



Kanton Zürich
Gesundheitsdirektion
Finanzen

Dossier-Nr. 263-2023 / 2025-04-0153, car

Psychiatrische Universitätsklinik Zürich
Bericht über die Umsetzung der
Eigentümerstrategie
Berichtsjahr 2024

14. Mai 2025



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Unternehmensdaten	4
3. Umsetzung der Eigentümerstrategie	7
3.1. Strategische Schwerpunkte	7
3.2. Qualität	8
3.3. Personalpolitik	10
3.4. Kooperationen, Beteiligungen und Auslagerungen	11
3.5. Unternehmensorganisation und -kultur	12
3.6. Infrastruktur	13
3.7. Finanzen	14
3.8. Risikomanagement	15
3.9. Digitalisierung	16
4. Gesamteinschätzung	17

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 Rahmenbedingungen für das Schweizer Gesundheitswesen und insbesondere für die Spitäler bleiben anspruchsvoll. Der Fachkräftemangel in Verbindung mit substanziellen Investitionen in das Personal, anhaltende Kostensteigerungen in Bereichen wie Energie und Bau sowie Tarife, die nicht immer kostendeckend sind, stellen grosse Herausforderungen dar. Um diesen zu begegnen, sind sowohl Bund und Kantone als auch die Spitäler selbst gefordert, innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

Das Gesundheitswesen befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel, getrieben durch die demografische Entwicklung, das Bevölkerungswachstum, die zunehmende Spezialisierung und den medizinischen Fortschritt. Die Spitäler müssen sich proaktiv auf zukünftige Bedürfnisse ausrichten. Dies erfordert Effizienzsteigerungen, verstärkte Kooperationen und integrierte Versorgungsmodelle. Eine stärkere Verlagerung von Leistungen in den ambulanten Bereich bleibt essenziell. Die Digitalisierung wird dabei, sowie bei der zukunftsfähigen Gestaltung der Leistungsprozesse, eine entscheidende Rolle spielen.

Im Jahr 2024 standen viele Schweizer Spitäler vor erheblichen finanziellen Herausforderungen – der Kanton Zürich bildete dabei keine Ausnahme. Allerdings konnten in den letzten zwei Jahren zahlreiche Spitäler ihre Vertragsverhandlungen mit höheren Tarifen zum Abschluss bringen. Dennoch bleibt die finanzielle Situation angespannt. Auch die vier kantonalen Spitäler konnten die in den Eigentümerstrategien festgelegten finanziellen Ziele, wie erwartet, nicht erreichen. Erste Erfolge der eingeleiteten Ergebnisverbesserungsprogramme sind erkennbar und können als positive Signale auf dem Weg zu einer nachhaltigen finanziellen Stabilisierung gewertet werden.

Gefragt sind nicht nur Ergebnisverbesserung seitens der Spitäler, sondern auch eine strategische Auseinandersetzung des Eigentümers mit den veränderten Rahmenbedingungen. Die anstehende Überprüfung der Eigentümerstrategien bietet dafür einen geeigneten Rahmen. Dabei wird die Periodizität an die Legislaturperioden der Regierung und der Spitalräte angeglichen. Demzufolge werden die aktuellen Eigentümerstrategien (2022–2025) um zwei Jahre, d.h. bis 2027 verlängert.

Als universitäre Klinik mit zentraler Bedeutung für die psychiatrische Versorgung des Kantons Zürich sowie für Lehre und Forschung nimmt die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK) eine tragende Rolle im kantonalen und nationalen Versorgungssystem ein. Trotz anhaltender Herausforderungen im finanziellen und betrieblichen Umfeld konnte die PUK im Berichtsjahr wichtige strategische und organisatorische Weiterentwicklungen realisieren.

Nach einem positiven Ergebnis im Vorjahr verzeichnete die PUK im Jahr 2024 einen Jahresverlust von -1,5 Mio. Franken. Die Eigenkapitalquote bleibt mit 60,4% weiterhin solide.

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 (bis 31. Mai 2024)	Mitglied
Susanne Vanini (ab 1. Juni 2024)	Mitglied
Christoph Frank	Vertreter Gesundheitsdirektion

Gesamtentschädigung	2023	2024
Spitalrat (7 Mitglieder entschädigt, Total Fr. inkl. Spesen) ¹	390'000	425'000
Geschäftsleitung (8 Mitglieder, Total Fr. inkl. Spesen) ²	1'779'000	1'916'000

¹ Bis Mai 2024 Guido Speck, ab Juni 2024 Susanne Vanini, zusätzlicher Ausschuss und zusätzliche Sitzungen
² Bis April 2024 8 Mitglieder, ab Mai 2024 9 Mitglieder

Beteiligungen

–

Wichtige Verträge

Darlehensvertrag mit der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich
 Baurechtsverträge mit der Baudirektion Kanton Zürich
 Forschungs- und Lehrleistungsvertrag mit der Universität Zürich
 Darlehensvertrag mit der Zürcher Kantonalbank ZKB
 Generalunternehmervertrag für die Erweiterung Forensik Rheinau
 Investitionsverpflichtung aus Mietvertrag «Im Quadro»
 Diverse Mietverträge

