

# **Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Eigentümerstrategie, Festlegung**

(vom 12. April 2017)

*Der Regierungsrat beschliesst:*

I. Die Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich wird festgelegt.

II. Dieser Beschluss fällt dahin, falls die Änderung des USZG gemäss Vorlage 5259 nicht in Kraft tritt.

III. Mitteilung an die Gesundheitsdirektion.

---

## **Weisung**

### **1. Ausgangslage und gesetzlicher Auftrag**

Gemäss den Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 (RRB Nr. 122/2014) und gestützt auf § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 legt der Regierungsrat für bedeutende Beteiligungen des Kantons eine Eigentümerstrategie fest. Zu den bedeutenden Beteiligungen zählt auch die selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK).

Diese Bestimmung hat ihren Ausdruck im Antrag des Regierungsrates an den Kantonsrat betreffend Erlass des Gesetzes über die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUKG) gefunden (Vorlage 5259). Ziel des Gesetzes ist die Umwandlung der heutigen PUK als Amtsstelle der Gesundheitsdirektion in eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt. Die Gesetzesänderung befindet sich derzeit in der parlamentarischen Beratung. Die Beschlussfassung findet voraussichtlich im Frühsommer 2017 statt. Mit einem Referendum gegen das Gesetz wird nicht gerechnet.

Um den Willen des Kantonsrates zeitnah umsetzen zu können, wird eine Inkraftsetzung des Gesetzes auf den 1. Januar 2018 angestrebt. Auf diesen Zeitpunkt ist auch die Eigentümerstrategie für die PUK festzulegen.

In Analogie zum Gesetz über das Universitätsspital Zürich (USZG) ist davon auszugehen, dass der Kantonsrat auch im PUKG bei der Eigentümerstrategie deren Genehmigung durch den Kantonsrat festlegen wird.

Um dem Kantonsrat und seinen Kommissionen ausreichend Zeit für die Beurteilung der Eigentümerstrategie zu geben, ist ihr Erlass durch den Regierungsrat noch vor der Beschlussfassung des Kantonsrates zum PUKG notwendig. Bei einer Ablehnung der Gesetzesvorlage durch den Kantonsrat wird der vorliegende Antrag – und damit auch die Eigentümerstrategie in der vorliegenden Fassung – hinfällig.

Die Eigentümerstrategie ist die Grundlage für das Beteiligungscontrolling des Kantons und die entsprechenden Eigentümergespräche mit der PUK. Die zuständige Fachdirektion legt dem Regierungsrat zudem jährlich Rechenschaft über die Umsetzung der Eigentümerstrategie ab. Der entsprechende Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie wird zusammen mit dem Geschäftsbericht der PUK dem Kantonsrat jeweils zur Kenntnisnahme zugeleitet.

Gemäss § 3 PUKG (in der Fassung gemäss Vorlage 5259) umfasst die Eigentümerstrategie für die PUK insbesondere folgende Inhalte:

- a. mittelfristige Ziele des Kantons als Eigentümer und Vorgaben zu deren Erreichung,
- b. finanzielle Zielwerte, namentlich zum Eigenkapital, zur Rendite und zur zulässigen Verschuldung,
- c. Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling.

Die «Vorgaben zu einer zweckgebundenen Investitions- und Immobilienplanung (Immobilienstrategie)», wie sie in die Vorlage zur Änderung des USZG und in die Verselbstständigungsverlagen zum Kantonsspital Winterthur (Gesetz über das Kantonsspital Winterthur, GKSW) und zur Integrierten Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland (Gesetz über die Integrierte Psychiatrie Winterthur – Zürcher Unterland) aufgenommen worden sind, haben erst den Status eines Mehrheitsantrages der Kommission für soziale Sicherheit und Gesundheit des Kantonsrates.

## **2. Steuerung der PUK**

Mit der Umwandlung der PUK in eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt ändert sich das Verhältnis zwischen Kanton und der PUK und insbesondere die strategische und operative Steuerung der PUK durch den Kanton in seiner Rolle als Eigentümer. An die Stelle der bisherigen Steuerung über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan des Kantons tritt die Beteiligungssteuerung mittels der Eigentümerstrategie. Die Eigentümerstrategie ist das zentrale Instrument zur Durchsetzung der Interessen des Kantons als Eigner der Anstalt. Sie identifiziert die strategischen Ziele des Kantons und macht Vorgaben zu Personal, Leistungserbringung, Kooperationen, Infrastruktur und Risikomanagement. Sie setzt finanzielle Ziele und regelt das Beteiligungscontrolling. Schliesslich legt sie die Rahmenbedingungen des Kantons für Veräusserungen fest.

