführung

Finanzflüsse seitens des Kantons	2021	2022
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	84 630 000	93 221 000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	21 014 000	25 535 000

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (TFr.)	2018*/**	2019**	2020***	2021****	2022*****
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	715	2 424	-2 722	-2 510	3 559
Ergebnis ER ohne a.o.	1 683	3 602	-5 122	-3 990	640

* 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 Fr. 2,563 Mio. Sammelaktivierungen, wegen geänderten Rechnungslegungsvorschriften

**** Nachzahlung Sonderentschädigungen 1,480 Mio. für die pandemiebedingten Ertragsausfälle im 2020

***** Überführung 4 Fonds vom Fremdkapital ins Eigenkapital (erfolgswirksame Auflösung 2022 von 2,919 Mio.)

Finanzielle Kennzahlen	2021	2022
EBITDA-Marge	4,0%	5,2%
Eigenkapitalquote	55,3%	52,5%
Zinsdeckungsgrad	-6,8	4,5

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.

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr eine umfassende psychiatrische Versorgung gewährleistet und die Behandlung von schwer erkrankten Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Zürich und darüber hinaus sichergestellt. Nach wie vor positioniert sich die PUK als eine führende Klinik für allgemeine und spezialisierte psychiatrische Behandlungen über die gesamte Altersspanne mit zahlreichen Spezialangeboten und innovativen Behandlungsansätzen.

Die PUK hat ihre Unternehmensstrategie 2019 bis 2025 im Berichtsjahr überprüft und weiterentwickelt. Zahlreiche Ziele der Unternehmensstrategie konnten im Rahmen von Projekten oder Einzelmassnahmen bereits umgesetzt werden.

Im Berichtsjahr hat die PUK auch die Entwicklung der künftigen Forschungsstrategie an die Hand genommen. Die PUK hat die Zusammenarbeit mit der Universitären Medizin Zürich (UMZH) im Sinne einer strategischen Partnerschaft verstärkt und nimmt auch Einsitz im Beirat der UMZH.

Die PUK hat im Berichtsjahr die Grundlagen für ein neues "Institut für translationale Psychiatrie über die Lebensspanne" geschaffen. Ausserdem arbeitete die PUK an einer neuen ordentlichen Professur für forensische Psychiatrie.

Fazit

Die PUK hat im Berichtsjahr ihre Strategie weiterentwickelt und noch stärker auf die heutigen und abzusehenden Herausforderungen ausgerichtet. Sie hat weiterhin eine umfassende psychiatrische Versorgung gewährleistet und ihre Position als führende Klinik für allgemeine und spezialisierte psychiatrische Behandlungen bestätigt.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der PUK eine konsequente Umsetzung der Strategie und der gesetzten Ziele.

3.2 Qualität

Vorgaben (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.

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr die Qualitätsbemühungen intensiviert und sich am spitalübergreifenden, interprofessionellen Peer-Review-Projekt von H+ beteiligt.

Bei der Zufriedenheit von erwachsenen Patientinnen und Patienten hat die PUK erwartungsgemässe Resultate erzielt (keine signifikanten Abweichungen). Eine Ausnahme bildet jedoch das unterdurchschnittliche Abschneiden bei den Kategorien "Qualität der Behandlung" und "verständliche Antworten auf Fragen". Die Klinik zeigt zudem bei den Befragungen vergleichsweise tiefe Rücklaufquoten.

Die Messungen der Zufriedenheit in der Kinder- und Jugendpsychiatrie lagen mehrheitlich im Erwartungsbereich und teilweise darüber.

Bei den Messungen zum Rückgang der Symptombelastung während der stationären Behandlung des Jahres 2021 fallen die Resultate bei der PUK widersprüchlich aus: Bei der Messung der Symptombesserung aus Sicht der Patientinnen und Patienten sind die Resultate im Normbereich, bei der analogen Befragung der Behandelnden signifikant unterhalb der Schweizer Norm (geringere Verbesserung als erwartet).

Bei den freiheitsbeschränkenden Massnahmen zeigt sich in den verschiedenen Kliniken der PUK erwartungsgemäss ein sehr unterschiedliches Bild. Erfreulich ist, dass die angewendeten freiheitsbeschränkenden Massnahmen grundsätzlich seltener sind als beim nationalen Benchmark. In der Kinder- und Jugendpsychiatrie sind aufgrund der geringen Fallzahlen keine gesicherten Aussagen möglich.