Beschäftigungsentwicklung	2023	2024
Anzahl Beschäftigte (Vollzeitäquivalente, VZÄ)	1'841	1'877
Veränderung Anzahl Beschäftigte gegenüber Vorjahr (VZÄ) in %	1,6%	2,0%
Fluktuationsrate in %	16,3%	12,3%
Leistungskennzahlen (Indikatoren)	2023	2024
Stationäre Austritte ¹	5'511	5'516
Veränderung stationäre Austritte gegenüber Vorjahr in %	0,6%	0,1%
Anteil zusatzversicherter Patientinnen und Patienten in %	2,2%	1,3%
Day Mix Index (DMI)	1,055	1,060
Veränderung Day Mix Index gegenüber Vorjahr in %	-0,2%	+0,5%
Durchschnittliche Verweildauer PUK Gesamt (inkl. Forensik)	35,4	35,6
Durchschnittliche Verweildauer EPP stationär (Erwachsene)	27,0	26,9
Durchschnittliche Verweildauer APP stationär (Alterspsychiatrie)	36,7	38,7
Durchschnittliche Verweildauer FPP stationär (Forensik)	674,9	536,5
Durchschnittliche Verweildauer KJPP stationär (Kinder, Jugendliche)	44,0	46,8
Anzahl Ambulante TARMED-Taxpunkte ²	18'983'258	19'534'194
Anzahl Ambulante Psychologen-Taxpunkte ²	4'578'980	4'793'867
¹ Anzahl Austritte ohne Fallzusammenführung ² Seit 2023 neuer ambulanter Tarif für Psychologinnen und Psychologen (Anordnungsmodell)		
Finanzflüsse seitens des Kantons	2023	2024
Finanzflüsse insgesamt (Kostenanteil KVG/IV sowie Subventionen)	96'213'000	101'180'000
davon Subventionen gemäss § 11 SPFG	27'713'000	31'591'000

Rechnungslegungsstandard

Swiss GAAP FER

Geschäftsergebnis (1'000 Fr.)	2020 ¹	2021 ²	2022 ³	2023 ⁴	2024 ⁵
Ergebnis Erfolgsrechn. (ER)	-2'722	-2'510	3'559	7'409	-1'531
Ergebnis ER ohne a.o.	-5'122	-3'990	640	-943	-1'445

¹ 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

² Nachzahlung Sonderentschädigungen 1,480 Mio. für die pandemiebedingten Ertragsausfälle im 2020

³ Überführung 4 Fonds vom Fremdkapital ins Eigenkapital (erfolgswirksame Auflösung 2022 von 2,919 Mio.)

⁴ Auflösung Rückstellungen auf Personalkosten von 7,467 Mio. und Subventionsnachzahlungen 2022 im 2023 von 0,885 Mio.

⁵ Bildung Rückstellungen Medikamente von 1,2 Mio. und Subventionsnachzahlungen 2023 im Jahr 2024 von 1,114 Mio.

Finanzielle Kennzahlen	2023	2024
EBITDA-Marge	7,8%	4,5%
Eigenkapitalquote	61,5%	60,4%
Zinsdeckungsgrad	21,5	-6,6

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

Im Berichtsjahr haben der Spitalrat und die Geschäftsleitung der PUK die Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern und Anspruchsgruppen weiter intensiviert. Regelmässige Treffen der Spitalratspräsidentinnen und -präsidenten der vier kantonalen Spitäler sowie mit der Universität Zürich (UZH), der Universitären Medizin Zürich (UMZH) und weiteren Akteuren sollen die Vernetzung stärken. Steigende Patientenzahlen und interkantonale Zuweisungen belegen die hohe Anerkennung der PUK als Zentrum für hochstehende psychiatrische Versorgung. Die Beteiligung am Loop-Projekt, ein translationales Forschungszentrum mit Ausrichtung auf die Präzisionsmedizin in Zürich, vertieft die Forschungskooperation.

Die Unternehmensstrategie für die Jahre 2026 bis 2029 befindet sich in Entwicklung und soll 2025 abgeschlossen werden. Der Spitalrat legte im Berichtsjahr die Rahmenbedingungen fest und erteilte der Geschäftsleitung entsprechende Aufträge.

Mit dem Projekt «Jupiter» werden ambulante psychiatrische Leistungen in modernen Räumlichkeiten in Oerlikon zusammengeführt. Ein zentralisierter Triage- und Administrationsprozess sowie digitale Lösungen sollen Fachkräfte entlasten und die Versorgung optimieren. Wie im Vorjahr vom Eigentümer erwartet, wurde das Projekt im Berichtsjahr vorbereitet und soll 2025 wie geplant umgesetzt werden. Es wird künftig unter dem Namen «Im Quadro» fortgeführt.