In der Eigentümerstrategie ist der Auftrag des Eigentümers an das oberste Führungsorgan des Spitals formuliert. Im Falle der PUK ist dies der Spitalrat. Die Eigentümerstrategie ist abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen einerseits und den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton und der Klinik andererseits. Die Eigentümerstrategie ist aber auch zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie der PUK. Letztere ist ein Instrument der Unternehmensführung: In der Unternehmensstrategie legt der Spitalrat zuhanden der Spitaldirektion fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der übergeordneten regulatorischen (Gesetz, Leistungsaufträge) und strategischen (Eigentümerstrategie) Vorgaben in seinem Marktumfeld verhalten soll.

## **3. Die Eigentümerstrategie für die PUK im Einzelnen**

### **3.1 Gliederung**

Die Eigentümerstrategie für die PUK ist in folgende Kapitel gegliedert:

1. Ausgangslage und Umfeld,
2. Strategische Ziele des Kantons,
3. Vorgaben an die Psychiatrische Universitätsklinik,
4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung,
5. Ausübung der Eigentümerrolle,
6. Geltungsdauer und Überarbeitung.

### **3.2 Ausgangslage und Umfeld**

Einleitend zur Eigentümerstrategie werden die Aufgaben des Kantons als Garant einer ausreichenden und wirtschaftlich tragbaren Gesundheitsversorgung sowie einer qualitativ hochstehenden universitären Lehre und Forschung dargelegt. Sodann werden die PUK und ihre Rolle in der Versorgung sowie der Lehre und Forschung vorgestellt. Abschliessend werden die Verankerung der Eigentümerstrategie im PUKG erläutert und weitere wesentliche gesetzliche Grundlagen aufgeführt.

### **3.3 Strategische Ziele des Kantons**

In diesem Kapitel werden die strategischen Ziele dargelegt, die der Kanton als Träger der PUK verfolgt, differenziert nach der Rolle des Kantons als Versorgungsgewährleister sowie nach jener des Eigentümers.

Die Festlegungen zu den Gewährleisterzielen gehen aus von den Zweckbestimmungen gemäss § 2 PUKG (medizinische Versorgung, Forschung und Lehre sowie Aus-, Weiter- und Fortbildung) und präzisieren diese. Es werden die Erwartungen an die PUK bezüglich ihrer Positionierung im nationalen und internationalen Umfeld und ihrer Vernetzung mit den universitären Bildungseinrichtungen formuliert. Der breite Leistungsumfang wird ebenso betont wie die Nutzbarmachung der Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung für die Behandlung der Patientinnen und Patienten.

Zudem wird die PUK verpflichtet, ihre Konkurrenzfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, die Nutzung von Synergien mit den benachbarten Bildungsinstitutionen sowie die nachhaltige Refinanzierung der baulichen und betrieblichen Infrastruktur sicherzustellen.

### **3.4 Vorgaben an die PUK**

Dieses Kapitel beschreibt die direkten strategischen Vorgaben des Eigentümers zu wesentlichen Gesichtspunkten der Unternehmensführung.

Die Abschnitte 3.1 bis 3.5 behandeln die Gesichtspunkte «Unternehmensstrategie», «Personal», «Kommunikation», «Kooperationen» und «Infrastruktur». Hervorzuheben sind vor allem die Ausrichtung an einer qualitativ und wirtschaftlich überdurchschnittlichen Leistungserbringung, die Sicherstellung der Innovations- und Wettbewerbsfähig-

keit der Klinik und ihre starke Verankerung sowohl regional (Grossraum Zürich) als auch überregional bzw. national. Von der PUK wird zudem erwartet, dass sie eine attraktive Arbeitgeberin mit konkurrenzfähigen Arbeits- und Ausbildungsbedingungen ist. Schliesslich wird die Klinik verpflichtet, eine flexible, an effizienten, patientenorientierten Betriebsabläufen orientierte Infrastruktur vorzuhalten.