Fazit

Bei den aktuell vorhandenen Qualitätsindikatoren liegt die PUK weitgehend im Bereich des Erwarteten. In wenigen Bereichen bestehen Abweichungen gegen unten. Im Bereich der freiheitsbeschränkenden Massnahmen verzeichnet die PUK weniger Fälle als der nationale Benchmark.

Erwartungen

Von der PUK als grösster psychiatrischer Universitätsklinik der Schweiz wird erwartet, hinsichtlich Qualitätstransparenz eine Vorreiterrolle einzunehmen. Hierfür ist die Rücklaufquote zu steigern, damit zuverlässige Aussagen ermöglicht werden. Der Eigentümer erwartet zudem, dass die PUK Massnahmen einleitet, um bei allen Indikatoren die Erwartungswerte zu erreichen.

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.

Zielerreichung

Der Fachkräftemangel ist nach wie vor eine Schlüsselherausforderung für die PUK. Die Klinik hat im Berichtsjahr eine neue HR-Strategie geschaffen. Daneben hat die PUK die Anstellungsbedingungen verbessert und fördert das Betriebsklima, beispielsweise mit dem Ablösen der Mitarbeiterbeurteilung durch eine Leistungs- und Entwicklungsvereinbarung und durch flexiblere Arbeitsmodelle.

Im Berichtsjahr hat die PUK das erste eigene Personalreglement erlassen. Dieses ermöglicht es der PUK, vermehrt auf die Bedürfnisse des Betriebs und der Mitarbeitenden einzugehen.

Bei der Messung der Zufriedenheit der Assistenzärztinnen und -ärzte des Jahres 2022 schneidet die PUK überwiegend gut ab. Drei Weiterbildungs-Verantwortliche sind in der Globalbeurteilung leicht tiefer als der Benchmark bewertet worden, hingegen liegen drei Weiterbildungs-Verantwortliche deutlich über dem Richtwert. Zwei Weiterbildungs-Verantwortliche sind sogar als hervorragend beurteilt worden.

Die PUK hat im Berichtsjahr keine umfassende, alle Berufsgruppen einbeziehende Zufriedenheitsumfrage vorgenommen.

Die Fluktuationsrate der PUK hat sich mit 13,8% nur minim verschlechtert (Vorjahr: 13,4%). Sie liegt im nationalen Vergleich im Mittelfeld.

Im Zusammenhang mit der Revision des Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetzes (SPFG) hat die PUK die Abgeltung der Ärzteschaft auf eine neue Basis gestellt. Mit dem neuen Vergütungssystem werden die Zusatzentgelte gleichmässiger unter der Ärzteschaft verteilt. Die Mitarbeitenden haben diese Veränderung gut aufgenommen.

Fazit

Die PUK hat im Berichtsjahr im Personalbereich grosse Anstrengungen unternommen und zahlreiche Verbesserungen herbeigeführt. Möglicherweise ist die Entspannung der Rekrutierungssituation per Ende Jahr bereits ein Ergebnis davon.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass die initiierten Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität weitergeführt werden und die Fluktuationsrate entsprechend stabilisiert wird.

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.

Zielerreichung

Die PUK legt grossen Wert auf eine enge Vernetzung und konstruktive Zusammenarbeit mit den wichtigen Stakeholdern.

Die PUK baut Kooperationen mit Heimen und Spitälern im Zusammenhang mit Konsiliar- und Liaisondienste laufend aus. Mittlerweile bestehen über 30 Verträge. In der forensischen Psychiatrie hat die PUK einen Teil der ambulanten Versorgung im Kanton Luzern übernommen.

Das Amt für Justizvollzug und Wiedereingliederung (JuWe) hat der PUK die psychiatrische Grundversorgung der Insassinnen und Insassen der Gefängnisse und Vollzugseinrichtungen des Kantons Zürich übertragen.

Zudem hat die PUK die konkordatsübergreifende Kooperation im Bereich der Forensik-Konkordate Ost und Nordwestschweiz intensiviert.

Die Forschungskollaboration «The LOOP Zurich» wurde von den universitären Spitälern gegründet und bietet die Möglichkeit, die universitären Spitäler mit ihrem Zugang zu Patientinnen und Patienten und etablierten Infrastrukturen mit den Plattformen der Hochschulen ETH und Universität Zürich in gemeinsamen Projekten zu verknüpfen.

Die PUK überprüft periodisch Auslagerungen von Betriebsteilen oder die Beteiligungen an anderen Unternehmen. Gegenwärtig steht jedoch kein entsprechendes Projekt zur Diskussion.

Fazit

Die PUK hat im Berichtsjahr bestehende Kooperationen gepflegt und weiterentwickelt und einige neue initiiert, was aus Eigentümersicht sehr erfreulich ist. Projekte für Auslagerungen oder Beteiligungen bestehen derzeit nicht.

