



Jahresbericht 2018 Alter und Pflege Stadt Winterthur

Sich aufgehoben und sicher fühlen.

Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite 2
Alter und Pflege im Aufbruch Bericht von Markus Wittwer, Vorsitzender der Geschäftsleitung	Seite 5
Sicher und aufgehoben unter dem Dach von Alter und Pflege	Seite 8
Ohne Isolation Viren bekämpfen	Seite 11
Wir sind Alter und Pflege	Seite 15
Organisation	Seite 18
Personalkennzahlen	Seite 20
Erfolg durch Einbeziehen und Verstehen	Seite 22
Leistungszahlen	Seite 25
Betriebskapital	Seite 26
Standorte	Seite 27

Liebe Leserin, lieber Leser

Wie möchten Sie leben, wenn Sie alt sind? Eine Frage, ganz viele verschiedene Antworten; denn die Bedürfnisse unterscheiden sich von Mensch zu Mensch.

Der Stadtrat hat in seinem Legislaturprogramm 2018–2022 einen Schwerpunkt auf das Leben im Alter gelegt. Er hält fest, dass ein «bedarfsgerechtes Pflege- und Betreuungsangebot unter Berücksichtigung (ambulant vor stationär)» angestrebt wird. Das heisst: Ältere Winterthurerinnen und Winterthurer sollen zu jedem Zeitpunkt die für sie passende Unterstützung erhalten. Dabei sollen die städtischen Angebote möglichst gut koordiniert werden, damit sie wie Zahnrädchen ineinandergreifen und zusammen mit privaten Anbietern eine lückenlose Versorgung sicherstellen. Im Text «Sicher und aufgehoben unter dem Dach von Alter und Pflege» lesen Sie, wie der Bereich Alter und Pflege sein Handeln an den Autonomie- und Individualitätsbedürfnissen der Bewohnerinnen und Klienten ausrichtet.

Der Eintritt in ein Alterszentrum ist nicht die einzige Möglichkeit, wenn der eigene Haushalt einen mit zunehmendem Alter überfordert,



besonders wenn erschwerend noch gesundheitliche Probleme dazukommen. Ein breites Angebot deckt verschiedene Bedürfnisse ab und bietet Unterstützung in unterschiedlichen Situationen. Im Bereich Alter und Pflege gibt es Haushaltshilfen, das Tageszentrum, die Übergangspflege in einem Alterszentrum – beispielsweise nach einem Sturz – oder die Spitex; um nur einige zu nennen.

Doch unabhängig davon, ob wir im Alter zuhause unterstützt werden, in einer Alterswohnung zuhause sind oder in einem Alterszentrum leben: Wir sind dankbar, wenn wir dabei von professionell arbeitenden und motivierten Menschen umsorgt werden. Dass wir bei Alter und Pflege auf solche Personen zählen dürfen, zeigt die städtische Personalbefragung von 2018. Die Mitarbeitenden im Bereich Alter und Pflege sind deutlich zufriedener mit ihrer Arbeit als bei der Befragung vier Jahre davor.

Damit weiterhin gerne für Alter und Pflege gearbeitet wird, sind verschiedene Massnahmen in Planung oder bereits umgesetzt. So existiert seit Kurzem ein Mitarbeitendenrat, der das Personal in aktuelle Diskussionen und Ent-

scheidungen einbindet. Zudem tauscht sich die Geschäftsleitung deutlich intensiver mit den Mitarbeitenden aus. Dazu werden laufend verschiedene interne Veranstaltungen durchgeführt, wie Markus Wittwer in seinem Beitrag «Alter und Pflege im Aufbruch» ausführt. Auch mir persönlich ist es ein Anliegen, dass wir den Mitarbeitenden im Bereich Alter und Pflege eine motivierende und erfüllende Arbeitsstelle bieten können.

Zufriedene Mitarbeitende sind also ein wichtiger Schlüsselfaktor, damit wir unser langfristiges Legislaturziel erreichen: «Winterthur ist sicher, vielfältig und geprägt durch ein respektvolles Zusammenleben.» Auf dass Winterthur eine Stadt ist und bleibt, in der ältere Menschen Unterstützung erhalten und in der sie auch im Alter gerne leben.

*Stadtrat Nicolas Galladé
Vorsteher Departement Soziales*



**«Ich erhalte genau die
Pflege und Hilfe, die ich
brauche. Es ist für mich
ein grosses Glück, dass ich
zuhause bleiben kann.»**

Frieda Neuenschwander, Spitex-Klientin



Alter und Pflege im Aufbruch

Bericht von Markus Wittwer, Vorsitzender der Geschäftsleitung

Die neu konstituierte Geschäftsleitung und das Führungskader haben sich im vergangenen Jahr mit der strategischen und operativen Ausrichtung von Alter und Pflege auseinandergesetzt. Eine spannende und intensive Entwicklungsphase hat begonnen. Mit vereinten Kräften wird diese Unternehmensentwicklung weitergeführt. Alter und Pflege wird Visionen, Ziele und Strategien umsetzen und den gesellschaftlichen Wandel aktiv als Chance nutzen. Mit unternehmerischem Denken und Handeln will Alter und Pflege auch in den nächsten Jahren in einem umkämpften Markt seine führende Position halten können.

Alter und Pflege befindet sich in einem kompetitiven Umfeld mit anderen Anbietern und muss sich mit bedarfsgerechten und attraktiven Angeboten dieser wachsenden Konkurrenzsituation stellen. Als grösster Anbieter mit einem Leistungsauftrag der Stadt Winterthur deckt Alter und Pflege sowohl im ambulanten wie im stationären Bereich rund die Hälfte der Nachfrage ab und ist somit für die Sicherstellung der Pflegeversorgung in der Stadt Winterthur der wichtigste Anbieter.

Unternehmensentwicklung

Um auch in Zukunft die Nachfrage den Anforderungen entsprechend abdecken zu können, hat Alter und Pflege Mitte 2018 mit der Erarbeitung einer Angebotsstrategie begonnen. Darauf aufbauend wird in einem zweiten Projekt die Immobilienstrategie entwickelt.

Die aktuelle intensive Entwicklungsphase führt dazu, dass zahlreiche anspruchsvolle Projekte parallel bewältigt werden müssen. Basis für die Gewährleistung der erfolgreichen Umsetzung diverser, gleichzeitig laufender Projekte ist ein strukturiertes und professionelles Projektmanagement. Ein solches wurde bei Alter und Pflege entwickelt und implementiert, das Führungskader entsprechend vertieft geschult.

Um den wachsenden Ansprüchen an die Dokumentation, die Leistungserfassung und die Qualitätssicherung gerecht zu werden, wird Alter und Pflege zeitnah eine elektronische Bewohnendokumentation einführen. Die nötigen Grundlagen für die öffentliche Ausschreibung (Submission) wurden erarbeitet.