Von besonderer Bedeutung sind die im Abschnitt 3.6 «Finanzen» formulierten Vorgaben. Mit der Verselbstständigung der PUK entfällt die Steuerung des Spitals über das Budget und den Konsolidierten Entwicklungs- und Finanzplan (KEF). Dementsprechend ist die PUK von der Befolgung der Richtlinien des Regierungsrates zu Budget und KEF (Ersteingabe) befreit. Auch die materiellen Festlegungen des Regierungsrates zur KEF-Überarbeitung (Zweiteingabe) entfalten für das Spital keine Wirkung. Gleiches gilt für die Vorgaben des Personalamtes zum Personalcontrolling oder des Immobilienamtes zu den Hochbauinvestitionen. Auch von den Sanierungsprogrammen des Regierungsrates wird die PUK nicht erfasst.

Die finanzielle Steuerung der PUK erfolgt inskünftig über die Eigentümerstrategie. Die Jahresrechnung der PUK ist allerdings weiterhin zu konsolidieren (vgl. § 54 Abs. 1 lit. c Gesetz über Controlling und Rechnungslegung, CRG). Die PUK wird in der Rechnung bzw. im KEF als Leistungsgruppe ohne Beschlussgrösse geführt. In der KEF-Leistungsgruppe «PUK» sind die Aufgaben, die Erfolgsrechnung (Aufwand, Ertrag, Saldo) und die Investitionsrechnung (Ausgaben, Einnahmen, Saldo) auszuweisen.

Die erforderlichen Angaben sind auf konsolidierbarer Zahlenbasis und gemäss den zeitlichen Vorgaben des Kantons bereitzustellen. Die Eigentümerstrategie verpflichtet die PUK, dafür besorgt zu sein, dass ihre Geschäftstätigkeit den mittelfristigen Ausgleich nicht in wesentlichem Ausmass negativ beeinflusst. Dabei sind Veränderungen beim Gewinn je nach Geschäftsgang normal; Verluste hingegen sind durch Überschüsse auszugleichen. Dieser Ausgleich ist nötigenfalls durch strategische Vorgaben im Rahmen des Eigenercontrollings sicherzustellen.

Zu den qualitativen finanziellen Vorgaben des Kantons für die PUK gehört, dass im Bereich der Leistungen der Obligatorischen Krankenpflegeversicherung (OKP) eine zumindest ausgeglichene Rechnung erwartet wird, dass also im Schnitt die Einnahmen die Ausgaben einschliesslich der Anlagenutzungskosten decken. Zudem hat die PUK eine Rendite zu erwirtschaften, die eine nachhaltige Erfüllung der Eigentümerziele gemäss Abschnitt 2 sicherstellt. Die Vermögenswerte sind ausreichend zu schützen, und das Spital sollte stets über ein angemessenes Eigenkapital verfügen, um so seine Kreditwürdigkeit zu erhalten.

Die Eigentümerstrategie enthält auch finanzielle Vorgaben quantitativer Art. Die Vorgabe solcher Finanzziele ist nicht trivial. Quantitative Ziele sind zwar einfach messbar und bilden grundsätzlich eine objektive Grundlage für die Beurteilung der Unternehmensentwicklung und der eingegangenen Risiken. Sie können aber unter Umständen auch ein zu enges Korsett bilden und sich negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken. Zudem besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleitung zur Einhaltung quantitativer Ziele vor allem auf kurzfristig wirksame Massnahmen setzt, die nicht nachhaltig sind. Aus diesem Grund sind die festgelegten Kennzahlen nicht als «harte» Jahresziele zu verstehen, sondern als Richtwerte, die im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichen sind.

