



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 263-2023 / 2024-04-0806, zof

Psychiatrische Universitätsklinik Zürich
Bericht über die Umsetzung der
Eigentümerstrategie
Berichtsjahr 2023

7. Mai 2024



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Unternehmensdaten	4
3	Umsetzung der Eigentümerstrategie	6
3.1	Strategische Schwerpunkte	6
3.2	Qualität	7
3.3	Personalpolitik	8
3.4	Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	9
3.5	Unternehmensorganisation und -kultur	10
3.6	Infrastruktur	10
3.7	Finanzen	11
3.8	Risikomanagement	12
3.9	Digitalisierung	13
4	Gesamteinschätzung	14

1 Einleitung

Die Eigentümerstrategie dient als zentrales Steuerungsinstrument und als Grundlage für das Controlling der kantonalen Spitäler.

Gemäss § 13 lit. a des Gesetzes über die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUKG; LS 813.17) erstattet der Spitalrat der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion des Regierungsrates Bericht über die Umsetzung der Eigentümerstrategie.

Der Regierungsrat genehmigt den Bericht der für das Gesundheitswesen zuständigen Direktion über die Umsetzung der Eigentümerstrategie (Gemäss § 9 Absatz 1 PUKG). Er legt ihn sodann gemäss § 9 Absatz 2 PUKG dem Kantonsrat zur Genehmigung vor.

Die Herausforderungen für das Gesundheitswesen insgesamt und im Besonderen für die Spitäler sind gross. Dazu zählen der Fachkräftemangel, der sich seit der Coronapandemie akzentuiert hat, die höheren Personalkosten aber auch die generelle Teuerung, vor allem im Energie- und Baubereich, und die nicht kostendeckenden Tarife. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind sowohl der Bund und die Kantone, vor allem aber die Spitäler selbst gefordert.

Seit der Coronapandemie hat sich im Gesundheitswesen viel verändert, das sich vorher so nicht abgezeichnet hat. Aber auch der demografische Wandel und die kontinuierlich wachsende Bevölkerung, die zunehmende Spezialisierung und der Fortschritt in der Medizin führen zu einer Transformation. Das Spitalwesen muss sich auf die künftigen Bedürfnisse ausrichten. Das wird nur möglich sein, wenn die Spitalbetriebe effizienter werden, vermehrt Kooperationen eingehen und integrierte Versorgungsmodelle fördern. Auch eine stärkere Verlagerung in den ambulanten Bereich ist nötig, da dieser einerseits kostengünstiger ist und andererseits das Spitalpersonal entlastet, da keine Nacht- und Wochenendschichten mehr nötig sind. Eine wichtige Rolle wird auch der Digitalisierung zukommen.

Um die aktuell bestehenden Fehlanreize zwischen stationären und ambulanten Behandlungen zu reduzieren und den ambulanten Bereich weiter zu stärken, braucht es nationale Reformen. Dazu zählt die Vorlage für eine einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen, kurz EFAS, welche das Bundesparlament Ende letzten Jahres verabschiedet hat. Auch wichtig ist die Ablösung von TARMED durch den neuen Einzelleistungstarif TARDOC und/oder ambulante Pauschalen.

Die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK) hat im Berichtsjahr erneut ihre bedeutende Rolle im Bereich der psychiatrischen Versorgung unter Beweis gestellt. Die PUK leistet nicht nur einen wichtigen Beitrag zur Behandlung psychisch erkrankter Menschen im Kanton Zürich und darüber hinaus, sondern zeichnet sich auch durch ihre innovativen Forschungsaktivitäten und ihre hohe Ausbildungsqualität aus.

Die Investitionen der vergangenen Jahre in das Personal, die digitale Transformation sowie in die Kulturentwicklung der PUK zeigen positive Ergebnisse. Die Herausforderungen der hohen Investitionen und der nicht kostendeckenden Tarife hat die PUK im Berichtsjahr bewältigen können. Die PUK schliesst mit einem Jahresergebnis von 7,4 Mio. Franken ab und verfügt über eine Eigenkapitalquote von 61,5%.