Spitex

Nach Abschluss des Organisationsentwicklungsprozesses wurden die neu geschaffenen Strukturen überprüft. Dabei zeigte sich, dass die Führungsstruktur nach der Aufbauphase schlanker gestaltet werden kann. Die dadurch frei werdenden Stellen wurden ins Kerngeschäft der Spitex, in den Bereich der Pflege verschoben.

Das Angebot der Hauswirtschaft leistet einen wesentlichen Beitrag, damit Personen mit Unterstützungsbedarf im Alltag länger in ihrer eigenen Wohnung bleiben können. Um diese Leistungen noch gezielter und bedarfsgerechter anbieten zu können, wurde ein Konzept erarbeitet, das 2019 umgesetzt wird. Ziel ist es, das Potenzial der hauswirtschaftlichen Dienstleistungen in der Prävention und Früherkennung von gesundheitlichen Problemen der Klientinnen und Klienten zu nutzen und vorzeitige Heimeintritte zu vermeiden.

Alterszentren

In den gegebenen baulichen Strukturen der Alterszentren soll das Angebot laufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden. In Winterthur gibt es bisher kein Pflegeangebot für stationäre Alterspsychiatrie. Im Alterszentrum Rosental wurde ein entsprechendes Konzept erarbeitet und eine Machbarkeitsstudie

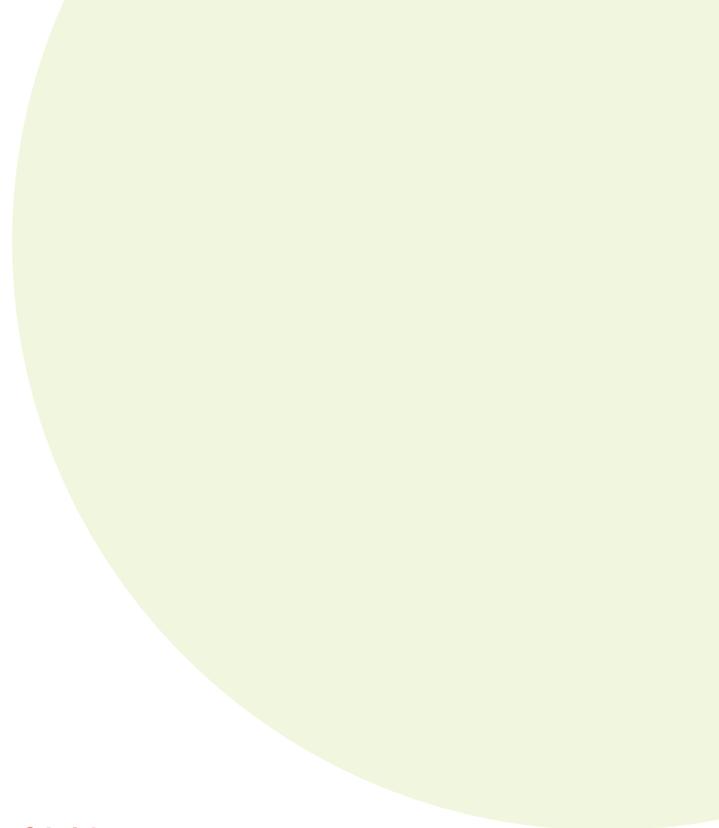
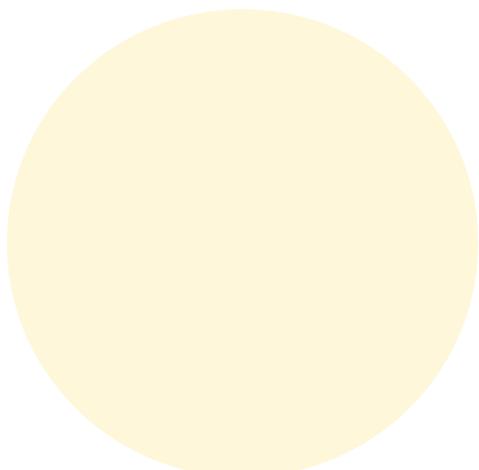
zu den baulichen Anpassungen durchgeführt. Der Projektierungskredit wurde vom Stadtrat bewilligt, das Projekt wird voraussichtlich 2020 realisiert.

Wohnen mit Service wird in Zukunft einer der Angebotsschwerpunkte von Alter und Pflege werden. Menschen mit niedrigem Pflegebedarf wird mit diesem Angebot eine selbstbestimmte und kostengünstige Wohnform ermöglicht. Ein Pilotprojekt konnte im Alterszentrum Neu- markt in den bestehenden Mietwohnungen in die Wege geleitet werden.

Die Hotellerieleistungen sind ein wesentlicher Faktor für die Zufriedenheit der Bewohnenden und müssen den wachsenden Ansprüchen genügen. Die Standortleitungen haben sich intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt und damit begonnen, das Angebot laufend den Bedürfnissen der Bewohnenden und Gästen anzupassen.

Zentrale Dienste

Die Alterszentren der Stadt Winterthur wurden in kurzen Zeitabständen in den siebziger und anfangs achtziger Jahre gebaut. Eine verlässliche Basis für die Bau- und Finanzplanung ermöglichen die 2018 durchgeführten Bauzustandsanalysen aller Bestandesimmobilien von Alter und Pflege. Die Analysen zeigen



die optimalen Instandsetzungszeitpunkte sowie den Investitionsbedarf auf. Für die Gesamtplanung wurde mit der Entwicklung einer Immobilienstrategie begonnen.

Mitarbeitende

Gut informierte Mitarbeitende, die sich mit dem Betrieb identifizieren, sind die Grundlage für eine qualitativ hochstehende und effiziente Leistungserbringung und der damit einhergehenden Zufriedenheit der Klientinnen/Klienten, der Bewohnenden und deren Angehörigen. Dazu hat die Geschäftsleitung den Austausch mit dem Führungskader und den Mitarbeitenden intensiviert und zahlreiche Veranstaltungen durchgeführt.

Dank dem neu gebildeten Mitarbeitendenrat – ein Novum in der Stadtverwaltung Winterthur – werden die Mitarbeitenden noch besser in die Diskussion sowie in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Der Mitarbeitendenrat nimmt seine Tätigkeit 2019 auf. Zur Umsetzung des im Departement Soziales entwickelten Führungsleitbildes wurden verschiedene Workshops mit dem Führungskader durchgeführt. Ziel ist ein gemeinsames Führungsverständnis sowie die Stärkung der Leitungspersonen in ihrer Führungsfunktion.