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen werden folgende quantitative finanzielle Vorgaben an die PUK gemacht:

- Als Kennzahl für die Profitabilität, Liquidität und finanzielle Stabilität des Spitals wird die EBITDA-Marge (Marge des nach Abzug der Personal- und Sachkosten, aber vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen verbleibenden Ertrages) herangezogen. Als im mehrjährigen Mittel zu erreichender Zielwert wird – anstelle einer Zahl – eine «über dem Branchendurchschnitt liegende» Marge festgelegt. Der Branchendurchschnitt für die EBITDA-Marge liegt bei den psychiatrischen Kliniken in der Schweiz derzeit bei 5–6%. Mit dem Verzicht auf einen festen Wert wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die psychiatrischen Kliniken heute noch tendenziell tiefere Renditen erzielen als die akutsomatischen Spitäler. Zudem steht in der Psychiatrie die Einführung eines neuen stationären Tarifs bevor (Tarsy); diese bringt verschiedenen Unsicherheiten bezüglich der zukünftigen Ertragslage der psychiatrischen Kliniken mit sich, die ebenfalls eine weniger strenge Renditevorgabe sinnvoll erscheinen lassen.
- Als Kennzahl für die Stabilität und Bonität der PUK wird die Eigenkapitalquote (Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital, in Prozent) verwendet. Eine tiefe Eigenkapitalquote hat eine verminderte Kreditwürdigkeit zur Folge und erhöht damit die Kapitalkosten und die Abhängigkeit der PUK von den Kreditgebern. Als im jährlichen Mittel nicht zu unterschreitender Zielwert wird eine Eigenkapitalquote von 30% festgelegt. Das Unternehmen sollte auch nicht über eine zu hohe Eigenkapitalquote verfügen. Eine hohe Eigenkapitalquote deutet darauf hin, dass zu viele flüssige Mittel des Eigentümers im Unternehmen gebunden sind. Als sinnvolle Obergrenze wird eine Eigenkapitalquote von 80% erachtet.

- Als Kennzahl für die Verschuldung wird der Zinsdeckungsgrad – das Verhältnis zwischen dem Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) und Nettozinsaufwand – eingesetzt. Als im zwei- bis vierjährigen Mittel zu erreichender Zielwert wird der Faktor 3.0 festgelegt. Dies bedeutet, dass im Mittel die Zinskosten der PUK höchstens ein Drittel ihres Gewinns vor Zinsen und Steuern betragen dürfen.

Diese Vorgaben gelten auf Konzernebene, sofern ein Konzernabschluss vorliegt. Andernfalls gelten sie für den Einzelabschluss.

Bei den Kennzahlen ist Folgendes zu beachten: Sowohl die EBIT- bzw. EBITDA-Marge als auch die Eigenkapitalquote sind auch bei gesunden Unternehmen beträchtlichen Schwankungen unterworfen. Ein Unterschreiten der festgelegten Werte ist nicht in jedem Fall mit einer ungenügenden Wirtschaftlichkeit oder einer übermässigen Verschuldung der Klinik gleichzusetzen. Die genannten Werte haben vielmehr Orientierungs- und Leitfunktion und sollten längerfristig, d. h. im mehrjährigen Mittel, erreicht (EBITDA) bzw. nicht unterschritten (Eigenkapitalquote) werden. Die Nichteinhaltung einer oder mehrerer Indikatoren in einem Berichtsjahr bildet keinen zwingenden Anlass für Sanktionen gegenüber der Klinik. Sie sollte vielmehr gemeinsam mit Eigentümer und Unternehmen sorgfältig analysiert und auf die Notwendigkeit von Massnahmen hin beurteilt werden. Gerade in der Anfangsphase des neuen Steuerungsparadigmas – d. h. in den ersten drei bis fünf Jahren – wird zudem eine allmähliche Annäherung an den Zielwert für notwendig und realistisch erachtet.

Abschnitt 3.7 enthält die Vorgabe des Kantons zum Rechnungslegungsstandard (siehe dazu § 25 Abs. 1 PUKG). In Übereinstimmung mit dem grösseren unternehmerischen Handlungsspielraum, den die PUK nach der Verselbstständigung haben soll, wird als Standard die Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER festgelegt. Swiss GAAP FER ist der im Spitalbereich mit Abstand am weitesten verbreitete Rechnungslegungsstandard. Mit der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER ist sichergestellt, dass die PUK auf den Kapital- und Kreditmärkten keine Nachteile gegenüber anderen Kapital- bzw. Kreditnehmern hat. Die PUK stellt mittels Überleitung die Integration ihres Rechnungsabschlusses nach Swiss GAAP FER in die konsolidierte Rechnung des Kantons nach den Vorgaben des Handbuchs für Rechnungslegung (HBR) sicher. Die Umstellung auf Swiss GAAP FER erfolgt spätestens ab dem Beginn der zweiten Vierjahresperiode der Eigentümerstrategie. So lange gilt das HBR.