Im Spitalrat erfolgte eine personelle Änderung. Guido Speck gehörte dem Spitalrat bis Ende Mai des Berichtsjahres an und wurde ab Juni 2024 durch Susanne Vanini abgelöst. Des Weiteren wurde eine neue Leiterin für Human Resources (HR) ernannt, die künftig in die Geschäftsleitung Einsitz hat, wodurch die Bedeutung des HR für den Geschäftsbetrieb der PUK angemessen abgebildet wird. In den Jahren 2026 und 2027 stehen Pensionierungen im oberen Kader an, insbesondere in der Klinik für Erwachsenenpsychiatrie und Psychotherapie (EPP) sowie in der Direktion Finanzen und Services. Die Nachfolgeplanung wurde im Berichtsjahr angestossen, wobei die UZH und die UMZH die Federführung im Befordnungsprozess für die Direktion der EPP innehaben.

Die geplante Zusammenarbeit mit dem Universitäts-Kinderspital Zürich zur Bereitstellung von Psychosomatikbetten entfällt, da das Universitäts-Kinderspital Zürich sein Angebot weiterführt. Die restlichen Kooperationen mit dem Universitäts-Kinderspital Zürich in den Bereichen Versorgung und Forschung bleiben bestehen.

Fazit

Die PUK erfüllte im Berichtsjahr ihren Auftrag vollumfänglich. Sie gewährleistete eine umfassende psychiatrische Versorgung für die Bevölkerung des Kantons Zürich sowie darüber hinaus und engagierte sich intensiv in Forschung, Lehre und ärztlicher Weiterbildung. Die PUK konnte die ihr zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Psychiatrie jederzeit erfüllen. Die aktive Mitwirkung der PUK in nationalen Fachgremien weist auf ihre starke Präsenz in der Psychiatrielandschaft der Schweiz hin. Wie vom Eigentümer im Vorjahr als Erwartung formuliert, wurde das Projekt «Jupiter» zur Bündelung ambulanter Leistungen in Oerlikon vorbereitet. Es wird 2025 unter dem Namen «Im Quadro» umgesetzt.

Erwartungen

Es wird erwartet, dass die PUK die Erarbeitung der neuen Unternehmensstrategie für die Jahre 2026 bis 2029 wie geplant vorantreibt und im Jahr 2025 abschliesst. Das Projekt «Im Quadro» soll gemäss den Zielsetzungen umgesetzt und mit einem Monitoring hinsichtlich Wirkung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit begleitet werden.

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

Im Mai des Berichtsjahres genehmigte der Bundesrat den neuen Qualitätsvertrag, woraufhin die PUK ihren Qualitätszirkel angepasst und das Reporting um zusätzliche Kennzahlen erweitert hat. Im Rahmen des spitalübergreifenden, interprofessionellen Peer-Review-Projekts von H+ führte die PUK im August des Berichtsjahres als eine der ersten Kliniken ein Peer-Review zur Behandlungsqualität durch, das den Schwerpunkt auf freiheitseinschränkende Massnahmen legte. Der Abschlussbericht hob vor allem die präzise Dokumentation und die hohe Anzahl an hochkomplexen Fällen hervor. Zur weiteren Verbesserung wurden Massnahmen, beispielsweise zur Stärkung der Teamarbeit und der Nachbesprechung von Zwangsmassnahmen festgelegt.

Für das Jahr 2025 ist geplant, die Patientenerfahrung stärker in den Fokus zu rücken, indem die Zufriedenheitsbefragungen auf den gesamten Behandlungsprozess ausgeweitet werden. Aggressive Patientinnen und Patienten stellen eine wachsende Herausforderung dar, weshalb zunehmend externe Sicherheitsdienste erforderlich sind.

Das Qualitäts-Dashboard hat sich als hilfreiches Instrument erwiesen, um frühzeitig negative Entwicklungen zu erkennen und gezielte Massnahmen zu ergreifen.

Die schweizweiten Messungen zur Patientenzufriedenheit, Symptombelastung und freiheitsbeschränkenden Massnahmen erfolgen durch den Nationalen Verein für Qualitätsentwicklung in Spitälern und Kliniken (ANQ). Für die Patientenzufriedenheit liegen die Ergebnisse aus dem Jahr 2022 vor; diese bewegen sich leicht unterhalb des Erwartungswerts. Im Bereich der Symptombelastung und der freiheitsbeschränkenden Massnahmen stehen die Messdaten des Jahres 2023 zur Verfügung. Die Ergebnisse zur Symptombelastung bei der Erwachsenenpsychiatrie liegen sowohl aus Sicht der Behandelnden (HoNOS) wie auch aus Sicht der Patientinnen und Patienten (BSCL) unter dem Erwartungswert. Bei den freiheitsbeschränkenden Massnahmen ergibt sich ein erfreuliches Bild: Die Werte der PUK liegen konsistent unter dem nationalen Benchmark.

Fazit

Die PUK hat ihre Qualitätsmassnahmen im Berichtsjahr weiterentwickelt. Im Zuge der Umsetzung des neuen Qualitätsvertrags des Bundes wurden der Qualitätszirkel überarbeitet und das Reporting um zusätzliche Kennzahlen erweitert. Mit der Teilnahme am interprofessionellen Peer-Review-Projekt von H+ und der Durchführung eines Peer-Reviews zur Behandlungsqualität bekräftigte die Klinik ihr Engagement für eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung. Dabei wurden Massnahmen zur Stärkung der Teamarbeit sowie der internen Reflexionsprozesse eingeleitet. Die geplante Ausweitung der Zufriedenheitsbefragungen sowie neue Herausforderungen im Umgang mit aggressivem Verhalten von Patientinnen und Patienten werden die Qualitätsarbeit in den kommenden Jahren prägen.

