



B

Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (Festsetzung)

1. Vorbemerkungen

Mit dem Erlass des Gesetzes über die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich (PUKG) vom [Datum] hat der Gesetzgeber die Rechtsform und den Autonomiegrad der Psychiatrischen Universitätsklinik (PUK) grundlegend neu geregelt. Die Inkraftsetzung der neuen Regelung erfolgt per 1. Januar 20xx. Das PUKG verpflichtet den Regierungsrat, eine Eigentümerstrategie für die PUK festzulegen, und nennt die wesentlichen Inhalte dieser Strategie. Sie ist unter Berücksichtigung der Richtlinien des Regierungsrats über die Public Corporate Governance vom 29. Januar 2014 (PCG-Richtlinien) auf den Zeitpunkt des Inkrafttretens des PUKG erstmals festzusetzen.

Gemäss Ziff. 5.2 und 5.3 der PCG-Richtlinien umfasst die Eigentümerstrategie unter anderem die strategischen Ziele, die der Kanton mit einer bestimmten Beteiligung verfolgt. Je nach Art der Beteiligung sind die strategischen Ziele auf die Gewährleisterinteressen und/oder auf die Eignerinteressen des Kantons auszurichten. Sind die strategischen Ziele in der Spezial- oder Bundesgesetzgebung bereits ausreichend bestimmt, kann auf die Formulierung einer Eigentümerstrategie verzichtet werden (vgl. Ziff. 5.5 PCG-Richtlinien). Dies umfasst je nach Art der spezialgesetzlich festgelegten Ziele auch die Möglichkeit, die Eigentümerstrategie auf die Gewährleister- oder Eigner Aspekte zu begrenzen. Im Bereich der Spital- und Bildungsversorgung sind die Ziele und Rahmenbedingungen der Leistungserbringung im Bundesrecht und im kantonalen Recht umfassend geregelt. Diesbezüglich ist der Gestaltungsspielraum auf Ebene der Eigentümerstrategie PUK gering. An der Schnittstelle dieser beiden Politikbereiche - der universitären Medizin - hat der Kanton jedoch nicht nur ein strategisches Gestaltungsinteresse, sondern auch eine politische Gestaltungsmöglichkeit bei der Positionierung der PUK als eine der Schlüsselinstitutionen der universitären Medizin. Die Eigentümerstrategie PUK ist daher ist daher schwergewichtig auf den Bereich der universitären Medizin fokussiert. Daneben sind die aus Eignersicht wichtigen Ziele festgehalten.

Die Eigentümerstrategie PUK umfasst neben der mittelfristigen Zielsetzung des Kantons als Eigentümer der öffentlich-rechtlichen Anstalt strategische Vorgaben an die PUK zur Erreichung dieser Ziele, insbesondere zur Unternehmenspolitik und zum Umgang mit der Infrastruktur. Teil dieser strategischen Vorgaben sind zudem auch finanzielle Zielwerte insbesondere zum Eigenkapital, zur Verschuldung und zur Rendite. Im Weiteren enthält die Eigentümerstrategie Vorgaben zum Rechnungslegungsstandard, zur Berichterstattung und zum Risikocontrolling.

Die Eigentümerstrategie ist ein Instrument des Regierungsrats. Sie ist einerseits abzugrenzen von den übergeordneten gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie von den Leistungsvereinbarungen zwischen dem Kanton als Gewährleister der Gesundheits- und Bildungsversorgung und einzelnen Leistungserbringern. Andererseits ist sie klar zu unterscheiden von der Unternehmensstrategie der PUK. Letztere ist ein Instrument der Unternehmensführung und legt fest, wie sich das Unternehmen im Rahmen der übergeordneten strategischen und regulatorischen Vorgaben in seinem Marktumfeld bewegt.

Die Eigentümerstrategie ist kein Rechtserlass, sondern zeigt die Erwartung des Regierungsrats an die PUK. Er setzt damit die strategischen Leitplanken, innerhalb derer sich das Unternehmen bewegen soll. Die Eigentümerstrategie ist nicht nur Grundlage für den Austausch zwischen dem Kanton und der PUK, sondern sie hat auch eine Publizitätsfunktion gegenüber politischen Gremien (z.B. Kantonsrat) und der Öffentlichkeit. Aus diesem Grund muss sie aus sich selbst heraus lesbar und verständlich sein.

2. Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

2.1 Das Spitalversorgungsumfeld der Psychiatrischen Universitätsklinik

Der Kanton sorgt zusammen mit den Gemeinden für eine ausreichende und wirtschaftlich tragbare Gesundheitsversorgung seiner Bevölkerung (Art. 113 Kantonsverfas-

sung). Im Spitalbereich stützt er sich dabei auf eine Vielzahl von Spitälern ab, die von Privaten, Gemeinden oder dem Kanton errichtet und betrieben werden können. Gegenüber den Leistungserbringern übt der Kanton als Regulator und Gewährleister der Spitalversorgung verschiedene Funktionen aus. Zur Wahrnehmung seiner Aufgaben und zur wirkungsvollen Steuerung der Spitalversorgung verfügt er über verschiedene Steuerungsinstrumente wie insbesondere den Erlass von Gesetzen und Verordnungen, das gesundheitspolizeiliche Bewilligungs- und Aufsichtswesen sowie die Spitalplanung und das Tarifwesen gemäss KVG. Im Weiteren subventioniert er gemeinwirtschaftliche Leistungen, sanktioniert systemwidrige Aktivitäten der Spitäler und sorgt für die Erhöhung der Leistungs- und Kostentransparenz. Schliesslich kann der Kanton auch besondere Unterstützungsmassnahmen gemäss § 20 SPFG ergreifen, sofern der Fortbestand eines versorgungsnotwendigen Listenspitals gefährdet sein sollte. Im Bereich der Psychiatrie erbringen 16 Spitäler mit öffentlicher oder privater Trägerschaft Leistungen gemäss Spitalliste. Von diesen Spitälern wird einzig die Psychiatrische Universitätsklinik aufgrund ihrer engen Verflechtung mit der Universität als öffentlich-rechtliche Institution des Kantons Zürich geführt.

2.2 Lehre und Forschung im Kanton Zürich

Der Kanton sorgt für eine qualitativ hoch stehende Lehre und Forschung an Universität und anderen Hochschulen (Art. 118 Kantonsverfassung). Er betreibt die Universität Zürich sowie die drei Hochschulen der Zürcher Fachhochschule als selbstständige Anstalten des kantonalen öffentlichen Rechts. Er kann weitere Hochschulen errichten sowie den Betrieb nicht-staatlicher Hochschulen subventionieren.

Die Freiheit von Forschung und Lehre ist gewährleistet. Die Universität und die Hochschulen legen die Ziele und Schwerpunkte von Lehre und Forschung im Rahmen ihrer Entwicklungs- und Finanzpläne fest.

Neben den kantonalen Institutionen befinden sich im Kanton Zürich die ETH als eine der weltweit führenden technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulen sowie drei Forschungsanstalten des ETH-Bereichs.

2.3 Universitäre Medizin Zürich

Die universitäre Medizin ist charakterisiert durch die enge Verflechtung zwischen Forschung, Lehre und klinischer Versorgung. Erfolgskritisch ist die rasche Translation von Forschungserkenntnissen in die klinische Anwendung und von klinischen Fragestellungen in die Forschung. Dadurch entwickelt die universitäre Medizin die Medizin der Zukunft und sorgt gleichzeitig für eine hochstehende, moderne klinische Versorgung. Voraussetzung für eine erfolgreiche universitäre Medizin sind einerseits Forschungs- und Lehrinstitutionen, die im Bereich der Medizin und der Life Sciences thematisch breit und von der Grundlagenforschung bis zur angewandten Entwicklung integral leistungsfähig sind. Andererseits braucht es eine klinische Versorgung, die nicht nur ein breites diagnostisches und therapeutisches Anwendungsfeld bietet, sondern insbesondere auch das wirtschaftliche Rückgrat der universitären Medizin bildet.

Der Standort Zürich verfügt über ein auch im internationalen Vergleich herausragendes Potential für die universitäre Medizin. So sind hier zwei universitäre Hochschulen und vier universitäre Spitäler angesiedelt, welche in ihrer Gesamtheit optimale Voraussetzungen für eine erfolgreiche universitäre Medizin bieten.