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
Guido Speck	Mitglied
Christoph Frank	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2022	2023
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. inkl. Spesen)	376'000	390'000
Geschäftsleitung (8 Mitglieder, Total Fr. inkl. Spesen)	1'702'000	1'779'000

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
 Generalplanervertrag für die Erweiterung Forensik Rheinau
 Diverse Mietverträge

Beschäftigungsentwicklung	2022	2023
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	1'812	1'841
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	3,0%	1,6%
Fluktuationsrate in %	13,8%	16,3%

Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2022	2023
Stationäre Austritte *	5'481	5'511
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	7,1%	0,6%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	2,5%	2,2%
Day Mix Index (DMI)	1,057	1,055
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-0,4%	-0,2%
Durchschnittliche Verweildauer PUK Gesamt (inkl. Forensik)	35,2	35,4
Durchschnittliche Verweildauer KPPP stationär (Erwachsene)	26,4	27,0
Durchschnittliche Verweildauer KAP stationär (Alterspsychiatrie)	37,5	36,7
Durchschnittliche Verweildauer KFP stationär (Forensik)	546,6	674,9
Durchschnittliche Verweildauer KJPP stationär (Kinder, Jugendliche)	50,6	44,0
Ambulante Taxpunkte (Anzahl)	27'588'616	18'983'258
* Anzahl Austritte ohne Fallzusammenführung		

Finanzflüsse seitens des Kantons	2022	2023
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	93'221'000	96'213'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	25'535'000	27'713'000

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)	2019*	2020**	2021***	2022****	2023*****
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	2'424	-2'722	-2'510	3'559	7'409
Ergebnis ER ohne a.o.	3'602	-5'122	-3'990	640	-943

* 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.)

***** Auflösung Rückstellungen auf Personalkosten von 7,467 Mio. und 0,885 Mio. Subventionsnachzahlungen 2022 im 2023

Finanzielle Kennzahlen	2022	2023
EBITDA-Marge	5,2%	7,8%
Eigenkapitalquote	52,5%	61,5%
Zinsdeckungsgrad	4,5	21,5

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 erfüllte im Berichtsjahr ihren Auftrag, eine umfassende psychiatrische Versorgung für die Bevölkerung des Kantons Zürich und darüber hinaus sicherzustellen. Psychiatrisch erkrankte Patientinnen und Patienten erhalten eine qualitativ hochwertige, individuell abgestimmte Behandlung. Die PUK festigt ihre Position als eine der führenden Kliniken für allgemeine und spezialisierte psychiatrische Behandlungen in der Schweiz. Das Angebot umfasst die gesamte Altersspanne und zeichnet sich durch zahlreiche Spezialangebote und innovative Behandlungsansätze aus.

Die Klinik für Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik (KPPP) wird im Hinblick auf die Emeritierung des Direktors im Jahr 2026 einer eingehenden Analyse unterzogen. Ziel ist es, die Klinik effizienter zu gestalten und zukunftsorientiert auszurichten.

Die PUK hat in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich (UZH) eine Forschungsstrategie verabschiedet. Ziel ist es, die begrenzten Ressourcen gezielt einzusetzen und eine vorteilhafte Situation für die PUK und die UZH zu schaffen.

Im Berichtsjahr hat die PUK die Vorbereitungsarbeiten für eine innovative Neugestaltung ihrer ambulanten psychiatrischen und psychotherapeutischen Versorgung vorangetrieben. Durch die Integration verschiedener ambulanter Dienste und einer zentralen Triage soll eine effiziente Notfallversorgung gewährleistet und gleichzeitig das medizinische Personal von administrativen Aufgaben entlastet werden. Geplant ist die Schaffung von Aussenstellen, um die Erreichbarkeit für Patientinnen und Patienten zu verbessern und die Hemmschwelle für eine rechtzeitige Behandlung zu senken. In Oerlikon wird ein entsprechendes Pilotprojekt gestartet.

Zudem hat die PUK entschieden, 2024 die gesamte Unternehmensstrategie umfassend zu überprüfen.

Fazit

Die PUK hat im Berichtsjahr die Überprüfung der Unternehmensstrategie angestoßen. Zudem wurde mit der Verabschiedung der Forschungsstrategie die Position als führende Klinik für allgemeine und spezialisierte psychiatrische Behandlungen, insbesondere im ambulanten Bereich, gestärkt und es wurden richtungsweisende Entscheide für die Lancierung innovativer Versorgungsmodelle gefällt.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass bei der initiierten Überprüfung der Unternehmensstrategie ein spezifischer Fokus auf die Nutzung von Synergien zwecks Effizienzgewinnen gelegt wird. Das Pilotprojekt soll durch die PUK eng begleitet und sorgfältig evaluiert werden, insbesondere mit Fokus auf die finanziellen Auswirkungen.