Berufsbildung

Mit fast zweihundert Ausbildungs- und Praktikumsplätzen ist Alter und Pflege einer der grössten Ausbildungsbetriebe im Bereich Langzeitpflege/Spitex im Kanton Zürich. Damit werden die Vorgaben für die Ausbildungsverpflichtung, welche die Gesundheitsdirektion neu vorgibt, deutlich übertroffen. Um die Ausbildungsqualität und den Praxisbezug weiter zu stärken sowie die Ausbildung optimal auf die Bedürfnisse der jungen Auszubildenden abzustimmen, wurde in einem Pilotprojekt die Kooperative Lernform geprüft. Das Kooperative Lernen ist eine Interaktionsform, bei der Lernende und Studierende in unterschiedlichen Ausbildungsstufen und aus unterschiedlichen Berufen voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen. Sie erwerben in wechselseitigem Austausch Kenntnisse und Fähigkeiten direkt on-the-job im Alltag. Die rundweg positiven Rückmeldungen aller beteiligten Anspruchsgruppen aus dem Pilotprojekt sprechen für sich. Mit dem Entscheid, die Kooperative Lernform 2019 flächendeckend einzuführen, schlägt Alter und Pflege einen innovativen Weg in der Ausbildung ein und nimmt im Kanton Zürich eine Vorreiterrolle wahr.

Sicher und aufgehoben unter dem Dach von Alter und Pflege

Alter und Pflege bietet einmalig im Markt vernetzte Gesundheitsdienstleistungen und Pflegeangebote für alle Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Winterthur an – und dies unabhängig ihres sozialen oder wirtschaftlichen Status. Das Gesamtangebot unter einem Dach gewährleistet eine durchgehende Versorgungskette und stellt dank der engen Zusammenarbeit von Spitex und Alterszentren die Übergänge zwischen den Wohn- und Betreuungsformen professionell sicher.

Die Bedürfnisse und die Nachfrage sowie die Angebote in der ambulanten und stationären Pflegeversorgung entwickeln sich sehr dynamisch. Zunehmend möchten Menschen, auch wenn sie Unterstützungsleistungen benötigen, möglichst lange ein selbstbestimmtes Leben führen, das ihrem Anspruch nach Autonomie und Individualität gerecht wird. Dies führt zu einer auch politisch gewünschten Verlagerung von stationären zu ambulanten Leistungen.

Rundum-Dienstleistungen und ein starker Partner

Alter und Pflege verfügt über ein umfassendes Dienstleistungsangebot in den Bereichen Wohnen, stationäre Betreuung und Pflege im Alter, auf ältere Menschen ausgerichtete ärztliche und therapeutische Versorgung sowie ambulante Hilfe und Pflege zuhause im Alltag.

Mit dem grössten Zuweiser, dem Kantonsspital Winterthur, pflegt Alter und Pflege eine sehr

aktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit, die beiden Seiten einen grossen Nutzen bringt.

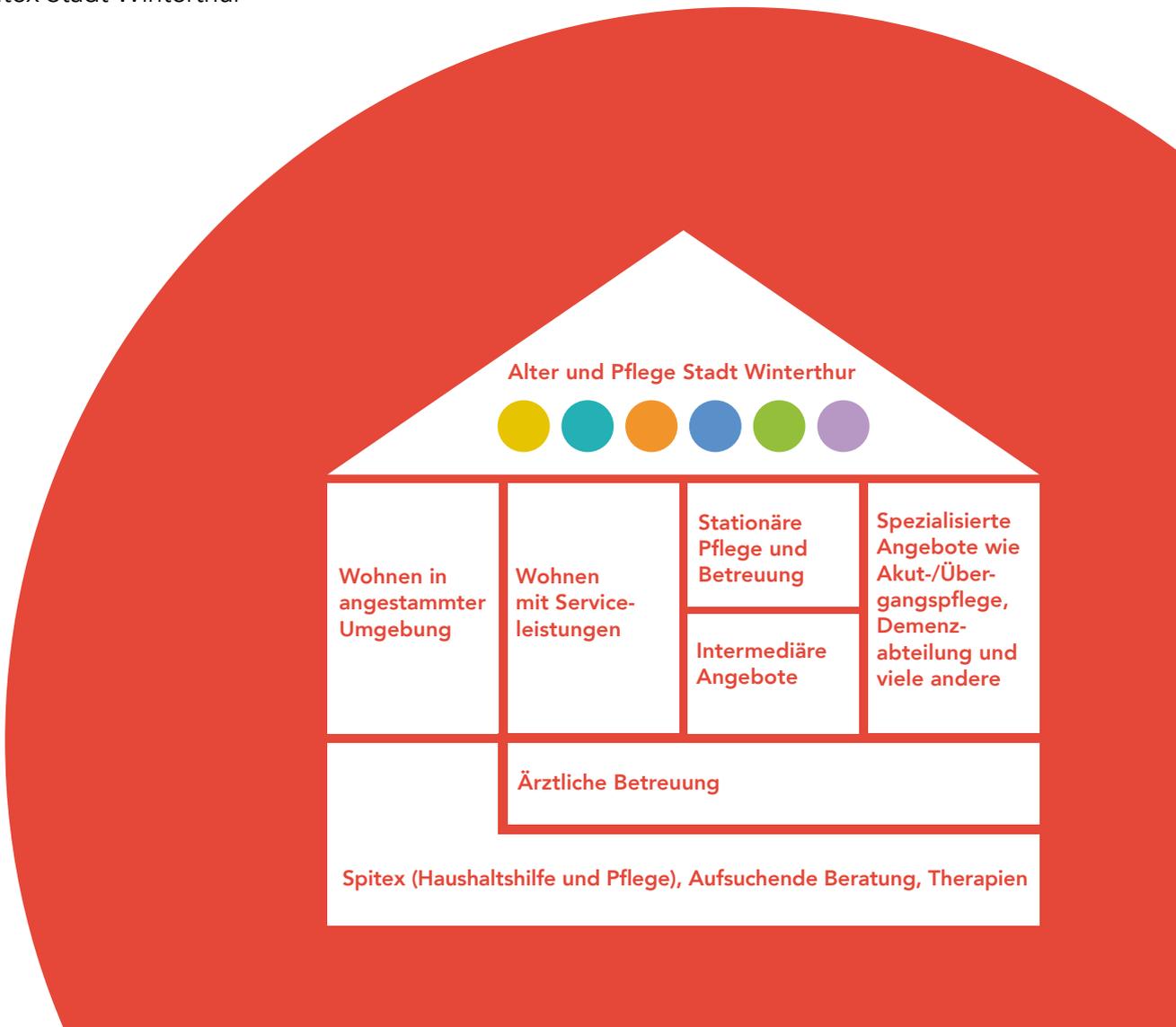
Die individuellen Bedürfnisse im Mittelpunkt

Im Zentrum des Handelns von Alter und Pflege stehen die Bedürfnisse der Bewohnerinnen und Bewohner der Alterszentren sowie der Klientinnen und Klienten der Spitex. Das zunehmende Bedürfnis von Autonomie und Individualität hat erste Priorität. Vermehrt treten betagte Menschen in eine stationäre Einrichtung ein, mit dem Ziel, möglichst rasch wieder in die eigene Wohnung zurückzukehren oder ein niederschwelligeres Angebot wie zum Beispiel eine Alterswohnung oder eine Wohnung mit Dienstleistungen mieten zu können. Ist das notwendige Potenzial bei der Bewohnerin oder dem Bewohner vorhanden, wird dieser Wunsch nach selbstbestimmtem Wohnen mit einem interprofessionellen Team zielgerichtet unterstützt. Die Nachbetreuung wird nahtlos durch pflegerische und hauswirtschaftliche Spitexleistungen sichergestellt. Das häusliche und soziale Umfeld wird abgeklärt und wo möglich bedarfsgerecht vorbereitet, damit die Erfolgchancen für eine erfolgreiche Rückkehr möglichst hoch sind.