In Abschnitt 3.8 schliesslich wird die PUK auf das Führen eines angemessenen Internen Kontrollsystems für das Risikomanagement verpflichtet.

### **3.5 Beteiligungscontrolling**

Das Beteiligungscontrolling des Kantons umfasst neben der jährlichen Berichterstattung zur Eigentümerstrategie weitere Massnahmen. Dazu gehören zweimal jährlich stattfindende Eigentümergespräche. Weitere Vorgaben für ein angemessenes Reporting (wie beispielsweise eine unterjährige Berichterstattung zur Geschäftsentwicklung) werden bilateral zwischen der PUK und der Gesundheitsdirektion vereinbart.

### **3.6 Ausübung der Eigentümerrolle**

Schon bis anhin wurde die unselbstständige Einheit PUK im Rahmen der gesetzlichen und budgettechnischen Möglichkeiten von der Verwaltung mit angemessenem Handlungsspielraum geführt. Mit der Umwandlung in eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt wird dieser Spielraum vergrössert. In der Eigentümerstrategie werden die zukünftigen Rechte und Pflichten für beide Seiten verbindlich gemacht. Die Feststellungen in der Eigentümerstrategie zur Ausübung der Eigentümerrolle haben im Wesentlichen deklaratorischen bzw. (aus kantonalen Sicht) selbstbindenden Charakter, ebenso wie die Feststellungen zu den unternehmerischen Handlungsspielräumen und zur Vermeidung einer Bevor- oder Benachteiligung der Klinik.

### **3.7 Geltungsdauer und Überarbeitung**

Strategien haben naturgemäss einen mittelfristigen Wirkungshorizont. Die Eigentümerstrategie soll deshalb mindestens alle vier Jahre durch den Regierungsrat überprüft und nachgeführt werden. Da zudem jährlich zur Umsetzung der Strategie Bericht zu erstatten ist (zum einen durch die PUK an den Regierungsrat; zum anderen durch den Regierungsrat an den Kantonsrat), ist sichergestellt, dass auch ein kurzfristiger Anpassungsbedarf erfasst wird. Anpassungen der Eigentümerstrategie bedürfen der Genehmigung durch den Kantonsrat.

## **4. Genehmigung durch den Kantonsrat**

Die Festlegung der Eigentümerstrategie für die PUK steht unter dem Vorbehalt ihrer Genehmigung durch den Kantonsrat.

Dieser Regierungsratsbeschluss steht unter dem grundsätzlichen Vorbehalt der Zustimmung des Kantonsrates und – im Falle eines Referendums – der Stimmberechtigten zum PUKG.



## Anhang

# Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

(vom 12. April 2017)

## 1. Ausgangslage und Umfeld

### 1.1 Zweck der Eigentümerstrategie

Gemäss den Richtlinien des Regierungsrates über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 und gestützt auf § 13 Abs. 2 der Verordnung über die Organisation des Regierungsrates und der kantonalen Verwaltung vom 18. Juli 2007 legt der Regierungsrat für bedeutende Beteiligungen des Kantons eine Eigentümerstrategie fest. Zu den bedeutenden Beteiligungen zählt auch die selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUK).

Die Eigentümerstrategie umfasst die strategischen Ziele des Eigentümers als Gewährleister und als Eigner der PUK (einschliesslich finanzieller Steuerung). Sie zeigt die Erwartungen des Kantons an die Klinik und deren Unternehmensleitung und bildet die Grundlage für den Austausch mit dem obersten Führungsorgan der Beteiligung (Verwaltungsrat).

### 1.2 Aufgaben des Kantons im Bereich der universitären Psychiatrie

Art. 113 der Kantonsverfassung (KV) verpflichtet den Kanton, zusammen mit den Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung zu sorgen. Die Aufgabenteilung zwischen Kanton und Gemeinden sieht vor, dass der Kanton für die Akut- und Rehabilitationsversorgung in Spitälern, die Gemeinden demgegenüber für die Langzeitversorgung in Heimen und durch Spitex-Organisationen zuständig sind.