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass sie die eingeleiteten Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent weiterverfolgt und sich aktiv an der Umsetzung der neuen Vorgaben aus dem bundesweiten Qualitätsvertrag beteiligt. Zudem wird weiterhin erwartet, dass die Messergebnisse sowie die Rücklaufquote, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, nachhaltig gesichert werden. In Bereichen mit Ergebnissen unter dem Erwartungswert ist mindestens der Erwartungswert 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

Die Personalsituation der PUK zeigte sich im Berichtsjahr stabil. Die Fluktuation wurde um fast 25% gesenkt, was der vom Eigentümer im Vorjahr formulierten Erwartung entspricht. Die Austrittsgespräche zeigen, dass Faktoren wie Kommunikation und Mitarbeitendenförderung sich im Vergleich zum Vorjahr leicht verbessert haben. Da jedoch ein hoher Anteil der Mitarbeitenden die PUK weiterhin in den ersten drei Dienstjahren verlässt, wurden entsprechende Massnahmen in das neue Führungsausbildungsprogramm integriert. Die krankheits- und unfallbedingten Absenzen sind im Berichtsjahr auf 6,11% gesunken. Durch intensivierete Massnahmen soll die Absenzenquote in Richtung des Branchendurchschnitts von 3,7% gesenkt werden.

Das zentrale HR sowie die Direktion Pflege, Therapien und Soziale Arbeit setzen sich weiterhin intensiv mit Massnahmen auseinander, um den Fachkräftemangel an der PUK zu verringern. So wurde im Berichtsjahr das bestehende HR Cockpit weitergeführt, um Personalrisiken wie Engpässe, Motivation und Integrität besser zu erfassen. Zudem wurde ein neues Zeiterfassungssystem eingeführt, das von den Mitarbeitenden gut angenommen wurde. Im Rahmen der Lancierung des neuen PUK Logos wurden verschiedene Kampagnen lanciert, um die PUK als moderne und attraktive Arbeitgeberin zu positionieren. Die eingeleiteten Massnahmen haben dazu geführt, dass die Vakanzen im Berichtsjahr insgesamt abgenommen haben.

Im Berichtsjahr wurde die geplante Arbeitszeitreduktion von 46-Stunden, aufgeteilt in 42 Stunden klinische Tätigkeit und 4 Stunden strukturierte Weiterbildung, für Assistenz- sowie Oberärztinnen und -ärzte weiter konkretisiert. Die Umsetzung ist für die erste Hälfte des Jahres 2025 vorgesehen, nachdem das angepasste Personalreglement mit Beschluss des Regierungsrates in Kraft gesetzt werden kann (RRB Nr. 259/2025).

Nach dem gescheiterten Besetzungsversuch der Direktion des neuen Instituts für translationale Psychiatrie im Jahr 2023 wurde das Profil angepasst. Die Besetzung der Position soll rasch vorangetrieben werden. In der Klinik für Alterspsychiatrie wurde ab Mitte des Berichtsjahres mit der Ernennung des Klinikdirektors das Interimsmanagement beendet.

Im Berichtsjahr wurde das Vergütungsreglement für Kaderärztinnen und -ärzte überprüft, wobei sich zeigte, dass das neue Abgeltungsmodell noch nicht zuverlässig bewertet werden konnte. Daher wird die Vergütungsregelung ein weiteres Jahr beibehalten und Ende 2025 erneut geprüft.

Der Anteil von Frauen in Kaderpositionen stieg im Vergleich zum Vorjahr von 55,4% auf 55,6% leicht an. Die Geschäftsleitung setzt sich aus 2 Frauen und 7 Männern zusammen.

Die Umfrage des Schweizerischen Instituts für ärztliche Weiter- und Fortbildung (SIWF) 2024 bestätigt eine hohe Zufriedenheit mit der Betriebskultur. Die Einschätzungen zur «evidence based medicine» liegen jedoch weiterhin unter dem Benchmark.

Fazit

Der Eigentümer hat im Vorjahr die Erwartung formuliert, dass die ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität fortgesetzt werden sollen. Die Personalsituation der PUK zeigte sich im Berichtsjahr stabil, die Fluktuation konnte deutlich gesenkt und die Absenzenquote reduziert werden. Sie liegt jedoch weiterhin über dem Branchenschnitt. Die Umsetzung der Arbeitszeitreduktion für Assistenz- sowie Oberärztinnen und -ärzte wurde vorbereitet, der Fachkräftemangel mit gezielten Massnahmen adressiert und die Zahl offener Stellen verringert.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die PUK ihre Arbeitgeberattraktivität weiter stärkt und die positiven Entwicklungen in der Personalpolitik fortführt. Die Absenzenquote soll unter den Branchenschnitt gesenkt und die Mitarbeitendenbindung gestärkt werden.