Erwartungen

Aus Sicht des Kantons ist es von grosser Bedeutung, dass Kooperationen in Zukunft im Kontext eines ganzheitlichen Konzepts betrachtet werden und diesem folgen. Deshalb wird von der PUK erwartet, dass sie eine umfassende Kooperationsstrategie entwickelt

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.

Zielerreichung

Die PUK hat seit der Verselbständigung intensiv an der Entwicklung der Unternehmenskultur gearbeitet und ihre Organisation entsprechend angepasst. Besonders wichtig ist diesbezüglich die HR-Strategie und die Konkretisierung sowie Verinnerlichung der deklarierten Wertebasis der PUK.

Die PUK hat im Berichtsjahr die personellen Ressourcen für die Bearbeitung von Compliance-Fragen ausgebaut. Die Klinik hat zudem einen ersten Entwurf eines Codes of Conduct sowie eine regelmässige Berichterstattung zu Compliance-Fragen entwickelt. Die PUK hat auch die Ressourcen für Unternehmensentwicklung ausgebaut.

Fazit

Die Klinik hat auch im Berichtsjahr die Unternehmenskultur konsequent weiterentwickelt und verbessert. Aus Sicht des Kantons ist dies sehr zu begrüssen.

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass die neue HR-Strategie nachhaltig verankert und umgesetzt wird. Zudem ist der Code of Conduct zu verabschieden und eine regelmässige Compliance-Berichterstattung zu etablieren.

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 Eigentümerversammlung eine mittel- und langfristige Infrastruktur- und Investitionsplanung.

Zielerreichung

Die PUK verfügt über viele alte, zum grössten Teil auch denkmalgeschützte Bauten, welche kontinuierlich zahlreiche und kostspielige Erhaltungs- und Sanierungsmassnahmen erfordern, um den Betrieb aufrecht erhalten zu können. Aus diesem Grund ist ein Neubau auf der Lengg geplant.

Dieses Bauprojekt stellt für die PUK eine besondere Herausforderung dar. Die Ausgangslage ist wegen Gestaltungsplanpflicht, dem Denkmal- sowie Natur- und Heimatschutz besonders komplex. Die Gebäude sind für die stationären Angebote in Zukunft nicht mehr geeignet, da sie den heutigen und künftigen Standards der Patientenbehandlung nicht mehr entsprechen.

Die Parzelle an der Karl Stauffer-Strasse stellt für die PUK eine wichtige Ergänzung zum Gelände auf dem Areal Lengg dar. In Rheinau hat die PUK die Planung des Baus für Forensikpatientinnen und -patienten, welche ein Setting «mittlere Sicherheit» benötigen, vorangetrieben.

Für die PUK stellt die Finanzierung der Neubauten eine grosse Herausforderung dar. Der Spitalrat hat im Hinblick auf die grossen Bau- und Infrastrukturvorhaben per Ende Berichtsjahr einen neuen Ausschuss für Bau- und Immobilienfragen gebildet. Dieser wird künftig die grossen Bau- und Immobilienprojekte begleiten.

Fazit

Für die PUK bestehen im Bereich der Infrastruktur grosse Herausforderungen. Viele der Gebäude der PUK weisen ein hohes Alter auf, sind denkmalgeschützt und eignen sich teilweise mittelfristig nicht mehr für die stationäre Behandlung von Patientinnen und Patienten. Der Eigentümer anerkennt die bezüglich der Infrastruktur schwierigen Rahmenbedingungen der PUK.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass sie die Modernisierung der Infrastruktur weiter vorantreibt und zeitnah konkrete Lösungsvorschläge hinsichtlich deren Finanzierung unter Berücksichtigung der exogenen Faktoren vorlegt.

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.

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr einen Gewinn von 3,56 Mio. Franken erzielt. Sie liegt mit einer EBITDA-Marge von 5,2% über dem Branchenschnitt des Jahres 2021 (gemäss pwc-Studie 4,2%). Der Branchenschnitt 2022 ist noch nicht verfügbar.

Die EK-Quote der PUK lag mit 52,5% etwas tiefer als im Vorjahr, jedoch im Rahmen der Vorgaben der Eigentümer. Der Zinsdeckungsgrad von 4,5 entspricht ebenfalls den Vorgaben.

Die PUK führt den kleinen Gewinn darauf zurück, dass betriebliche Erfolge im Berichtsjahr durch hohe Kosten für Temporärpersonal teilweise zunichtegemacht worden sind.