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.

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr ihre Bemühungen im Bereich der Qualitätsmessung intensiviert und das interne Reporting verbessert. Der Fokus lag dabei insbesondere auf der Erhöhung der Rücklaufquoten, um eine valide Datenbasis zu erhalten. Der Spitalrat hat die Geschäftsleitung beauftragt, im 2024 besondere Anstrengungen zur weiteren Erhöhung der Rücklaufquoten bei den Austrittsbefragungen zu unternehmen.

Die Qualitätsergebnisse des Nationalen Vereins für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ) beziehen sich auf das Jahr 2022, da die Ergebnisse aus dem Berichtsjahr noch nicht publiziert sind.

Die Ergebnisse der Patientenzufriedenheit im Jahr 2022 lagen leicht unter dem Durchschnitt. Die PUK nimmt als Pilotklinik an der Weiterentwicklung der Patientenzufriedenheitsbefragung durch den ANQ teil, wobei der neu ausgewählte Fragebogen im Herbst 2024 in getestet werden soll.

Bei den Messungen zum Rückgang der Symptombelastung während der stationären Behandlung des Jahres 2022 zeigt sich eine kleine Abweichung gegen unten. Bei der analogen Befragung der Behandelnden lag die PUK signifikant unterhalb des Benchmarks.

Fazit

Die PUK hat ihre Bemühungen im Bereich der Qualitätsmessungen verstärkt. Bei den aktuell vorhandenen Qualitätsindikatoren unterschreitet die PUK die Erwartungswerte teilweise

geringfügig. Das aufgebaute Qualitätskennzahlen-Cockpit ermöglicht es dem Spitalrat, regelmässig über die Qualitätsentwicklung informiert zu sein, um gegebenenfalls zeitnah Massnahmen veranlassen zu können.

Erwartungen

Von der PUK wird weiterhin erwartet, dass sie die Rücklaufquote und die Datenqualität bei den Qualitätsmessungen steigert, um zuverlässige Aussagen zu ermöglichen. Der Eigentümer erwartet zudem, dass die PUK gezielte Massnahmen in den Bereichen einleitet, in denen die Indikatoren bei der letzten Messung unter den Erwartungswerten lagen.

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

Die PUK hat im Berichtsjahr verschiedene Verbesserungen im Personalbereich umgesetzt. Nach dem Entscheid des Verwaltungsgerichts über die Beschwerde gegen einzelne Artikel des Personalreglements, konnte der Spitalrat per 1. Oktober 2023 die bestätigten Regelungen in Kraft setzen. Damit verfügt die PUK erstmals über ein eigenes, vollständiges Personalreglement.

Die zweite Mitarbeitendenbefragung seit der Vesselbständigung der PUK zeigt eine gleichbleibende Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Erfreulich ist der Anstieg des Trust Indexes, der das Vertrauen in die Verlässlichkeit des Arbeitgebers widerspiegelt.

Die PUK hat verschiedene Massnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eingeleitet und die Arbeitsbedingungen verbessert. Dies führte dazu, dass die offenen Stellen gegen Ende des Berichtsjahres, insbesondere in der Pflege, fast vollständig besetzt werden konnten. Allerdings bleibt es in der Forensik schwierig, neue Psychologinnen und Psychologen sowie Ärztinnen und Ärzte zu finden. Zusätzlich spürt die PUK die Auswirkungen des im Berichtsjahr stattgefundenen Wechsels vom Delegations- zum Anordnungsmodell gemäss dem die Leistungen der Psychologinnen und Psychologen neu nach dem neuen Psychologie-Tarif und nicht mehr nach TARMED abgerechnet werden. Im Berichtsjahr haben einige Psychologinnen und Psychologen die PUK verlassen. Die Personalfuktuationsrate ist daher trotz Bemühungen von 13,8% auf 16,3% angestiegen.

Der Frauenanteil in leitenden Funktionen stieg um 3,7 Prozentpunkte auf 55,4%.