- Die Universität Zürich verfügt über die schweizweit grösste Medizinische Fakultät mit rund 700 akademischen Lehrkräften. In der Forschung konzentriert sich die medizinische Fakultät auf fünf Schwerpunkte: Neurowissenschaften, Molekulare Medizin, Transplantationsmedizin und Immunologie, Onkologie sowie Kardiovaskuläre Wissenschaften. Zusammen mit der ETH betreibt sie das Netzwerk Life Science Zurich.
- Die ETH Zürich ist eine der beiden technisch-naturwissenschaftlichen Hochschulen des Bundes. Sie hat am 1. Januar 2012 das Departement Gesundheitswissenschaften und Technologie (HEST; Bewegungswissenschaften, Lebensmittelwissenschaften/Ernährung, Medizintechnik, Neurowissenschaften) gegründet, um den Life Science Bereich zu stärken. Sie ergänzt damit die medizinische Fakultät der Universität Zürich im Bereich der Gesundheitswissenschaften mit technisch-naturwissenschaftlichen Forschungsfeldern.
- Die vier universitären Spitäler Zürichs (Universitätsspital, Kinderspital, Uniklinik Balgrist, Psychiatrische Universitätsklinik) decken von der Grundversorgung bis hin zur hochspezialisierten Versorgung das ganze diagnostische und therapeutische

Spektrum der universitären Medizin ab. Insbesondere in der Versorgung stehen sie als klinische Leistungserbringer in Konkurrenz zu den übrigen Spitälern.

Als Eigentümer des Universitätsspitals, der Psychiatrischen Universitätsklinik (einschliesslich Kinder- und Jugendpsychiatrie) und der Universität hat der Kanton ein Interesse daran, dass sich die universitäre Medizin Zürich als Stätte der translationalen medizinischen Forschung und Lehre mit internationaler Ausstrahlung etabliert und eine hochstehende klinische Versorgung der Patientinnen und Patienten bietet. Um das Potential des Standortes Zürich im Bereich der universitären Medizin bestmöglich zu nutzen, ist eine strategische Koordination der beteiligten Institutionen sowie der Bildungs- und der Gesundheitsdirektion notwendig.

2.4 Psychiatrische Universitätsklinik Zürich

Die PUK bildet mit ihren vier Kliniken sowie dem Psychiatrischen Clinical Trial Centre den Kernbereich der Universitären Psychiatrie im Kanton Zürich. Sie ist mit der medizinischen Fakultät der Universität verbunden und pflegt eine enge Zusammenarbeit mit der Universität und der ETH. In der Stadt und Agglomeration Zürich stellt sie einen bedeutenden Teil der allgemeinpsychiatrischen Versorgung sicher. In Spezialgebieten der Versorgung, insbesondere in der Kinder- und Jugendpsychiatrie, hat die PUK eine überregionale Bedeutung. Im Bereich der forensischen Psychiatrie ist sie die einzige Leistungserbringerin im Kanton und ist in die interkantonale Sicherstellung der Versorgung eingebunden.

Die PUK erbringt massgebliche Aus- und Weiterbildungsleistungen in universitären und nichtuniversitären Berufen des Gesundheitswesens.

Mit der Behandlung von rund 5000 stationären Patientinnen und Patienten, rund 35 000 tagesklinischen Behandlungstagen, rund 90 000 ambulanten Konsultationen und knapp 200 Mio. Franken Jahresumsatz zählt die PUK zu den grossen Psychiatrischen Kliniken der Schweiz. Mit über 1600 Mitarbeitenden ist die Psychiatrische Universitätsklinik auch ein bedeutender Arbeitgeber in der Stadt Zürich.

Die PUK war bisher eine Amtsstelle des Kantons und direkt der Gesundheitsdirektion unterstellt. Mit dem Erlass des Gesetzes über die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich vom [Datum] wurde sie in eine selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt umgewandelt, und die Liegenschaften wurden ihr im Rahmen von Baurechten zu Eigentum

übertragen. Die selbstständige öffentlich-rechtliche Anstalt PUK ist nicht direkt in die Controlling- und Rechnungslegungsvorschriften des Kantons (Controlling- und Rechnungslegungsgesetz vom 9. Januar 2006) eingebunden, damit das Spital über den notwendigen Spielraum für die Investitionsfinanzierung verfügt.