Zur Kostenkontrolle hat die Klinik regelmässige Finanzreportings etabliert und es werden klinikspezifische Massnahmen zur Erreichung des finanziellen Ausgleichs entwickelt. Auch hat die PUK eine betriebswirtschaftliche Schulung des Kaders eingeführt.

Die PUK prüft den Abbau von Angeboten, die nicht kostendeckend angeboten werden können. Im Berichtsjahr hat die Klinik deshalb die stark defizitäre Nachtklinik Klus geschlossen.

Der Klinik ist die Privatplatzierung eines Darlehens über 15 Mio. Franken bei der Zürcher Kantonalbank gelungen, was zu einer spürbaren Reduktion der Zinsbelastung geführt hat.

Fazit

Die finanziellen Zielvorgaben wurden von der PUK erreicht. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit bleibt aber weiterhin eine wichtige Aufgabe.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass sie die Wirtschaftlichkeit weiter verbessert und die EBITDA-Marge über dem Branchenschnitt gehalten wird.

3.8 Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 8)

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

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr den Risikoprozess erfolgreich weitergeführt. Die Klinikleitung verfügt erstmals über einen einheitlich strukturierten und umfassenden Bericht.

Die Klinik hat Veränderung des Risikoprofils laufend identifiziert und die Umsetzung von risikomindernden Massnahmen kontinuierlich vorangetrieben, womit der mögliche Schaden und die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden.

Einen wichtigen Meilenstein im Umgang mit Risiken hat die PUK mit der Implementation und Weiterentwicklung des Meldeportals für aussergewöhnliche Ereignisse erreicht. Damit wird die Kommunikation über relevante Vorfälle strukturiert und standardisiert, was es erlaubt, kritische Ereignisse rasch zu erkennen und darauf zu reagieren.

Die PUK hat im Berichtsjahr 10 Risiken identifiziert:

- #1 Fachkräftemangel / Abwanderung Fachpersonal
- #2 Verzögerung Inbetriebnahme PUK Neubau Lengg
- #3 Verzögerung Inbetriebnahme PUK Neubau Forensik
- #4 Kurzfristige Kürzungen bei intermediären Angeboten
- #5 Betriebseinschränkung in Folge Pandemie
- #6 Ausfall IT-Systeme und / oder -Strukturen
- #7 Katastrophe mit Evakuierung
- #8 Sinkende stationäre Tarife
- #9 Datenschutzverletzung
- #10 Energiemangellage

Im Berichtsjahr ist das Risiko der Energiemangellage hinzugekommen. Auf Grund der erfolgreichen Einführung des Klinikinformationssystems ist das Risiko "Verzögerung der Umsetzung einheitliches KIS" weggefallen.

Die PUK hat zwei bestehende Risiken auf Grund der veränderten Ausgangslage grundlegend angepasst: So wurde das Risiko Fachkräftemangel/Abwanderung Fachpersonal höher bewertet, da die Zahl der offenen Pflegestellen in der Schweiz stetig grösser wird. Zudem arbeitet die KFP heute in der Rheinau auf einer Sicherheitsstation mit Unterbesetzung. Hingegen hat die PUK das Risiko "sinkende stationäre Tarife" tiefer bewertet, da die Klinik für das Berichtsjahr bessere Tarife aushandeln konnte.

Fazit

Die PUK führt ein strukturiertes Risikomanagement und passt dieses den Entwicklungen laufend an.

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass das Risikomanagement systematisch angewendet und weiterentwickelt wird.

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.

Zielerreichung

Das Vorantreiben der Digitalisierung gehört für die PUK gegenwärtig zu den strategisch wichtigsten Themen. Das Voranschreiten der Digitalisierung zeigt sich nicht nur in einem rasanten Ausbau der Netz-Infrastruktur der PUK, welcher die Voraussetzungen für die umfassende Digitalisierung der PUK schafft, sondern auch in verschiedensten, klinikübergreifenden Projekten.

Dazu gehören beispielsweise die Einführung eines neuen, einheitlichen und klinikübergreifenden Klinikinformationssystems, ein Projekt zur Digitalisierung der HR-Prozesse oder der wachsende Einsatz von digitalen Mitteln wie z.B. Apps in der Behandlung und Betreuung von Patientinnen und Patienten. Sodann hat die PUK entschieden, den Geschäftsbericht ab dem Berichtsjahr digital zu gestalten und ihn so einfacher und einem breiteren Publikum zugänglich zu machen.