Die Kündigung des Gesamtarbeitsvertrags für Assistenzärztinnen und -ärzte durch den Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) zum Jahresende stellte die PUK im Berichtsjahr vor eine Herausforderung. Die PUK ist bestrebt, den Anliegen der Assistenzärztinnen und -ärzte möglichst weit entgegen zu kommen. Gleichzeitig bestehen aus betrieblicher Sicht gewisse Grenzen der Machbarkeit. Deshalb konnte

trotz intensiver Verhandlungen bis Ende des Berichtsjahres noch keine abschliessende Einigung erzielt werden. Die PUK ist jedoch weiterhin im Dialog mit den Vertretern der Assistenzärztinnen und -ärzte, um gemeinsame Lösungen zu finden, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden als auch den betrieblichen Erfordernissen gerecht werden.

Fazit

Die PUK hat mit verschiedenen Massnahmen im Personalbereich zahlreiche Verbesserungen erzielt. Bis Ende Jahr konnten fast alle offenen Stellen besetzt werden. Die Fluktuationsrate ist trotz der Bemühungen gestiegen.

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass sie die bereits ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität fortsetzt und konkrete Massnahmen ergreift, um die Fluktuationsrate wieder zu senken.

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 pflegt eine enge Vernetzung und konstruktive Zusammenarbeit mit wichtigen Stakeholdern. Im Berichtsjahr konnte die Zusammenarbeit unter den vier kantonalen Spitälern sowie mit der Universitären Medizin Zürich (UMZH) weiter vertieft und ausgebaut werden.

So konzentrierte sich die PUK im Rahmen einer Kooperation mit der Universität Zürich, der ETH Zürich und den vier universitären Spitälern in Zürich auf die Implementierung einer Bioinformatik- und Biodatenbank-Plattform.

Die PUK überprüft wo nötig und sinnvoll Auslagerungen von Betriebsteilen oder Beteiligungen an anderen Unternehmen.

Fazit

Im Berichtsjahr hat die PUK bestehende Kooperationen gepflegt und weiterentwickelt. Der Eigentümer begrüsst die Aktivitäten der PUK in diesem Bereich, sieht aber auch die Notwendigkeit einer umfassenden, übergeordneten Strategie, die auch die Kosten-Nutzen-Verhältnisse überprüft.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die Kooperationen im Rahmen eines ganzheitlichen Konzepts weiterentwickelt werden. Von der PUK wird erwartet, dass sie im Jahr 2024 eine Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorlegt und wo möglich und sinnvoll Synergien realisiert.

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. Im Berichtsjahr wurde ein Verhaltenskodex verabschiedet, der die Grundwerte der PUK widerspiegelt und die Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeitenden formuliert. Die Bearbeitung von Compliance-Fragen wurde ebenfalls gestärkt, so hat z.B. die Leiterin Recht und Compliance jederzeit die Möglichkeit, direkt an den Spitalrat zu gelangen.

Die Funktion der HR-Leitung, die im Berichtsjahr neu besetzt wurde, wird neu im Jahr 2024 in der Geschäftsleitung Einsitz nehmen. Der Spitalrat hat zudem einen neuen, ständigen Bau- und Immobilien-Ausschuss eingesetzt, der die Bauprojekte in der Rheinau und auf der Lengg begleitet.

Der Spitalrat hat im Berichtsjahr eine Selbst-Evaluation mit externer Unterstützung durchgeführt und daraus Verbesserungsmassnahmen abgeleitet.

Fazit

Die PUK hat auch im Berichtsjahr die Unternehmenskultur weiterentwickelt und verbessert, was vom Eigentümer begrüsst wird.

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass sie den neuen Verhaltenskodex nachhaltig im Arbeitsalltag verankert.

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.

Zielerreichung

Die PUK hat im Berichtsjahr Fortschritte bei der Modernisierung ihrer Infrastruktur erzielt. Das Projekt zur Erweiterung der stationären Behandlungsplätze mittlerer Sicherheit in Rheinau verläuft plangemäss: Das Vorprojekt wurde genehmigt und die Erarbeitung des Bauprojekts ausgelöst.

Der Spitalrat hat zudem die Durchführung eines Studienauftrages für den Standort Lengg genehmigt, der die Grundlage für die weiteren Planungsschritte auf dem Hauptareal der PUK und auf dem benachbarten Areal Karl-Stauffer-Strasse bilden wird.

Die PUK weist darauf hin, dass die Investitionen in die Neubauten, insbesondere in der Lengg, nicht aus dem Cash-Flow finanziert werden können. Die Geschäftsleitung und der Spitalrat werden sich 2024 gezielt mit diesem Thema auseinandersetzen.