Als Versorgungsgewährleister und Regulator steuert der Kanton die Spitalversorgung mit verschiedenen Steuerungsinstrumenten wie insbesondere dem Erlass von Gesetzen und Verordnungen, dem gesundheitspolizeilichen Bewilligungs- und Aufsichtswesen sowie der Spitalplanung und den Spitallisten gemäss dem Bundesgesetz über die Krankenversicherung (KVG).

Der Kanton hat auch für eine qualitativ hochstehende Lehre und Forschung an Universität und anderen Hochschulen zu sorgen (Art. 118 KV). Dazu betreibt er die entsprechenden Institutionen, insbesondere die Universität Zürich (UZH).

In den Zürcher Universitätsspitalern USZ, Uniklinik Balgrist, Universitäts-Kinderspital und PUK sind die kantonalen Aufgaben der medizinischen Versorgung, der Forschung und der Lehre eng miteinander verflochten. Die von diesen Institutionen erbrachte universitäre Medizin entwickelt die Medizin der Zukunft und sorgt damit für eine hochstehende, zeitgemässe klinische Versorgung.

Der Kanton hat ein grosses Interesse daran, dass Zürich seine Bedeutung als international hervorragende und anerkannte Stätte der universitären medizinischen Versorgung, Forschung und Lehre halten und ausbauen kann. Um das Potenzial des Standortes bestmöglich zu nutzen, ist eine enge strategische Koordination der beteiligten Institutionen zwingend.

### **1.3 Die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich**

Die PUK ist mit ihren vier Kliniken sowie dem psychiatrischen «Clinical Trial Center» die grösste und wichtigste psychiatrische Klinik im Kanton Zürich. Sie ist eng mit der medizinischen Fakultät der Universität verbunden. Mit ihren ambulanten, tagesklinischen und stationären Angeboten stellt sie in der Stadt und Agglomeration Zürich einen bedeutenden Teil der institutionellen psychiatrischen Versorgung sicher. In Spezialgebieten der Versorgung, insbesondere in der Kinder- und Jugendpsychiatrie, hat die PUK eine überregionale Versorgungsfunktion. Im Bereich der forensischen Psychiatrie ist sie sogar die einzige Leistungserbringerin im Kanton und ein national anerkanntes Kompetenzzentrum.

Neben den Versorgungsleistungen erbringt die PUK umfangreiche Leistungen in der Forschung und der universitären Lehre sowie wichtige Aus-, Weiter- und Fortbildungsleistungen.

### **1.4 Gesetzliche Grundlagen**

Der Kantonsrat genehmigt die vom Regierungsrat festgelegte Eigentümerstrategie für die PUK. Die Eigentümerstrategie ist eine verbindliche Vorgabe des Kantons an den Spitalrat als oberstes Führungsorgan der Anstalt. Die Eigentümerstrategie ist jedoch kein Rechtserlass und deshalb nicht direkt rechtswirksam.

Weitere wichtige Gesetzeserlasse sind:

- Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005,
- Gesundheitsgesetz vom 2. April 2007 (GesG),
- Spitalplanungs- und -finanzierungsgesetz vom 2. Mai 2011 (SPFG),
- Gesetz über die Universität Zürich vom 15. März 1998 (UZHG),
- Gesetz über Controlling und Rechnungslegung vom 9. Januar 2006 (CRG).

## **2. Strategische Ziele des Kantons**

Als Gewährleister der universitären Psychiatrie mit den Elementen psychiatrische Versorgung, Forschung und Lehre sowie Aus-, Weiter- und Fortbildung verfolgt der Kanton als Träger der PUK folgende Ziele:

- Die PUK ist als national führendes sowie international beachtetes Zentrum der universitären Psychiatrie positioniert.
- Sie arbeitet dazu eng mit der Universität Zürich zusammen.
- Sie arbeitet zudem mit weiteren Hochschulen, insbesondere der ETH zusammen.
- Die PUK bietet allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann die ihm zugeteilten Leistungsaufträge im Bereich der Grundversorgung und der spezialisierten Psychiatrie jederzeit qualitativ hochwertig und wirtschaftlich erfüllen.
- Die PUK macht Erkenntnisse aus der psychiatrischen Forschung für die Patientinnen und Patienten nutzbar.
- Die PUK pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern.
- Die PUK erhält, erneuert und betreibt eine zweckmässige, moderne Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig.
- Die PUK vermeidet Wettbewerbsverzerrungen gegenüber anderen Anbietern von Leistungen, die im regulierten Wettbewerb der klinischen Versorgung stehen.