Fazit

Die PUK räumt der Digitalisierung einen hohen Stellenwert und hat in verschiedenen Bereichen entsprechende Massnahmen lanciert.

Erwartungen

Die PUK ist aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern sowie mit anderen psychiatrischen Kliniken bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen. Es wird weiterhin erwartet, Prozesse durch Digitalisierung zu optimieren.

4 Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr eine umfassende psychiatrische Versorgung gewährleistet und damit wichtige Beiträge zur Behandlung von psychisch erkrankten Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Zürich und darüber hinaus geleistet. Zudem hat die Klinik bemerkenswerte Erfolge in der Lehre und Forschung erzielt, viel zur Ausbildung von Fachkräften beigetragen sowie zahlreiche Projekte und Entwicklungsthemen vorangetrieben. Besonders

eingesetzt hat sich die PUK für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und für die digitale Transformation.

Das Berichtsjahr war für die PUK in mehrfacher Hinsicht herausfordernd. Für die Klinik besonders bedeutsam waren Rekrutierungsprobleme beim Fachpersonal. Zudem ist der Unterhalt und die Erneuerung der Spitalinfrastruktur für die PUK eine grosse und weiterbestehende Aufgabe. Die Schwierigkeiten liegen hier insbesondere bei einer teilweise alten Bausubstanz welche sich mittelfristig nicht mehr für die stationäre Behandlung von Patientinnen und Patienten eignet und einem hohen Grad an denkmalschützerischen Beschränkungen und Auflagen.

Aus dem erstmals vorgelegten Qualitätsreporting geht hervor, dass die PUK, abgesehen von wenigen Ausnahmen, im Rahmen der erwarteten Werte liegt. Allerdings lagen die Rücklaufquote teilweise noch unter den Erwartungen. Erfreulich sind die Indikatoren aus dem Personalbereich: Die PUK hat trotz schwieriger Rahmenbedingungen überwiegend gute Werte bei der Zufriedenheit mit der ärztlichen Weiterbildung erreicht und auch die Fluktuationsrate ist im Normbereich. Darüber hinaus zeichnet sich bei der Personalrekrutierung eine gewisse Entspannung ab. Ebenso positiv sind aus Eigentümersicht die Bemühungen der PUK zur Förderung einer guten Unternehmenskultur.

Die PUK erreicht in ihrer Jahresrechnung 2022 einen kleinen Gewinn von 3,56 Mio. Franken. Die EBITDA-Marge von 5,2% liegt über dem Branchenschnitt von 4,2%. Die Eigenkapitalquote liegt per Ende des Berichtsjahres bei 52,5% und der Zinsdeckungsgrad bei 4,5, was den Vorgaben der Eigentümerstrategie entspricht.

Fazit

Die PUK hat die zahlreichen Herausforderungen des Berichtsjahres mit grossem Engagement angegangen, überwiegend gut gemeistert und die Vorgaben des Eigentümers mehrheitlich erreicht. Der Fachkräftemangel war im Berichtsjahr erneut eine grosse Belastung. Die Rekrutierung von geeignetem Personal und die Erneuerung der Infrastruktur bilden weiterhin grosse Herausforderung für die Klinik.

Aus Eigentümersicht gebührt den Mitarbeitenden für deren Einsatz grosse Anerkennung und Dank.

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Die Strategie 2019 bis 2025 soll weiter umgesetzt werden.
- **Qualität:** Die Rücklaufquote für die Qualitätsmessung ist zu steigern. Zudem sind bei allen Indikatoren die Erwartungswerte zu erreichen.
- **Personal:** Die Arbeitgeberattraktivität ist nachhaltig zu erhöhen und die Fluktuationsrate zu stabilisieren.
- **Kooperationen:** Von der PUK wird erwartet, dass es eine Kooperationsstrategie entwickelt.



- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Die neue HR-Strategie ist nachhaltig zu verankern und umzusetzen. Zudem ist der Code of Conduct zu verabschieden und eine regelmässige Compliance-Berichterstattung zu etablieren.
- **Infrastruktur:** Die Modernisierung der Infrastruktur ist weiter voranzutreiben und es sind Lösungsvorschläge hinsichtlich deren Finanzierung unter Berücksichtigung der exogenen Faktoren vorzulegen.
- **Finanzen:** Die EBITDA-Marge ist über den Branchenschnitt zu halten.
- **Risikomanagement:** Das Risikomanagement ist systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Die PUK ist aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern und mit anderen psychiatrischen Kliniken bei der Digitalisierung und insbesondere im Bereich Cybersecurity zu nutzen.

Gesundheitsdirektion

Natalie Rickli
Regierungsrätin