Eine nachhaltige Strategie

«Alles unter einem Dach» und «durchgehende Versorgungskette» bilden die Grundlage für die Angebotsstrategie von Alter und Pflege, die zurzeit erarbeitet wird.

-  Alterszentrum Adlergarten
-  Alterszentrum Brühlgut
-  Alterszentrum Neumarkt
-  Alterszentrum Oberi
-  Alterszentrum Rosental
-  Spitex Stadt Winterthur



Alter und Pflege Stadt Winterthur

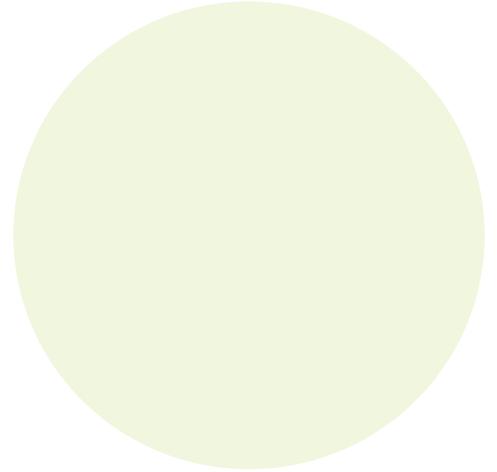


Wohnen in angestammter Umgebung	Wohnen mit Serviceleistungen	Stationäre Pflege und Betreuung	Spezialisierte Angebote wie Akut-/Übergangspflege, Demenzabteilung und viele andere
		Intermediäre Angebote	
		Ärztliche Betreuung	
Spitex (Haushaltshilfe und Pflege), Aufsuchende Beratung, Therapien			



**«Ich genieße es, dass
immer jemand da ist, mit
dem ich über Gott und die
Welt diskutieren kann.»**

Italino Dell'Orefice, Bewohner im Alterszentrum Oberi



Ohne Isolation Viren bekämpfen

Hygiene ist im institutionellen Alltag ausserordentlich wichtig. Vor allem, wenn es um Menschen geht, die möglicherweise in ihren Abwehrkräften geschwächt und anfällig für Ansteckungen sind, müssen Hygienevorschriften konsequent eingehalten werden. Beim Auftreten des Norovirus wurden die Hygieneabläufe mit grossem Erfolg angepasst. Das nun «bewohnendegerechtere» Vorgehen ist für Betroffene, Pflegende und das ganze Umfeld eine grosse Erleichterung.

Die Spitex als Vorreiterin

Seit einiger Zeit arbeitet die Spitex mit einer externen Hygieneberatung zusammen. Hygienerelevante Themen können somit rasch und unkompliziert mit fachlicher Unterstützung angegangen werden. Die Betroffenen und ihre Angehörigen werden im häuslichen Umfeld beraten und unterstützt. So können Infektionsfälle reduziert werden.

Von Erfahrungen profitieren

In einer grossen Institution wie Alter und Pflege Winterthur, die alle Bereiche der Pflege und Betreuung im Alter sowie die ambulante Pflege für alle Einwohnerinnen und Einwohner

der Stadt durch die Spitex abdeckt, können die einzelnen Abteilungen und Fachbereiche voneinander lernen und profitieren. Nach den guten Erfahrungen bei der Spitex wurde deshalb eine externe Hygieneberatung auch in den Alterszentren eingeführt.

Seit Mitte 2018 ist für die Alterszentren ein spezialisiertes Unternehmen beauftragt, zusammen mit den Fachpersonen der Pflege und der Hauswirtschaft, zeitgemässe Hygienemassnahmen auszuarbeiten. In einem ersten Schritt ging es um den gefürchteten und häufig jährlich in den Wintermonaten wiederkehrenden Norovirus. Er macht vor allem älteren Menschen stark zu schaffen. Neben den Symptomen – ein rascher und hoher Flüssigkeitsverlust, der den Körper stark schwächt – waren viele Bewohnerinnen und Bewohner und deren Angehörige noch von zusätzlichen unangenehmen Massnahmen betroffen: Während der Dauer der Erkrankung mussten ganze Abteilungen wegen Ansteckungsgefahr geschlossen bleiben. Besuche oder Aufnahme von neuen Bewohnenden waren nicht möglich. Diese Massnahmen waren sehr einschneidend und widersprachen dem Grundsatz des

«Normalitätsprinzips» das in den städtischen Alterszentren gelebt werden soll.

Es ist wichtig, dass sich der Alltag an einem Leben in den eigenen vier Wänden orientiert, dies schafft ein wichtiges Daheim-Gefühl. Dazu gehört auch, dass jederzeit Besuche von Angehörigen möglich sind, Therapien auf den Wohngruppen stattfinden, freiwillige Mitarbeitende die Bewohnenden besuchen können und die Tage in ihrem gewohnten Rhythmus ablaufen.

Wissen vermitteln...

Das neu erarbeitete Hygienekonzept sieht denn auch keine Isolationen von Norovirus-Betroffenen mehr vor. Vielmehr wird umfassende Aufklärungsarbeit geleistet. Wer versteht, wie ein ansteckender Keim in den Körper gelangt, ist in der Lage, sich zu schützen. Jedes Alterszentrum und die Spitex verfügen im Bereich der Hygiene über speziell ausgebildete Mitarbeiterinnen, so genannte Thementrägerinnen. Sie haben den Zertifikatslehrgang «Angewandte Spitalhygiene in der Langzeitpflege» erfolgreich abgeschlossen und stehen intern und extern als Ansprechpartnerinnen

zur Verfügung. Sie leiten bei hygienerelevanten Ereignissen die notwendigen Massnahmen ein und informieren unverzüglich ihre Umgebung.

...und Wissen anwenden

Das neue Hygienekonzept wird stufenweise in allen fünf Alterszentren umgesetzt. Der Hauptverantwortliche für den Hygienebereich ist Chefarzt Dr. Danny Anthony vom Kantonsspital Winterthur. Als zuständiger Hausarzt ist er gemeinsam mit der Pflegeentwicklung und den Leitungen Betreuung und Pflege verantwortlich für alle medizinischen Themen.

Anhand erster Auswertungen in den Alterszentren Adlergarten und Oberi sind in den vergangenen Wintermonaten wesentlich weniger Fälle von Noroviruserkrankungen aufgetreten. Der Verlauf war deutlich kürzer und es musste keine Isolation angeordnet werden. An beiden Standorten wurden auch weniger Krankheitsübertragungen auf Mitarbeitende festgestellt. Eine grosse Motivation also, die neuen Hygienemassnahmen in allen Alterszentren einzuführen und anzuwenden.