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

Im Berichtsjahr wurde die Vernetzungsarbeit mit wichtigen Partnern, Behörden und Gremien durch ein strukturiertes Stakeholder-Management weiter ausgebaut, sodass die PUK nun verstärkt in relevanten Gremien vertreten ist und von Behörden gezielt in die Bearbeitung von Themen einbezogen wird. Dies gilt für alle Bereiche der PUK in der Versorgung, Lehre und Forschung.

In den Vorjahren wurde seitens Eigentümer eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie eingefordert. Die Möglichkeit einer gemeinsamen Beschaffung von ICT-Dienstleistungen durch die vier kantonalen Spitäler wurde geprüft und es wurde festgestellt, dass die Harmonisierung der verschiedenen Anforderungen der Spitäler einen besonderen Effort erfordert. Deshalb wurde die Möglichkeit einer gemeinsamen Beschaffung nicht weiterverfolgt.

Im Berichtszeitraum wurden weder finanzielle Beteiligungen an Drittfirmen eingegangen noch interne Dienstleistungen ausgelagert.

Die vom Eigentümer geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie konnte die PUK im Berichtsjahr nicht vorlegen. Die PUK begründet die Verzögerung damit, dass die neue PUK-Gesamtstrategie erst 2025 verabschiedet werden soll und diese als Basis für die Ableitung der spezifischen Kooperationsstrategie dient.

Fazit

Im Berichtsjahr hat die PUK ihre Vernetzungsarbeit mit Partnern, Behörden und Gremien ausgebaut und ist nun verstärkt in relevanten Gremien vertreten. Auch die Möglichkeit einer gemeinsamen ICT-Beschaffung mit den kantonalen Spitälern wurde geprüft, wurde jedoch nicht weiterverfolgt. Es gilt kritisch festzuhalten, dass die bereits in den Vorjahren geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie immer noch nicht vorliegt.

Erwartungen

Von der PUK wird erwartet, dass sie im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.

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

Im Berichtsjahr wurde beschlossen, dass die Leiterin HR künftig Teil der Geschäftsleitung ist. Nach Finalisierung der neuen Unternehmensstrategie beabsichtigt die PUK, die Geschäftsleitung sowie die Struktur der Spitaldirektion zu überprüfen und gegebenenfalls weitere Anpassungen vorzunehmen.

Der Eigentümer hat im Vorjahr die Erwartung formuliert, dass der neue Verhaltenskodex im Arbeitsalltag nachhaltig verankert werden soll. Im Berichtsjahr hat die PUK den Verhaltenskodex in den Direktionen und Kliniken eingeführt und die entsprechende Kommunikation erfolgte im Rahmen der Kaderveranstaltungen sowie im Intranet durch den CEO. Die Weiterentwicklung der Führungskultur wurde durch verschiedene Initiativen vorangetrieben, darunter der Ausbau interner Führungsseminare und die Erstellung eines umfassenden Fort- und Weiterbildungskonzepts. Besonders der Wert «Innovation» wurde in den Fokus genommen. Ein neues Ideenmanagement motivierte fast 200 Mitarbeitende zur Einreichung von Vorschlägen, viele davon wurden bereits umgesetzt. Im Berichtsjahr fand keine Mitarbeitendenbefragung statt, jedoch wurden die Ergebnisse der letzten Umfrage weiterverarbeitet, insbesondere zur Förderung der gremienübergreifenden Zusammenarbeit und einer Kultur des kontinuierlichen Lernens. Die nächste Befragung ist für 2026 vorgesehen.

Fazit

Der im Vorjahr vom Eigentümer geäusserten Erwartung folgend, hat die PUK den Verhaltenskodex in den Direktionen und Kliniken eingeführt. Die Führungskultur wurde durch interne Seminare und ein neues Ideenmanagement weiterentwickelt. Die Erkenntnisse aus

der letzten Mitarbeitendenbefragung flossen in die Förderung der Zusammenarbeit ein. Die nächste Befragung ist für 2026 geplant.

Erwartungen

Es wird erwartet, dass die PUK den 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 begleitete im Berichtsjahr mit seinem Bau- und Immobilienausschuss die beiden grossen Bauprojekte Rheinau und Lengg und traf wesentliche Entscheidungen.

So konnte die Arealentwicklung Rheinau mit dem Neubau «Mittlere Sicherheit mit 39 Plätzen» weiterentwickelt werden, wobei der Spitalrat auf das Kostenziel achtete und Anpassungen im Projekt vornahm. Der Projektierungskredit wurde freigegeben.

Für die Arealplanung Lengg legte der Spitalrat im Berichtsjahr die Eckdaten der Betriebsplanung fest, verabschiedete das Budget für den Studienauftrag und genehmigte die Ausschreibungsunterlagen für die Präqualifikation des Studienauftrags.

Der Eigentümer hat im Vorjahr als Erwartung formuliert, dass die Modernisierung der Infrastruktur weiter vorangetrieben und eine konkrete Investitions- und Finanzplanung vorgelegt wird. Der Betrieb der PUK findet am Hauptstandort Lengg in einem denkmalgeschützten Altbau statt und zieht entsprechende Mehrkosten nach sich. Die PUK hat bereits 2023 erwähnt, dass die finanzielle Tragbarkeit der Erneuerung des Standorts Lengg aus eigener Kraft nicht möglich ist. Sobald ein belastbarer Businessplan vorliegt, wird der Spitalrat Gespräche mit dem Kanton als Eigentümer der PUK aufnehmen, um Finanzierungslösungen für die infrastrukturelle Erneuerung der PUK zu prüfen.