Derzeit wird von der PUK eine Zustandsanalyse des Immobilienbestandes durchgeführt, um sich eine umfassende Übersicht über vorhandene Bedingungen, Ressourcen, Herausforderungen und Möglichkeiten zu verschaffen.

Fazit

Der Eigentümer begrüsst es, dass die PUK eine Bestandsaufnahme ihrer Infrastruktur durchführt. Er anerkennt die schwierigen Rahmenbedingungen der PUK in diesem Bereich und die Herausforderung in Bezug auf die Finanzierung der anstehenden Investitionen.

Deshalb wird die Gesundheitsdirektion eine Arbeitsgruppe einsetzen. Diese wird prüfen, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an die PUK der anstehende Investitionsbedarf und die standortbedingten Mehrkosten (v.a. Denkmalschutz) ausreichend berücksichtigt wurden, und auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeiten.

Erwartungen

Es wird erwartet, dass die PUK die Modernisierung der Infrastruktur weiter vorantreibt und hierfür eine konkrete Investitions- und Finanzplanung 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 7,4 Mio. Franken erzielt. Dies ist jedoch hauptsächlich auf die ausserordentliche Auflösung einer Rückstellung zurückzuführen. Ein jahrelanger Rechtsstreit (Lohnklage Psychologinnen und Psychologen) wurde im Berichtsjahr durch das Bundesgericht im Sinne der PUK entschieden, was die Auflösung entsprechender Rückstellungen in der Höhe von 7,5 Mio. Franken ermöglichte. Operativ musste ein Verlust von 0,9 Mio. Franken ausgewiesen werden.

Die EBITDA-Marge der PUK liegt mit 7,8% über dem Branchendurchschnitt des Jahres 2022. Der Branchenschnitt liegt gemäss pwc-Studie für das Jahr 2022 bei 4,8% (für 2023 ist er noch nicht verfügbar).

Die Eigenkapital-Quote der PUK ist mit 61,5% gegenüber dem Vorjahr gestiegen und liegt im Rahmen der Vorgaben des Eigentümers. Der Zinsdeckungsgrad von 21,5 entspricht ebenfalls den Vorgaben.

Fazit

Die finanziellen Zielvorgaben wurden von der PUK erreicht, jedoch basiert dies auf einem Sondereffekt. Aus dem operativen Geschäft resultiert ein kleiner Verlust. Die Steigerung der Wirtschaftlichkeit bleibt daher eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass auch in Zukunft eine über den Branchenschnitt liegende EBITDA-Marge erzielt wird.

3.8 Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 8)

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

Zielerreichung

Das Risikoportfolio der PUK hat sich insgesamt verbessert. Im Jahr 2023 wurden zahlreiche Massnahmen umgesetzt, um die wichtigsten Risiken zu bearbeiten und zu reduzieren. Die Geschäftsleitung und die Mitarbeitenden der PUK nutzen das Instrument des Risikomanagements aktiv.

Die PUK hat im Berichtsjahr insgesamt 10 Haupt-Risiken identifiziert, angeordnet nach Schadensgrösse und Eintrittswahrscheinlichkeit:

- 1: Verzögerung Inbetriebnahme PUK Neubau Lengg
- 2: Fachkräftemangel/Abwanderung Fachpersonal
- 3: Verzögerung Inbetriebnahme PUK Neubau Forensik
- 4: Leistungsziele werden im neuen Ambulatorium (Pilotprojekt) nicht erreicht
- 5: Kurzfristige Kürzungen bei intermediären Angeboten
- 6: Cyberattacke führt zu Ausfall KIS
- 7: Betriebseinschränkung in Folge Pandemie
- 8: Katastrophe mit Evakuierung
- 9: Sinkende stationäre Tarife
- 10: Leistungsangebote können im neuen Ambulatorium (Pilotprojekt) nicht wie geplant erweitert werden

Im Berichtsjahr hat sich das Top-10 Risikoprofil vor allem durch zwei neue Risiken aus dem Pilotprojekt (vgl. Ziff. 3.1) verändert. Ein neues Szenario für das Cyber-Risiko wurde hinzugefügt, da Spitäler und Kliniken zunehmend Ziel von Hackerangriffen werden.