**«Ich bin froh, dass ich
da bin. Ich habe diesen
Schritt noch nie bereut.»**

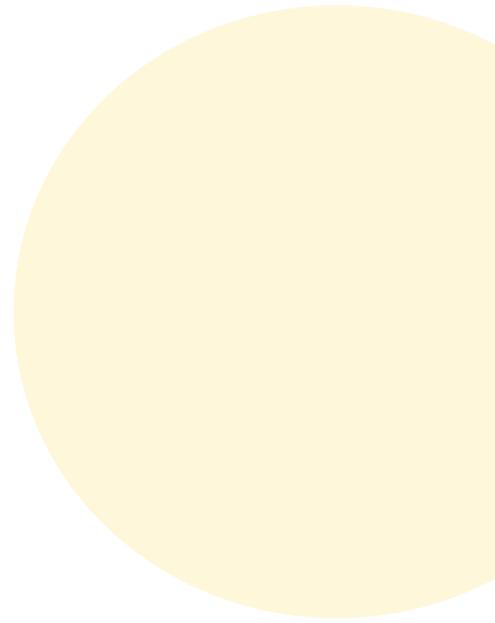
Frieda Schudel, Bewohnerin im Alterszentrum Rosental





«Wir übernehmen Verantwortung.»

V.l.n.r. Marie-Louise Schön (Leiterin Betriebe Spitex), Dieter Rung (Leiter Unternehmensentwicklung), Andy Leemann (Leiter Zentrale Dienste), Markus Wittwer (Leiter Alter und Pflege), Sandra Müllhaupt (Beisitz, Assistenz/Kommunikation), Gisela Heim (Standortleiterin Alterszentrum Rosental), Daniel Wunderlin (Leiter Personalabteilung)



Wir sind Alter und Pflege – zusammen mit allen Mitarbeitenden

Die Geschäftsleitung hat sich im Berichtsjahr neu konstituiert. Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind nun in einem Organisationsreglement festgehalten.

Die Zusammenarbeit hat sich sehr positiv entwickelt. Durch klare Aufgabenzuordnung, hohe Fachkompetenz und dank einer starken Identifikation mit Alter und Pflege war es der Geschäftsleitung möglich, die zahlreichen wichtigen und dringenden Aufgaben zielstrebig und erfolgreich zu bearbeiten.

Ende 2017 konnte der Organisationsentwicklungsprozess bei Alter und Pflege abgeschlossen und eine definitive Führungsstruktur festgelegt werden. Die gestärkten dezentralen Führungsstrukturen in den Alterszentren und in der Spitex, die definierten klaren Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie die Sicherstellung der Entscheidungskompetenzen der Ansprechpersonen in den Standorten wird in der neuen Führungsstruktur abgebildet.

Diese Strukturen lassen es zu, das vorhandene Synergiepotenzial optimal zu nutzen. Die zentralen Supportbereiche wie die Finanzabteilung, die Informatik, die Immobilien-/Bauverantwortlichen, die Personalabteilung sowie die Unternehmensentwicklung wurden weiter professionalisiert und ihr Dienstleistungsangebot dem sich verändernden Unterstützungsbedarf proaktiv angepasst.

Die Geschäftsleitung ist verantwortlich für die operative Betriebsführung, die Strategieentwicklung und das finanzielle Ergebnis von Alter und Pflege. Sie setzt sich wie folgt zusammen:

Markus Wittwer

*Leiter Alter und Pflege,
Vorsitzender der Geschäftsleitung,*

trägt innerhalb des Bereichs die oberste Verantwortung für die Organisation und Führung von Alter und Pflege. Er leitet die Sitzungen der Geschäftsleitung. Als Vorsitzender der Geschäftsleitung vertritt Markus Wittwer den Bereich gegen aussen und stellt die Zusammenarbeit sowie den Informationsfluss zur vorgesetzten Stelle, dem Vorsteher des Department Soziales (DSO), sicher.

«Unsere Angebote stützen sich auf ein durchgehendes, vernetztes Versorgungsmodell.»

Gisela Heim

Standortleiterin Alterszentrum Rosental,

nimmt als Standortleiterin des Alterszentrums Rosental eine Doppelfunktion wahr. Sie vertritt in der Geschäftsleitung die Betriebsleitungen der fünf Alterszentren der Stadt Winterthur (Adlergarten, Brühlgut, Neumarkt, Oberi, Rosental) und damit einen wesentlichen Teil des Kerngeschäftes von Alter und Pflege.

«Wir erhalten und fördern die Ressourcen und die Eigenständigkeit der Bewohnerinnen und Bewohner, der Klientinnen und Klienten und beziehen deren Angehörigen aktiv ein.»

Andy Leemann

*Leiter Zentrale Dienste,
Stellvertreter des Vorsitzenden
der Geschäftsleitung,*

deckt mit dem Team der Zentralen Dienste einen breiten Supportbereich ab. Dazu gehören insbesondere die finanzielle Führung (Budgetierung, Controlling, Kundenadministration), die Infrastruktur und Bauverantwortlichen (inkl. Immobilienstrategie), die Informatikkoordination sowie der Zentrale Einkauf.

«Wir denken und handeln unternehmerisch.»

Daniel Wunderlin

Leiter Personalabteilung,

ist verantwortlich für personalrechtliche Fragestellungen, Absenzenmanagement, Entwicklung und Umsetzung der Personalstrategie.

«Unsere Mitarbeitenden werden in ihrer Professionalität gefördert und sind an einem partnerschaftlichen Dialog beteiligt.»

Marie-Louise Schön

Leiterin Betriebe Spitex,

vertritt als Leiterin Betriebe Spitex (Pflege und Hauswirtschaft) das ambulante Angebot von Alter und Pflege und damit einen wesentlichen Teil des Kerngeschäftes in der Geschäftsleitung.

«Wir stellen für die Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Winterthur, unabhängig von ihrem sozialen und wirtschaftlichen Status, bedarfsgerechte Wohn- und Betreuungsangebote im Bereich Alter und Pflege im ambulanten und stationären Umfeld zur Verfügung.»

Sandra Müllhaupt

Beisitz,

Assistenz/Kommunikation,

bereitet die Sitzungen der Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung vor. Sie ist zuständig für die interne und externe Kommunikation. Letztere in Absprache und Zusammenarbeit mit dem Departement Soziales.

«Eine transparente und authentische Kommunikation ist uns wichtig.»