Fazit

Im Berichtsjahr begleitete die PUK die Bauprojekte Rheinau und Lengg und traf wichtige Entscheidungen. Die Arealentwicklung Rheinau wurde weiter vorangetrieben, während für Lengg die Eckdaten der Betriebsplanung festgelegt und das Budget für den Studienauftrag und die Ausschreibungsunterlagen für die Präqualifikation des Studienauftrags genehmigt wurde. Der Eigentümer würdigt das Vorgehen der PUK an beiden Standorten. Für das Jahr 2026 soll mit der Auftragsvergabe an das Sieger-Team aus dem Studienwettbewerb ein wichtiger Meilenstein erreicht werden. Das ausgearbeitete Bauprojekt mit einem Kostenvoranschlag liegt voraussichtlich Ende 2027 vor. Auf dieser Grundlage wird ein belastbarer Businessplan erstellt und die Finanzierung geklärt werden.

2025 wird die Gesundheitsdirektion eine Arbeitsgruppe einsetzen, um zu prüfen, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an die PUK der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten (vor allem Denkmalschutz) ausreichend berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse werden mit einem Gutachten plausibilisiert.

Erwartungen

Für das Bauprojekt Lengg soll die Umsetzung des Studienauftrags plangemäss fortgeführt werden, so dass die Auftragsvergabe an das Sieger-Team aus dem Studienwettbewerb 2026 erfolgen kann.

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 verzeichnete im Berichtsjahr einen Jahresverlust von 1,5 Mio. Franken. Zuletzt wurde im Jahr 2021 ein Jahresverlust verzeichnet, in den beiden Vorjahren 2022 und 2023 konnte ein Jahresgewinn ausgewiesen werden. Die EBITDA-Marge der PUK liegt mit 4,5% über dem Branchendurchschnitt des Jahres 2023. Der Branchenschnitt liegt gemäss pwc-Studie für das Jahr 2023 bei 4,2% (für 2024 ist er noch nicht verfügbar). Die Eigenkapital-Quote der PUK ist mit 60,4% gegenüber dem Vorjahr (61,5%) gesunken, liegt aber weiterhin im Rahmen der Vorgaben des Eigentümers. Der Zinsdeckungsgrad von -6,6 liegt unter den Vorgaben.

Die stationäre Auslastung wurde gegenüber dem Vorjahr noch einmal um rund 1 000 Pflgetage gesteigert. Die ambulanten Behandlungen verzeichneten im Berichtsjahr erneut ein Wachstum, wodurch die Umsätze, auch dank des klinikübergreifenden Hometreatment-Angebots, im Vergleich zum Vorjahr um etwa 8% gestiegen sind. Die Gesamtauslastung erhöhte sich leicht von 98.2% (Vorjahr) auf 98.5%.

Die steigenden Personalkosten im stationären Bereich resultierten sowohl aus Lohnanpassungen (Teuerungsausgleich) als auch aus dem Fachkräftemangel, der den Einsatz kostenintensiven Temporärpersonals notwendig machte. Dies und der anhaltende Tarifdruck führte trotz einer höheren Anzahl an Patiententagen dazu, dass der Ergebnisbeitrag im Vergleich zum Vorjahr rückläufig war.

Fazit

Die PUK hat das Berichtsjahr mit einem Verlust von 1,5 Mio. Franken unter den Zielvorgaben abgeschlossen. Trotz einer höheren stationären Auslastung und einem Umsatzplus von 8% durch ambulante Behandlungen führten steigende Personalkosten und der anhaltende Tarifdruck zu einem rückläufigen Ergebnis. Die EBITDA-Marge lag mit 4,5% über dem Branchendurchschnitt. Der Zinsdeckungsgrad erfüllte die Vorgaben nicht. Die Eigenkapitalquote sank auf 60,4%, was im Rahmen der Vorgaben des Eigentümers liegt.

Erwartungen

Der Eigentümer erwartet, dass die PUK bis Ende 2025 ein konkretes Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegt und aufzeigt, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen mittelfristig wieder eine Annäherung an die Eigentümervorgaben erreicht werden kann.

3.8. Risikomanagement

Vorgabe (ES Abs. 8)

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

Zielerreichung

Die PUK hat ihr Risikomanagement im Berichtsjahr weiter ausgebaut und setzt dabei verstärkt auf eine umfassende Analyse potenzieller Gefährdungen. Neben globalen Unsicherheiten werden sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren berücksichtigt, die sich auf den Klinikbetrieb auswirken könnten.

Ein wesentlicher Fokus liegt auf dem Aufbau des Business Continuity Managements (BCM), das im Berichtsjahr gestartet wurde und über 2025 hinaus fortgeführt wird. Ziel dieses Programms ist es, mögliche Ausfälle essenzieller Ressourcen frühzeitig zu identifizieren und durch gezielte Massnahmen abzufedern.