2.5 Eigentümerziele des Kantons

Der Kanton als Eigentümer der Psychiatrischen Universitätsklinik verfolgt folgende Ziele:

- Die Psychiatrische Universitätsklinik ist eine langfristig konkurrenzfähige Leistungserbringerin in der kantonalen und in Spezialgebieten in der nationalen Spitalversorgung. Eine klare strategische Ausrichtung, eine effiziente Betriebsorganisation, eine zweckmässige Infrastruktur, eine gute Leistungsqualität und eine hohe Innovationsfähigkeit sichern ihre eigenständige Betriebsfähigkeit und machen sie zu einem starken Partner für regionale und überregionale Kooperationen.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik erwirtschaftet eine ausreichende Eigenkapitalrendite, einen ausreichenden Cash-Flow für die Deckung der Kapital- und Investitionskosten und verfügt über ein angemessenes Eigenkapital. Der Regierungsrat legt in einem Anhang zur Eigentümerstrategie konkrete Kennzahlen und Zielvorgaben fest.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik bietet als Arbeitgeberin zeitgemässe, konkurrenzfähige Arbeits- und Ausbildungsstellen an und ist ein zuverlässiger Sozialpartner.

2.6 Strategische Vorgaben für die Psychiatrische Universitätsklinik

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

2.6.1 Unternehmensstrategie

- Die Psychiatrische Universitätsklinik verfolgt eine Unternehmensstrategie, die das Erreichen der Eigentümerziele unterstützt und auf den langfristigen Erhalt des Spital-, Forschungs- und Lehrbetriebs ausgerichtet ist.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik positioniert sich in enger Zusammenarbeit mit der Universität und der ETH als national führendes Zentrum der Universitären Psychiatrie. Sie nutzt betriebliche, personelle und infrastrukturelle Synergien mit der Universität und der ETH. Sie unterstützt die Koordination der strategischen Steuerung der Universitären Medizin Zürich.

2.6.2 Leistungserbringung

- Die Psychiatrische Universitätsklinik bietet eine hochstehende klinische Versorgung. Sie macht Erkenntnisse der psychiatrischen Forschung rasch für die Patientinnen und Patienten nutzbar und pflegt eine aktive Zusammenarbeit mit vor- und nachgelagerten Leistungserbringern.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik bietet ein umfassendes Leistungsspektrum an und kann insbesondere die Leistungsaufträge im Bereich der forensischen und (hoch-)spezialisierten Psychiatrie jederzeit erfüllen.

2.6.3 Personal

- Die Psychiatrische Universitätsklinik leistet einen massgeblichen Beitrag an die Aus- und Weiterbildung in Berufen des Gesundheitswesens und stärkt damit das Gesundheitswesen des Kantons Zürich.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik betreibt eine Personalpolitik, die ihr als Arbeitgeberin im Gesundheitswesen eine konkurrenzfähige Position und damit die langfristige Abdeckung des Personalbedarfs sichert.

2.6.4 Kooperationen

- Die Psychiatrische Universitätsklinik 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.

2.6.5 Infrastruktur

- Die Psychiatrische Universitätsklinik stellt sicher, dass ihre Infrastruktur
 - patientenorientierte und effiziente Betriebsabläufe ermöglicht,
 - die translationale medizinische Forschung und Lehre im Verbund mit der Universität und der ETH unterstützt,
 - im Rahmen der Unternehmensstrategie und im Hinblick auf die psychiatrisch-medizinische Fachentwicklung flexibel nutzbar und erweiterbar ist,
 - eine angemessene Qualität aufweist.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik erhält, erneuert und betreibt ihre Infrastruktur aus eigener Kraft nachhaltig.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik erstellt eine Infrastrukturplanung, die mittel- und langfristig Aufschluss über die geplante Entwicklung der Infrastruktur und deren Finanzierung gibt.

2.6.6 Kommunikation

- Die Psychiatrische Universitätsklinik pflegt ein positives Erscheinungsbild in der öffentlichen Wahrnehmung und bewirtschaftet ihre Stakeholder-Beziehungen aktiv.
- Die Psychiatrische Universitätsklinik informiert die Eigentümerversammlung des Kantons frühzeitig über Vorkommnisse und Vorhaben von grosser politischer Tragweite.

2.7 Finanzen, Risikomanagement und Beteiligungscontrolling

2.7.1 Finanzielle Ziele

- Die Psychiatrische Universitätsklinik steht in der klinischen Versorgung im Wettbewerb mit anderen öffentlichen und privaten Listenspitälern. Sie hält die finanziellen Zielwerte gemäss Anhang zur Eigentümerstrategie ein.