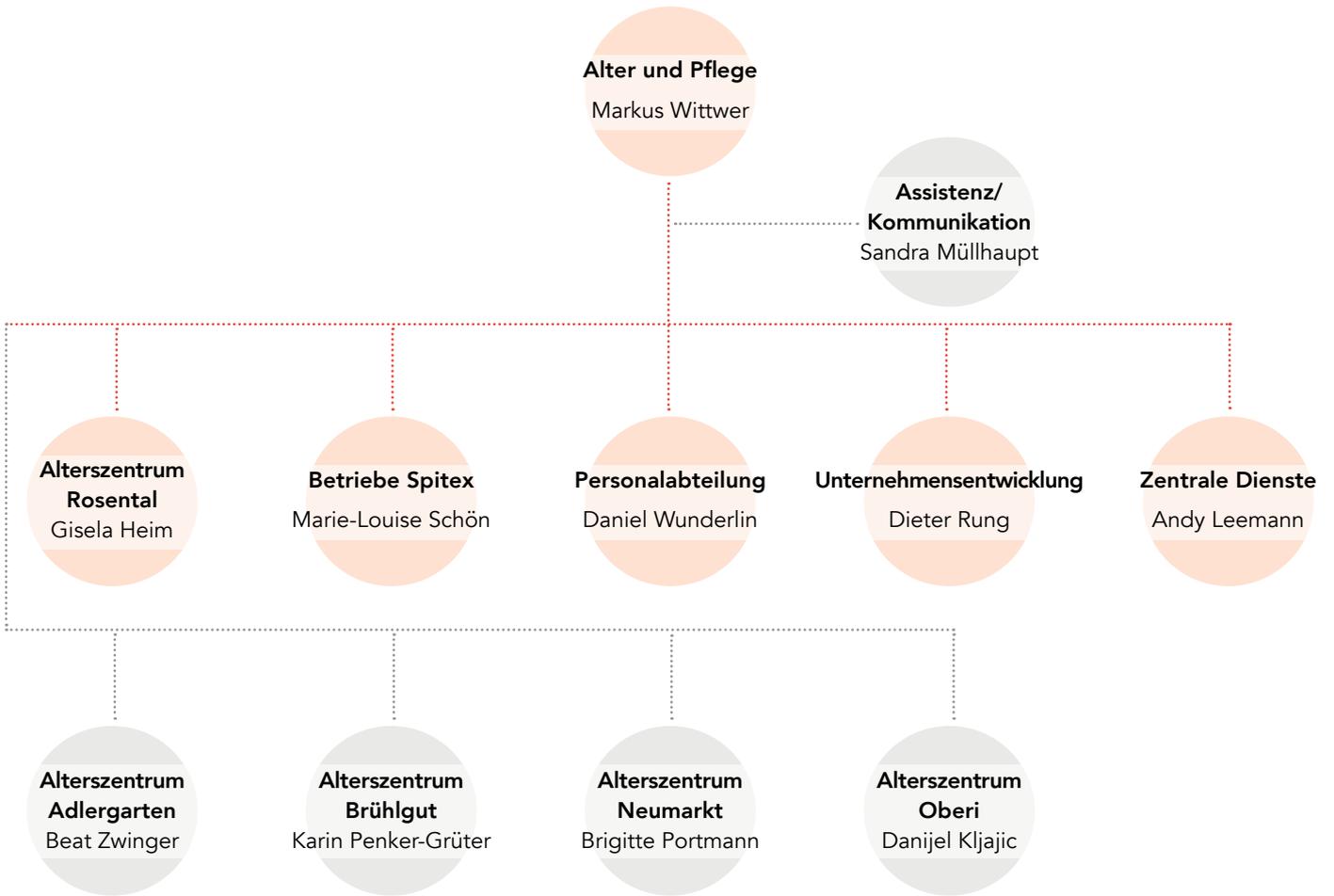
Dieter Rung

Leiter Unternehmensentwicklung,

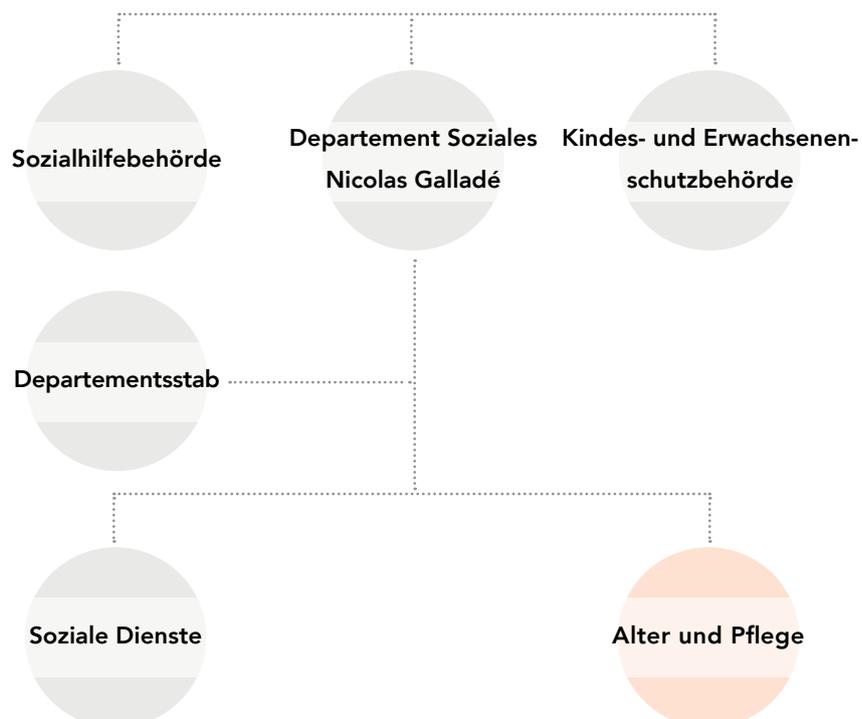
trägt die Verantwortung für die Entwicklung der Angebotsstrategie, das Projektmanagement, die Pflegeentwicklung, Aus- und Weiterbildung, das Qualitätsmanagement und das Ressort Freiwilligenarbeit.

«Wir verfügen über ein professionelles Prozess- und Qualitätsmanagement zur stetigen Weiterentwicklung und Optimierung unserer Dienstleistungen.»

Organisation Alter und Pflege



Einbettung in der Stadtverwaltung

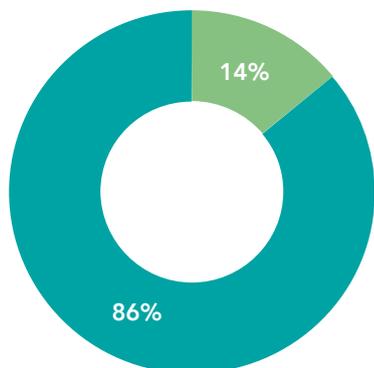




**«Mir gefällt, dass man
immer dazulernt und
von Tatsachen erfährt,
die man nie für
möglich gehalten hätte.»**

Lilli Feer, Bewohnerin im Alterszentrum Neumarkt

Personalkennzahlen Stadt Winterthur

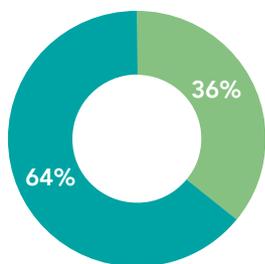


Total 915 Mitarbeitende

(ohne Lernende, Studierende, Praktikanten)