Als Eigentümer der PUK verfolgt der Kanton folgende Ziele:

- Die PUK ist eine nachhaltig konkurrenzfähige Leistungserbringlerin in der kantonalen und, in Spezialgebieten, in der nationalen Spitalversorgung.
- Die PUK nutzt betriebliche, personelle und infrastrukturelle Synergien mit der Universität und der ETH und allenfalls weiteren Institutionen im Bereich der Lehre und Forschung. Sie unterstützt die strategische Koordination der Universitären Medizin Zürich.
- Die PUK ist nachhaltig finanziert und erwirtschaftet eine ausreichende Rendite und einen ausreichenden Cashflow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten.
- Die PUK erhält, erneuert und betreibt ihre Infrastruktur nachhaltig und aus eigener Kraft.

### **3. Vorgaben an die Psychiatrische Universitätsklinik**

Der Kanton als Eigentümer der PUK erwartet vom Spitalrat die Beachtung der folgenden Vorgaben:

#### **3.1 Unternehmensstrategie**

Die PUK verfolgt eine Unternehmensstrategie, die das Erreichen der strategischen Ziele des Kantons gemäss Abschnitt 2 unterstützt und insbesondere auf eine überdurchschnittliche Qualität und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung, auf die Förderung der Innovationsfähigkeit und auf die aktive Nutzung von Marktchancen ausgerichtet ist.

Die PUK ist sowohl regional als auch überregional und national verankert.

#### **3.2 Personal**

Die PUK betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeberin im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert. Sie ist eine zuverlässige Sozialpartnerin.

Die PUK bietet zeitgemässe, konkurrenzfähige Ausbildungsstellen an und leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in allen Berufen des Gesundheitswesens.

### **3.3 Kommunikation**

Die PUK informiert transparent und bewirtschaftet aktiv ihre Stakeholder-Beziehungen.

### **3.4 Kooperationen**

Die PUK kann Tochtergesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben und strategische Partnerschaften eingehen, sofern sie damit die Wirtschaftlichkeit oder die Qualität der Leistungserbringung verbessert oder ihre Marktposition langfristig stärkt und die damit verbundenen Risiken tragbar sind.

### **3.5 Infrastruktur**

Die PUK stellt sicher, dass ihre Infrastruktur

- patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
- die translationale psychiatrische Forschung und Lehre im Verbund mit der Universität und der ETH unterstützt,
- im Rahmen der Unternehmensstrategie flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
- eine angemessene Qualität aufweist.
- Die PUK erstellt eine Infrastruktur- und Investitionsplanung, die Aufschluss über die geplante mittel- und langfristige Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt.

### **3.6 Finanzen**

Die PUK

- strebt im Bereich der obligatorischen Krankenpflegeversicherung gemäss KVG eine ausgeglichene Rechnung an,
- erwirtschaftet eine ausreichende Rendite, um die Erfüllung der Eigentümerziele langfristig und aus eigener Kraft sicherstellen zu können,
- erwirtschaftet einen ausreichenden Cashflow zur langfristigen Finanzierung der Investitionen sowie zur Begleichung laufender Verpflichtungen,
- sorgt für einen ausreichenden Schutz der Vermögenswerte,
- verfügt über ein angemessenes Eigenkapital.

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

- Eigenkapitalquote: mind. 30%, max. 80%
- Zinsdeckungsgrad: 3.0

Die PUK strebt eine im Branchenvergleich überdurchschnittliche EBITDA-Marge an.

Die PUK sorgt dafür, dass sie den mittelfristigen Ausgleich der konsolidierten Erfolgsrechnung des Kantons nicht belastet. Sie sieht in der Regel mindestens ein ausgeglichenes Budget sowie eine über vier Jahre zumindest ausgeglichene Plan-Erfolgsrechnung vor. Negative Ergebnisse in der Erfolgsrechnung sind durch Überschüsse in der nächsten Plan-Erfolgsrechnung auszugleichen.