Die Risikobewertung der bestehenden Szenarien hat sich ebenfalls verändert. Die Massnahmen gegen den Fachkräftemangel greifen und die PUK konnte die offenen Stellen im Jahr 2023 erfolgreich besetzen. Nichtsdestotrotz bleibt das Risiko Fachkräftemangel/Abwanderung Fachpersonal eines der grössten Risiko für die PUK, insbesondere in der Forensik ist die Nachfolgeregelung für Psychologinnen und Psychologen sowie Ärztinnen und Ärzte erschwert.

Die PUK hat sich auch verstärkt mit Reputationsrisiken auseinandergesetzt, die jedoch besonders schwer quantifizierbar sind. Sie strebt danach, aus den Erfahrungen anderer Kliniken zu lernen und resiliente Strategien zum Umgang mit Reputationsrisiken zu entwickeln.

Fazit

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

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass das Risikomanagement weiterhin 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

Die PUK hat im Berichtsjahr das Digitalisierungsprojekt DigiT erfolgreich abgeschlossen. In den vergangenen fünf Jahren wurde die Infrastruktur ausgebaut, die Kultur im Umgang mit digitalen Arbeitsinstrumenten entwickelt und ein einheitliches Klinikinformationssystem sowie ein einheitliches Personaleinsatzplanungssystem (PEP) eingeführt.

Die Digitalisierung der HR-Prozesse ist bereits in Umsetzung und wird als eigenes Projekt kontinuierlich vorangetrieben.

Im Bereich der Cybersecurity hat die PUK Fortschritte erzielt, wichtige Aufgaben und Massnahmen umgesetzt und weiterführende Massnahmen eingeleitet.

Die Forschungseinrichtung «The Loop» arbeitet an der Entwicklung einer digitalen Forschungsinfrastruktur. Diese Infrastruktur befindet sich in der Evaluationsphase und zielt darauf ab, eine präzisions- und datengetriebene Medizin zu fördern.

Fazit

Der Eigentümer begrüsst, dass die PUK der Digitalisierung einen hohen Stellenwert beimisst und in verschiedenen Bereichen entsprechende, innovative Massnahmen eingeleitet hat.

Erwartungen

Die PUK ist weiterhin aufgefordert, Synergien unter den vier kantonalen Spitälern sowie mit anderen psychiatrischen Kliniken bei der Digitalisierung, insbesondere im Bereich Cybersecurity, zu nutzen. Zudem wird erwartet, dass das elektronische Patientendossier (EPD) im Jahr 2024 in das Klinikinformationssystem integriert wird.

4 Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Im Berichtsjahr hat die PUK erneut eine umfassende psychiatrische Versorgung sichergestellt und wichtige Beiträge zur Behandlung psychisch erkrankter Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Zürich und darüber hinaus geleistet. Zudem hat die Klinik bedeutend zur Ausbildung von Fachkräften beigetragen, zahlreiche Projekte vorangetrieben und Forschungsprojekte initiiert, die nun in einer umfassenden Forschungsstrategie gebündelt sind. Die PUK konnte dadurch ihre Attraktivität für Patientinnen und Patienten, Fachpersonen und Mitarbeitende steigern.

Der Unterhalt, die Erneuerung und Weiterentwicklung der Spitalinfrastruktur stellen eine grosse und fortlaufende Aufgabe dar. Besonders schwierig gestaltet sich dies aufgrund teilweise alter Gebäude, die mittelfristig nicht mehr den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten entsprechen, sowie aufgrund hoher Denkmalschutzaufgaben. Die Bauprojekte in der Rheinau und auf der Lengg bilden einen Schwerpunkt der PUK-Entwicklung. Vor diesem Hintergrund weist die PUK darauf hin, dass die Investitionen in die Neubauten, insbesondere in der Lengg, nicht aus dem Cash-Flow finanziert werden können. Die Gesundheitsdirektion wird deshalb eine Arbeitsgruppe einsetzen. Diese wird prüfen, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an die PUK der anstehende Investitionsbedarf und die standortbedingten Mehrkosten (v.a. Denkmalschutz) ausreichend berücksichtigt wurden, und auf dieser Grundlage Lösungsansätze erarbeiten.