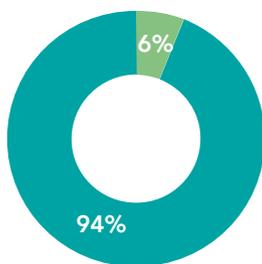


Vollzeitanstellungen



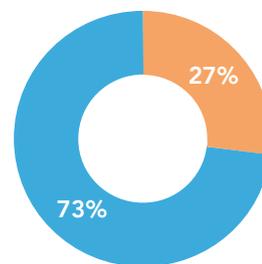
Total 250

Teilzeitanstellungen



Total 665

Mix Voll-Teilzeit



Total 915

Durchschnittsalter

Männer 43

Frauen 43

Durchschnittliches Dienstatler

Männer 7.8

Frauen 9.2

Wohnsitz

Stadt Winterthur

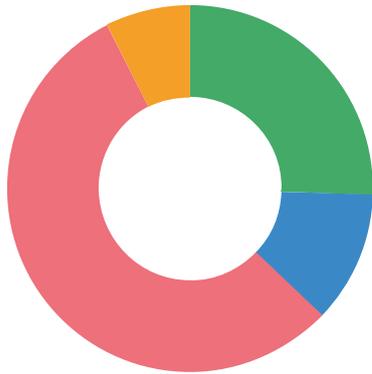


Kanton Zürich



Ausserkanton

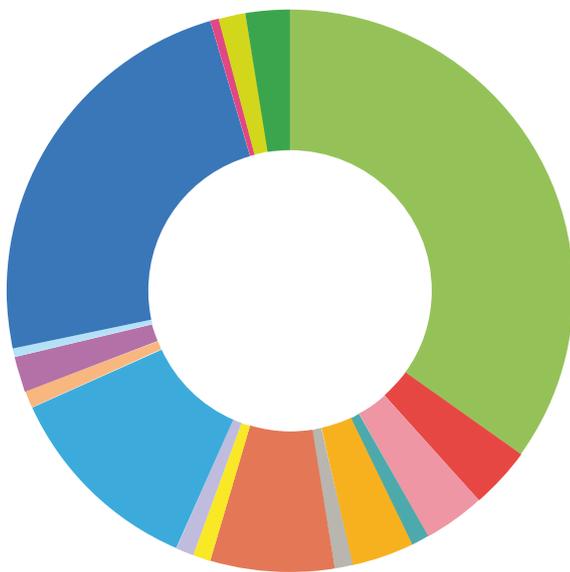




Sollstellenplan

- 72 Führung
- 47 Allgemeine Verwaltung
- 343 Pflege, Gesundheit
- 158 Technik, Handwerk und Betriebe

Total 620



Bildungsgruppen

- 69 Lernende Fachfrau/-mann Gesundheit EFZ
 - 7 Lernende Fachfrau/-mann Betreuung EFZ
 - 7 Lernende Ass. Gesundheit/Soziales EBA
 - 2 Vorlehre Fachfrau/-mann Betreuung EFZ
- Total 85 Auszubildende Pflege**

- 7 Lernende Hauswirtschaft EFZ
 - 2 Lernende Hauswirtschaft EBA
- Total 9 Auszubildende Hauswirtschaft**

- 14 Lernende Koch/Köchin EFZ
 - 2 Lernende Küchenangestellte/r EBA
- Total 16 Auszubildende Gastronomie**

- 2 Lernende Betriebsunterhalt EFZ
- Total 2 Auszubildende Infrastruktur**

- 23 Studierende Pflegefachfrau/-mann HF
 - 2 Studierende Pflegefachfrau/-mann FH BSc
 - 4 Studierende Aktivierung HF
 - 1 Studierende Physiotherapie FH BSc
- Total 30 Studierende**

- 47 Praktikant/in Pflege
 - 1 Praktikant/in Hausdienst
 - 3 Praktikant/in Küche
 - 5 Praktikant/in
- Total 56 Praktikanten/Praktikantinnen**

**Total 198
Lernende, Studierende,
Praktikanten**

Die Personalkennzahlen entsprechen dem Stand per Stichtag 31. Dezember 2018. Sie basieren auf der Personalstatistik des Personalamts der Stadt Winterthur.

Erfolg durch Einbeziehen und Verstehen

Alter und Pflege hat das Jahr 2018 mit einem Gewinn von 2,9 Millionen Franken abgeschlossen. Dies bedeutet eine deutliche Verbesserung des finanziellen Ergebnisses gegenüber dem Vorjahr. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Optimierung der Finanz- und Budgetprozesse. Speziell die stärkere Einbindung des Kaders in die Budgeterstellung (Bottom-Up-Ansatz) sowie Budgetgespräche auf Stufe Abteilungsleitungen/ Bereichsleitung haben sich bewährt.

Seit drei Jahren ist Alter und Pflege ein Eigenwirtschaftsbetrieb der Stadtverwaltung Winterthur. 2015 fand der Wechsel vom steuerfinanzierten in den gebührenfinanzierten Bereich statt. Die Spitex und die Alterszentren sind unter dem Dach von Alter und Pflege eigene Buchungskreise einerseits und voll integrierte Bestandteile des Finanzhaushaltes der Stadt Winterthur andererseits. Ihre Finanzierung erfolgt gemäss Pflegegesetz. Die Gemeinde leistet ihren Beitrag im Rahmen der gesetzlichen Verpflichtung zur Restfinanzierung der Pflege. Es gibt keine pauschale Abgeltung. Für die Pflege werden ausschliesslich die effektiv erbrachten und abgerechneten Leistungen vergütet. Alter und Pflege verhandelt die Verrechnungssätze pro Leistungseinheit im Rahmen der Budgetierung mit dem Departement Soziales. Die Ansätze basieren auf den Vollkosten, welche mit den Kostenrechnungen nach Modell und Standards der Branchenverbände errechnet wurden.

Für Alter und Pflege Stadt Winterthur gelten die Verwaltungsrichtlinien der Stadt Winterthur wie zum Beispiel die Rechnungslegungsvorschrift nach HRM2, das Personalstatut der Stadt Winterthur sowie die Kompetenzordnungen der Stadt Winterthur und des Departements Soziales.

Die Eigenwirtschaftsbetriebe Alterszentren und Spitex müssen sämtliche Investitionen aus eigener Kraft finanzieren. Es ist wichtig und auch vorgesehen, dass eine Betriebsreserve aufgebaut wird. Daher wurde in der Budgetierung 2018 ein Überschuss eingeplant, der in die Berechnung der Restfinanzierung eingeflossen ist.