Darüber hinaus entschied die PUK, das bestehende Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS) weiterzuentwickeln, um den steigenden Anforderungen in der Informationssicherheit gerecht zu werden und Bedrohungen durch Cyber-Angriffe effektiv zu begegnen.

Insgesamt wurden im Berichtsjahr regelmässig alle risikomindernden Massnahmen überprüft und bei Bedarf neu ausgerichtet. Wie vom Eigentümer im Vorjahr gefordert, wendet die PUK das Risikomanagement systematisch an.

Fazit

Im Berichtsjahr hat die PUK ihr Risikomanagement mit einem verstärkten Fokus auf die Analyse potenzieller Gefährdungen weiter ausgebaut. Ein zentraler Bestandteil war der Aufbau des Business Continuity Managements (BCM), das im Jahr 2025 fortgeführt wird, um Ausfälle wichtiger Ressourcen frühzeitig zu erkennen und abzufedern. Zudem wurde das Informationssicherheits-Managementsystem (ISMS) weiterentwickelt, um den Anforderungen an die Informationssicherheit und den Schutz vor Cyber-Angriffen gerecht zu werden.

Erwartungen

Es wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden. Das Business Continuity Management (BCM) soll wie geplant weitergeführt werden.

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

Im Berichtsjahr wurden zentrale ICT-Beschaffungen vorgenommen, darunter Ausschreibungen für Speicherlösungen, Backup, Rechenkapazitäten, Cisco-Lizenzen sowie Hardware und Dienstleistungen für einen standardisierten digitalen Arbeitsplatz. Durch den gezielten Einsatz von Optionsrechten bleibt die PUK flexibel und kann ihre ICT-Ressourcen bedarfsgerecht steuern, um sowohl Überkapazitäten als auch Engpässe zu vermeiden. Damit ist eine angemessene Basis für künftige Anforderungen in diesem Bereich geschaffen.

Die letzte Phase der Einführung eines einheitlichen Klinik-Informationen-Systems wurde erfolgreich abgeschlossen, inklusive der Implementierung des Elektronischen Patientendossiers, womit eine im Vorjahr geäußerte Erwartung des Eigentümers erfüllt wurde. Das System erleichtert die täglichen Abläufe und sorgt für eine effizientere Rechnungsstellung.

Fazit

Im Berichtsjahr wurden wichtige ICT-Beschaffungen getätigt, um die Flexibilität und Bedarfssteuerung der Ressourcen zu gewährleisten. Die letzte Phase der Einführung des Klinik-Informationen-Systems und die Implementierung des Elektronischen Patientendossiers wurden, wie vom Eigentümer gefordert, erfolgreich abgeschlossen und tragen zur Optimierung der Abläufe bei.

Erwartungen

Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, genutzt werden. Der Eigentümer erwartet zudem, dass die PUK die bereits eingeleiteten ICT-Massnahmen kontinuierlich weiterentwickelt und an zukünftige Anforderungen anpasst, um eine nachhaltige und effiziente digitale Infrastruktur sicherzustellen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.

4. Gesamteinschätzung

Zielerreichung

Im Berichtsjahr hat die PUK erneut eine umfassende psychiatrische Versorgung sichergestellt und einen wichtigen Beitrag zur Behandlung psychisch erkrankter Patientinnen und Patienten aus dem Kanton Zürich und darüber hinaus geleistet. Des Weiteren wurde die Ausbildung von Fachkräften gefördert, zahlreiche Projekte vorangetrieben und neue Forschungsinitiativen angestossen. Die PUK hat ihre Vernetzungsarbeit mit Partnern und Behörden ausgebaut und ist somit verstärkt in relevanten Gremien vertreten. Die vom Eigentümer geforderte gesamtheitliche Kooperationsstrategie konnte die PUK im Berichtsjahr nicht vorlegen. Die PUK begründet die Verzögerung damit, dass die neue PUK-Gesamtstrategie erst 2025 verabschiedet werden soll und diese als Basis für die Ableitung der spezifischen Kooperationsstrategie dient.

Der Unterhalt, die Erneuerung und Weiterentwicklung der Spitalinfrastruktur stellen eine grosse und fortlaufende Aufgabe dar. Die Arealentwicklung Rheinau wurde vorangetrieben, während für den Standort Lengg die Eckdaten der Betriebsplanung festgelegt, das Budget für den Studienauftrag und die Ausschreibungsunterlagen für die Präqualifikation des Studienauftrags genehmigt wurde. 2025 wird die Gesundheitsdirektion eine Arbeitsgruppe einsetzen, um zu prüfen, ob bei der Übertragung der Immobilien vom Kanton an die PUK der anstehende Investitionsbedarf sowie die standort- und portfoliobedingten Mehrkosten (vor allem Denkmalschutz) ausreichend berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse sollen mit einem Gutachten plausibilisiert werden.

Im Berichtsjahr zeigte sich die Personalsituation der PUK stabil. Die Fluktuation konnte deutlich gesenkt werden, was der vom Eigentümer im Vorjahr geäusserten Erwartung entspricht. Die Absenzenquote konnte zwar reduziert werden, blieb jedoch weiterhin über dem Branchendurchschnitt. Die Vorbereitung der Arbeitszeitreduktion für Assistenz- und Oberärztinnen sowie -ärzte wurde abgeschlossen, der Fachkräftemangel aktiv adressiert und die Anzahl offener Stellen weiter gesenkt.