Die Verschuldungsseckwerte der PUK dürfen die Kreditwürdigkeit des Kantons nicht beeinträchtigen.

### **3.7 Rechnungslegungsstandard**

Die PUK führt ihre Rechnung nach Swiss GAAP FER und stellt mittels Überleitung ihre Integration in die konsolidierte Rechnung des Kantons nach den Vorgaben des Handbuchs für Rechnungslegung (HBR) sicher. Die Umstellung auf diesen Standard erfolgt spätestens ab dem Beginn der zweiten Vierjahresperiode der Eigentümerstrategie. So lange gilt das HBR.

Die finanziellen Vorgaben gemäss Abschnitt 3.6 dieser Eigentümerstrategie gelten auf Konzernebene, sofern ein Konzernabschluss vorliegt. Andernfalls gelten sie für den Einzelabschluss.

### **3.8 Risikomanagement**

Die PUK stellt ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem.

## **4. Beteiligungscontrolling und Risikobeurteilung**

### **4.1 Austausch Kanton – Psychiatrische Universitätsklinik**

Die Gesundheitsdirektion als Eigentümervertreterin und eine Vertretung des Spitalrates pflegen zweimal pro Jahr sowie bei besonderem Bedarf einen direkten Austausch über die strategische Ausrichtung des Spitals.

Die PUK informiert die Eigentümerversammlung des Kantons frühzeitig über Vorkommnisse und Vorhaben von grosser Tragweite oder bei drohenden bedeutenden Abweichungen von den Eigentümerzielen.

Die Gesundheitsdirektion stellt den Austausch mit den übrigen Direktionen sicher.

## **4.2 Berichterstattung**

Die PUK erstattet dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie. Der Bericht stellt auch die strategischen und finanziellen Risiken dar.

Die PUK berichtet dem Kanton jährlich über die Ist-Werte und über die mittelfristigen Planwerte der Kennzahlen gemäss den Vorgaben der Gesundheitsdirektion sowie über die Infrastrukturplanung.

Bei Bedarf kann die Gesundheitsdirektion bei der PUK im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zusätzliche Informationen zu besonderen Geschäften einholen oder Quartalsabschlüsse einfordern, soweit dies zur Einschätzung der Unternehmensrisiken notwendig ist.

## **5. Ausübung der Eigentümerrolle**

### **5.1 Wahrung der Eigentümerinteressen**

Der Kanton wahrt auf der Grundlage des Beteiligungscontrollings seine Eigentümerinteressen durch die Ausübung der Aufsichts- und Mitwirkungsrechte gemäss PUKG.

Die Zusammensetzung des Spitalrates wird nach fachlichen und persönlichen Kriterien bestimmt, sodass das Gremium als Ganzes mit Persönlichkeiten besetzt ist, die sich optimal ergänzen und durch ihre Erfahrung die Interessen des Kantons als Eigentümer umsetzen sowie die Aufsichts- und Führungsaufgaben optimal wahrnehmen können. Die folgenden Fachkompetenzen sollen abgedeckt sein: Spitalwesen, Unternehmensführung, Medizin, Recht, Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation.

## 5.2 Massnahmen des Eigentümers

Der Kanton sorgt im Rahmen seiner strategischen Zielvorgaben gemäss Abschnitt 2 dafür,

- dass die PUK am Standort Zürich-Lengg sowie an weiteren Standorten über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum verfügt,
- dass die PUK als klinische Leistungserbringerin gegenüber den anderen Listenspitälern weder bevorzugt noch benachteiligt ist. Er fördert insbesondere die Kostentransparenz im Bereich von Leistungen und Aufwänden, die nicht unmittelbar der Erfüllung der Leistungsaufträge dienen.

## 6. Geltungsdauer und Überarbeitung

Die Eigentümerstrategie für die PUK ist auf unbestimmte Dauer festgesetzt. Sie wird mindestens alle vier Jahre überprüft und soweit nötig angepasst.

Im Namen des Regierungsrates

Der Präsident:  
Mario Fehr

Der Staatsschreiber:  
Beat Husi