Die finanziellen Ziele wurden mehr als erreicht

Im ambulanten Bereich, der Spitex, schliesst die Rechnung mit einem Gewinn von rund 1,1 Millionen Franken ab. Im Vergleich zum Vorjahr wurden mehr verrechenbare Stunden geleistet, sowohl absolut wie auch im Verhältnis zu den geleisteten Stunden insgesamt. Dank der Erhöhung der verrechenbaren Leistungsstunden nahmen die Einnahmen aus Krankenversicherung und Taxen zu. Die Ausgaben lagen nahe an den Budgetwerten und waren gut auf den Ertrag abgestimmt.

Im stationären Bereich – bei den Alterszentren – schliesst die Rechnung mit einem Gewinn von rund 1,8 Millionen Franken ab. Die Auslas-

tung konnte im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden und liegt über den Erwartungen. Aufgrund der guten Auslastung sowie dem durchschnittlich höheren Pflegebedarf konnten höhere Einnahmen erzielt werden. Es wurden 1 700 Pflage tage mehr als budgetiert geleistet und abgerechnet. Dank des guten Geschäftsverlaufs konnte das Budget im Sachaufwand ausgeschöpft und so ein Teil des Staus für Anschaffungen und kleinere Unterhaltsarbeiten aus den Vorjahren abgebaut werden.

Das Ergebnis bestätigt den im Organisationsentwicklungsprozess eingeschlagenen Weg. Der Jahresgewinn zeigt, dass Alter und Pflege für die kommenden investitionsintensiven Jahre gerüstet ist.

Betriebskapital

Beide Betriebe wurden ohne Ausstattung mit Betriebskapital in die Eigenwirtschaftlichkeit entlassen. Die Bildung einer Rückstellung zur Sanierung der Pensionskasse Stadt Winterthur führte im Startjahr zu einem erheblichen Verlust. Das dadurch entstandene negative Eigenkapital konnte über die letzten Jahre bereits um zwei Drittel reduziert werden. Gemäss Gemeindegesetz (HRM2) muss eine negative Reserve innert fünf Jahren gedeckt werden. Die für 2019 budgetierten Einlagen würden die Unterdeckung weiter stark reduzieren. Für 2020 wird ein positives Eigenkapital erwartet.

Erhöhte Effektivität dank

Optimierung des Finanzprozesses

Durch die Aufteilung der Verantwortlichkeit im Bereich der Finanzabteilung auf zwei Teams (Finanzbuchhaltung und Controlling) kann besser, spezialisierter und fokussierter gearbeitet werden.

Das Controlling Team unterstützt die leitenden Kader der Spitex- und Alterszentren in der finanziellen Steuerung ihres Verantwortungsbereichs. In den letzten Jahren konnten wichtige Instrumente geschaffen und etabliert werden, um die Kosten unterjährig besser auf die Ertragssituation abzustimmen. Heute sind Diskussionen über den auf die Pflegeintensität abgestimmten Personalaufwand oder die Produktivität akzeptiert und in den betrieblichen Alltag integriert. Als Schlüssel für das finanzielle Verständnis der Führungskräfte wird der im Berichtsjahr überarbeitete Budgetprozess gesehen. Durch eine stärkere Einbindung aller Führungskader wurde gemeinsam ein ambitioniertes, aber realistisches Budget erarbeitet. Dieser Prozess hat wesentlich zur Steigerung des finanziellen Verständnisses und der Verantwortungsübernahme sowie der Akzeptanz der Vorgaben beigetragen.



**«Wer sagt denn, Spielen
sei nur etwas für Kinder?
Ich spiele heute noch fürs
Leben gern.»**

Margareta Mohr, Bewohnerin im Alterszentrum Adlergarten

Leistungszahlen

Spitex

Pflege

	Ist 2017	Soll 2018	Ist 2018	Δ S/I 2018
Anzahl Klientinnen/Klienten	1 519	1 500	1 553	+ 53
Anzahl Leistungsstunden	79 673	80 384	85 364	+ 4 980
Anzahl Einsätze	188 418	185 000	196 943	+ 11 943

Hauswirtschaft

	Ist 2017	Soll 2018	Ist 2018	Δ S/I 2018
Anzahl Klientinnen/Klienten	1 276	1 300	1 254	- 46
Anzahl Leistungsstunden	50 017	51 856	45 357	- 6 499
Anzahl Einsätze	35 380	29 000	36 798	+ 7 798

Alterszentren

Pflege und Betreuung

	Ist 2017	Soll 2018	Ist 2018	Δ S/I 2018
Anzahl Bewohnendentage	211 672	209 710	210 668	+ 958
- davon BESA 0 (keine Pflege KVG)	7 416	9 949	9 189	- 760
- davon BESA 1-12	204 256	199 760	201 479	+ 1 719
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Tagen pro Bewohnenden	659	600	513	- 87

Temporäre Angebote

	Ist 2017	Soll 2018	Ist 2018	Δ S/I 2018
Anzahl Bewohnendentage Akut- und Übergangspflege	6 630	7 201	6 852	- 349
Anzahl Bewohnendentage Tageszentrum	3 152	3 532	3 192	- 340
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Tagen in der Akut- und Übergangspflege pro Jahr	12	20	12	- 8
Durchschnittliche Anzahl Gäste im Tageszentrum pro Tag	13	15	13	- 2

Betriebskapital

Spitex

Eigenkapital	2017	2018
Saldo Anfang Geschäftsjahr	-2 961 852	-2 117 085
Veränderung während des Geschäftsjahres	844 767	1 095 116
Saldo Ende Geschäftsjahr	-2 117 085	-1 021 969

Alterszentren

Eigenkapital	2017	2018
Saldo Anfang Geschäftsjahr	-5 826 515	-3 730 333
Veränderung während des Geschäftsjahres	2 096 182	1 800 705
Saldo Ende Geschäftsjahr	-3 730 333	-1 929 628

Standorte der städtischen Alterszentren und Spitex-Zentren

- 1 Alterszentrum Rosental
- 2 Alterszentrum Brühlgut
- 3 Alterszentrum Neumarkt
- 4 Alterszentrum Adlergarten
- 5 Alterszentrum Oberi
- A Spitex-Zentrum Palmstrasse
- B Spitex-Zentrum Oberwinterthur
- C Spitex-Zentrum Seen
- D Spitex-Zentrum Töss
- E Spitex-Zentrum Veltheim
- F Spitex-Zentrum Wülflingen





Authentisch. Echt. Glaubwürdig.

Die Fotos, Zitate und Namen in diesem Jahresbericht sind ausnahmslos authentisch. Glaubwürdigkeit in allen Belangen ist die Grundlage unseres unternehmerischen Denkens und Handelns.

Wir bedanken uns bei allen Bewohnerinnen und Bewohnern, den Klientinnen und Klienten, die uns ihre Gedanken mitteilten und sich für Fotos zur Verfügung stellten. Mit ihrer Unterstützung wurde dieser Jahresbericht zu einem lebendigen Zeitzeugnis.

*Alter und Pflege
Geschäftsleitung*

Stadt Winterthur Alter und Pflege

Gärtnerstrasse 1

8403 Winterthur

Telefon +41 52 267 53 99

www.stadt.winterthur.ch/alterundpflege