- Sobald sich abzeichnet, dass einer der vorgegebenen Zielwerte nicht eingehalten werden kann, sucht der Spitalrat das Gespräch mit der Eigentümerversammlung des Kantons.

2.7.2 Rechnungslegungsstandard

- Die Psychiatrische Universitätsklinik führt ihre Rechnung nach [z.B. *IFRS, Swiss GAAP FER, IPSAS*].

2.7.3 Risikomanagement

- Die Psychiatrische Universitätsklinik stellt nach den kantonalen Vorgaben für konsolidierte Einheiten ein zweckmässiges Risikomanagement sicher und führt ein Internes Kontrollsystem. Sie orientiert den Kanton im Rahmen des Berichts zur Umsetzung der Eigentümerstrategie sowie bei besonderen Vorkommnissen über die strategischen und finanziellen Risiken.

2.7.4 Beteiligungscontrolling

- Die Psychiatrische Universitätsklinik berichtet dem Kanton jährlich über die Ist-Werte und über die mittelfristigen Planwerte für die nachfolgenden Kennzahlen:
 - Eigenkapitalquote
 - Nettoverschuldung
 - Eigenkapitalrendite
 - EBITDA-Marge
 - EBIT-Marge
 - Liquiditätsgrade 1, 2, 3
 - Anlagedeckungsgrad 2
 - Kapitalumschlag
 - Rendite auf investiertem Kapital
- Die Psychiatrische Universitätsklinik erstattet dem Kanton jährlich zusammen mit dem Geschäftsbericht einen Bericht zur Umsetzung der Eigentümerstrategie.
- Bei Bedarf kann die Eigentümerversammlung des Kantons bei der Psychiatrischen Universitätsklinik im Rahmen der aufsichtsrechtlichen Vorgaben zusätzliche Infor-

mationen zu besonderen Geschäften einholen oder Quartalsabschlüsse einfordern, soweit dies zur Einschätzung der Unternehmensrisiken notwendig ist.

2.8 Wahrung der Eigentümerinteressen

Der Kanton wahrt auf der Grundlage des Beteiligungscontrollings seine Eigentümerinteressen durch die Ausübung der Aufsichts- und Mitwirkungsrechte gemäss PUKG¹, insbesondere durch

- die Wahl des Spitalrats;
- das Treffen von Massnahmen als Eigentümer.

2.8.1 Ausübung der Aufsicht

- Die Zusammensetzung des Spitalrats ist nach fachlichen Kriterien zu bestimmen. Das Gremium als Ganzes soll folgende Fachkompetenzen abdecken: Spital- und Unternehmensführung, Medizin, Forschung und Lehre, Recht, Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation.
- Die Eigentümerversammlung des Kantons und eine Vertretung des Spitalrats pflegen einmal pro Jahr sowie bei besonderem Bedarf einen direkten Austausch über die strategische Ausrichtung des Spitals.

2.8.2 Massnahmen des Eigentümers:

- Der Kanton setzt sich dafür ein, dass die Psychiatrische Universitätsklinik über den notwendigen Handlungs- und Entwicklungsspielraum zur Erreichung der Eigentümerziele verfügt.
- Der Kanton setzt sich dafür ein, dass die Psychiatrische Universitätsklinik als klinischer Leistungserbringer 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.

¹ § 7 PUKG: Wahl des Präsidenten und der weiteren Mitglieder des Spitalrats. Genehmigung des Spitalstatuts und des Personalreglements. § 7b PUKG: Festlegung der Leistungsaufträge. Genehmigung von Beteiligungen, Auslagerungen und Gesellschaftsgründungen.

2.9 Geltungsdauer und Revision

Die Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik ist auf unbestimmte Dauer festgesetzt. Sie wird nach Bedarf sowie regelmässig alle vier Jahre überprüft und soweit notwendig angepasst.

Auf Antrag der Gesundheitsdirektion
beschliesst der Regierungsrat:

- I. Die Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich wird festgesetzt.
- II. Der Kantonsrat wird über die Eigentümerstrategie für die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich sowie jährlich über die Umsetzung dieser Eigentümerstrategie informiert.
- III. Mitteilung an die Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, die Universität Zürich, die Bildungsdirektion, die Finanzdirektion, die Gesundheitsdirektion und die Staatskanzlei.

Gesundheitsdirektion

Antragsbereinigung: durchgeführt nicht notwendig
IDG-Status: öffentlich nicht öffentlich