Im Personalbereich hat die PUK besondere Anstrengungen unternommen. Gegen Ende der Berichtsperiode konnte die PUK die offenen Stellen, insbesondere im Pflegebereich, trotz des weiterhin bestehenden Fachkräftemangels nahezu vollständig besetzen, ausser in der Forensik bleibt es schwierig, Psychologinnen und Psychologen sowie Ärztinnen und Ärzte zu finden. Im Personalbereich ist eine Erhöhung der Fluktuationsrate festzustellen. Die PUK bei der Bewertung der ärztlichen Weiterbildung gute Ergebnisse erzielt. Auch das Ergebnis der Mitarbeitendenumfrage ist erfreulich.

Die Qualität der medizinischen Behandlungen der PUK liegt grösstenteils im Rahmen der erwarteten Werte, obwohl die Rücklaufquoten teilweise unter dem Benchmark liegen. Der Spitalrat hat darum die Geschäftsleitung beauftragt, im 2024 besondere Anstrengungen zur weiteren Erhöhung der Rücklaufquoten bei den Austrittsbefragungen zu unternehmen.

Die PUK schliesst ihr Geschäftsjahr 2023 mit einem Gewinn von 7,4 Mio. Franken ab. Die EBITDA-Marge von 7,8% liegt über dem Branchendurchschnitt von 4,8%. Die Eigenkapitalquote liegt per Ende des Berichtsjahres bei 61,5%, und der Zinsdeckungsgrad bei 21,5. Allerdings konnte das gute Jahresergebnis nur durch einen ausserordentlichen Einmaleffekt, der Auflösung einer Rückstellung, erreicht werden. Aus dem operativen Betrieb resultiert ein kleiner Verlust.

Fazit

Die PUK hat im Berichtsjahr erneut gute Leistungen erbracht und viele Herausforderungen erfolgreich gemeistert. Die Vorgaben der Eigentümerstrategie wurden grösstenteils erfüllt.

Besonders erfreulich ist, dass die Klinik trotz des weiterhin bestehenden Fachkräftemangels geeignetes Personal für die offenen Stellen finden konnte. Die Erneuerung der Infrastruktur sowie die nachhaltige Wirtschaftlichkeit und Finanzierung der Investitionen bleiben weiterhin grosse Herausforderungen für die PUK.

Aus Eigentümersicht ist die gute Leistung der PUK unter den herausfordernden Bedingungen im Berichtsjahr anzuerkennen.

Allen Mitarbeitenden der PUK gebührt ein Dank für ihren tagtäglichen Einsatz. Ihre Arbeit, ihr Engagement und ihre Professionalität haben es ermöglicht, die Herausforderungen des vergangenen Jahres zu meistern und den Leistungsauftrag der PUK erfolgreich zu erfüllen.

Erwartungen

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

- **Strategische Schwerpunkte:** Der Eigentümer erwartet von der PUK, dass bei der initiierten Überprüfung der Unternehmensstrategie ein spezifischer Fokus auf die Nutzung von Synergien zwecks Effizienzgewinnen gelegt wird. Das Pilotprojekt soll durch die PUK eng begleitet und sorgfältig evaluiert werden, insbesondere mit Fokus auf die finanziellen Auswirkungen.
- **Qualität:** Die Rücklaufquote für die Qualitätsmessung ist weiter zu steigern. Zudem sind bei allen Indikatoren die Erwartungswerte zu erreichen.
- **Personal:** Von der PUK wird erwartet, dass sie die bereits ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität fortsetzt und konkrete Massnahmen ergreift, um die Fluktuationsrate wieder zu senken.
- **Kooperationen:** Von der PUK wird erwartet, dass sie im Jahr 2024 eine Kooperationsstrategie mit konkreten Umsetzungsmassnahmen vorlegt und wo möglich und sinnvoll Synergien realisiert.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Der neue Verhaltenskodex ist nachhaltig im Arbeitsalltag zu verankern.
- **Infrastruktur:** Es wird erwartet, dass die PUK die Modernisierung der Infrastruktur weiter vorantreibt und hierfür eine konkrete Investitions- und Finanzplanung vorlegt.
- **Finanzen:** Das operative Ergebnis, ist wieder zu verbessern und die es soll auch in Zukunft eine über den Branchendurchschnitt liegende EBITDA-Marge erzielt werden.
- **Risikomanagement:** Das Risikomanagement ist systematisch anzuwenden und weiterzuentwickeln.
- **Digitalisierung:** Die PUK ist weiterhin aufgefordert, bei der Digitalisierung Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersecurity, zu nutzen. Zudem soll das EPD im Jahr 2024 an das Klinikinformationssystem angebunden werden.