Im Bereich Digitalisierung wurde die letzte Phase der Einführung des Klinik-Informationssystems und die Implementierung des Elektronischen Patientendossiers erfolgreich abgeschlossen, womit der im Vorjahr formulierten Erwartung des Eigentümers entsprochen wurde. Das Risikomanagement wurde weiter ausgebaut, wobei zentrale Bestandteile der Aufbau des Business Continuity Managements (BCM) und die Weiterentwicklung des Informationssicherheits-Managementsystems (ISMS) sind.

Im Berichtsjahr verzeichnete die PUK einen Verlust von 1,5 Mio. Franken. Obwohl die stationäre Auslastung gesteigert und der Umsatz durch ambulante Behandlungen um 8% erhöht werden konnte, führten steigende Personalkosten und anhaltender Tarifdruck zu einem negativen Ergebnis. Die EBITDA-Marge lag mit 4,5% über dem Branchendurchschnitt. Die Eigenkapitalquote sank auf 60,4%, bleibt jedoch im Rahmen der Vorgaben des Eigentümers.

Fazit

Die PUK hat im Berichtsjahr erneut gute Leistungen erbracht und viele Herausforderungen erfolgreich gemeistert.

Die finanzielle Situation erfordert flexible und effiziente Massnahmen, um die langfristige Stabilität der PUK zu gewährleisten.

Die Erneuerung der Infrastruktur sowie die nachhaltige Wirtschaftlichkeit und Finanzierung der Investitionen bleiben aufgrund der standortbedingten Mehrkosten (Denkmalschutz) weiterhin grosse Herausforderungen für die PUK.

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

Erwartungen

Der Eigentümer hat 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:** Es wird erwartet, dass die PUK die Erarbeitung der neuen Unternehmensstrategie für die Jahre 2026 bis 2029 wie geplant vorantreibt und im Jahr 2025 abschliesst. Das Projekt «Im Quadro» soll gemäss den Zielsetzungen umgesetzt und mit einem Monitoring hinsichtlich Wirkung, Effizienz und Wirtschaftlichkeit begleitet werden.
- **Qualität:** Von der PUK wird erwartet, dass sie die eingeleiteten Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements konsequent weiterverfolgt und sich aktiv an der Umsetzung der neuen Vorgaben aus dem bundesweiten Qualitätsvertrag beteiligt. Zudem wird weiterhin erwartet, dass die Messergebnisse sowie die Rücklaufquote, die bereits ein hohes Niveau aufweisen, nachhaltig gesichert werden. In Bereichen mit Ergebnissen unter dem Erwartungswert ist mindestens der Erwartungswert zu erreichen.
- **Personal:** Der Eigentümer erwartet, dass die PUK ihre Arbeitgeberattraktivität weiter stärkt und die positiven Entwicklungen in der Personalpolitik fortführt. Die Absenzenquote soll unter den Branchenschnitt gesenkt und die Mitarbeitendenbindung gestärkt werden.
- **Kooperationen:** Von der PUK wird erwartet, dass sie im Jahr 2025 eine gesamtheitliche Kooperationsstrategie vorlegt, in der die Grundsätze und Entscheidungskriterien für das Eingehen oder Ausschliessen von Kooperationen definiert werden. Dabei sollen Synergien in erster Linie und wo sinnvoll mit den anderen drei kantonalen Spitälern, innerhalb der bestehenden Netzwerke und mit Zürcher Spitälern geprüft werden.
- **Unternehmensorganisation und -kultur:** Es wird erwartet, dass die PUK den Verhaltenskodex nachhaltig im Arbeitsalltag verankert.
- **Infrastruktur:** Für das Bauprojekt Lengg soll die Umsetzung des Studienauftrags plangemäss fortgeführt werden, so dass die Auftragsvergabe an das Sieger-Team aus dem Studienwettbewerb 2026 erfolgen kann.
- **Finanzen:** Es wird erwartet, dass die PUK bis Ende 2025 ein konkretes Ergebnisverbesserungsprogramm vorlegt und aufzeigt, wie trotz schwieriger Rahmenbedingungen mittelfristig wieder eine Annäherung an die Eigentümervorgaben erreicht werden kann.



- **Risikomanagement:** Es wird erwartet, dass die etablierten Instrumente des Risikomanagements weiterhin systematisch angewendet und weiterentwickelt werden. Das Business Continuity Management (BCM) soll wie geplant weitergeführt werden.
- **Digitalisierung:** Es wird weiterhin erwartet, dass Synergien unter den vier kantonalen Spitälern, insbesondere im Bereich Cybersicherheit, genutzt werden. Der Eigentümer erwartet zudem, dass die PUK die bereits eingeleiteten ICT-Massnahmen kontinuierlich weiterentwickelt und an zukünftige Anforderungen anpasst, um eine nachhaltige und effiziente digitale Infrastruktur sicherzustellen. Der Datenschutz ist beim Einsatz neuer Technologien weiterhin mit hoher Priorität zu berücksichtigen und mit angemessenen Massnahmen zu gewährleisten.