



# Jahresbericht 2022 Alter und Pflege Stadt Winterthur

Sich aufgehoben und sicher fühlen.

## Inhaltsverzeichnis

Editorial	Seite 2
Auf dem Weg zurück zur Normalität Bericht von Markus Wittwer, Vorsitzender der Geschäftsleitung	Seite 4
Zufriedene Bewohnerinnen und Bewohner	Seite 8
Freiwillige bringen Farbe – und noch vieles mehr – in den Alltag der Bewohnenden	Seite 10
Erweiterungsneubau Adlergarten – Wettbewerb entschieden	Seite 15
Organisation	Seite 17
Personalkennzahlen	Seite 18
Wachstum im ambulanten Bereich, Herausforderungen bei den stationären Angeboten	Seite 20
Leistungszahlen	Seite 22
Betriebskapital	Seite 23
Standorte	Seite 24

## Liebe Leserin, lieber Leser

Die Hoffnung auf ein etwas ruhigeres Jahr 2022 hat sich leider nicht erfüllt. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen stellten und stellen uns vor grosse Herausforderungen. Alter und Pflege hat sich als verlässlicher Partner erwiesen, wenn Notsituationen zu bewältigen sind. Grossen Anteil daran hat Markus Wittwer, der den Bereich die letzten Jahre weiterentwickelt und geprägt hat.

Nach der einigermaßen überstandenen Corona-Pandemie hatte ich auf ein etwas ruhigeres Jahr gehofft. Die Realität sah, wie Sie wissen, anders aus. Im vergangenen Jahr stellte uns der Ukraine-Krieg mit seinen Folgen vor grosse Herausforderungen – insbesondere, was die Unterbringung der vielen Geflüchteten betraf. Alter und Pflege hat sich auch in diesem Zusammenhang als verlässlicher Partner erwiesen, der einspringt, wenn es Notsituationen zu bewältigen gibt. So konnten wir im ehemaligen Personalhaus an der Adlerstrasse sehr schnell eine erste Unterkunft für geflüchtete Menschen aus der Ukraine eröffnen, später folgten sechs Wohnungen in der Residenz Brühlgut.



Auch ausserhalb der Stadtverwaltung bot Alter und Pflege Hand. Als sich die Pflegewohngruppen Winterthur auflösten, konnte für alle Bewohnenden und die meisten Mitarbeitenden eine Anschlusslösung gefunden werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Alter und Pflege zeigten dabei grosse Flexibilität und ein Engagement, das oft über ihre angestammte Tätigkeit hinausging. Sie sorgten damit nicht nur für die ihnen anvertrauten Menschen, sondern leisteten auch einen Beitrag an das Gemeinwohl.

Diese unkomplizierte Unterstützung hat Markus Wittwer verantwortet, der Alter und Pflege durch die herausfordernden letzten Jahre geführt hat. Er hat den Bereich massgeblich weiterentwickelt. Unter seiner Führung entstanden die Angebots- und Immobilienstrategien als wichtige Leitplanken für die Zukunft von Alter und Pflege. Das zentrale Projekt zur Umsetzung dieser Strategien, der Erweiterungsneubau Adlergarten, hat erste Hürden genommen. Auch die Taxordnung der Alterszentren wurde erfolgreich überarbeitet und vereinfacht.

Markus Wittwer hat dank umsichtiger Führung die städtischen Alterszentren und die Spitex sicher durch die Corona-Krise geführt.

Seit Ende April 2023 ist er in Frühpension. Für seinen grossen Einsatz bedanke ich mich herzlich bei Markus Wittwer und wünsche ihm alles Gute für seinen Ruhestand.

Seine Nachfolge hat Danijel Kljajic angetreten, der bisher das Alterszentrum Oberi geleitet hat. Mich freut, dass sich ein interner Kandidat im Bewerbungsverfahren durchgesetzt hat. Danijel Kljajic wünsche ich weiterhin einen guten Start und viel Freude bei der neuen Aufgabe.

Vergessen wir nicht, dass im Bereich Alter und Pflege ganz viele weitere Menschen arbeiten und täglich das Gesicht der Alterszentren und der Spitex prägen. Ich danke auch ihnen allen für ihr Engagement.

*Stadtrat Nicolas Galladé  
Vorsteher Departement Soziales*



## Auf dem Weg zurück zur Normalität

Markus Wittwer, Leiter Alter und Pflege, Vorsitzender der Geschäftsleitung

**In den ersten Monaten 2022 war die Covid-Pandemie noch immer präsent; im Laufe des Jahres hat sich die Situation langsam wieder etwas normalisiert. Nach wie vor steigt die Nachfrage nach ambulanten Leistungen, während die Auslastungszahlen in der Langzeitpflege eine Herausforderung bleiben.**

Die Folgen der Pandemie sind bei Alter und Pflege noch deutlich spürbar. Die starke Zunahme bei der Nachfrage nach Spitex-Leistungen hat sich etwas reduziert, ist aber immer noch hoch. Übertritte in ein Alterszentrum werden nach wie vor zurückhaltend geplant, was häufig zu kurzfristigen Eintritten führt.

### Angebot und Nachfrage Alterszentren

Mit der Wiederbelegung des Modulbaus konnte der Anteil Einerzimmer erhöht werden. Für die rund 30 Zweierzimmer, die in Einerzimmer umgewandelt wurden, konnte so teilweise Ersatz geschaffen und das Platzangebot weitgehend beibehalten werden. Im April 2022 übernahm Alter und Pflege das Angebot der Pflegewohngruppen Winterthur, die ihren Betrieb einstellten. Die rund 20 Bewohnenden

sowie die meisten Mitarbeitenden konnten rasch und gut in den Betrieb integriert werden.

Die Verschiebung von geplanten zu kurzfristigen Eintritten akzentuiert sich weiter. Dies bedingt hohe Flexibilität und ein gutes Management der freien Betten. Das Alterszentrum Adlergarten hat das Temporärangebot überprüft und angepasst. Dadurch soll insbesondere die Durchlässigkeit für die Bewohnenden mit einem Aufenthalt in der Akut- und Übergangspflege und anderen temporären Aufenthalten verbessert werden. Die Auslastung konnte so konstanter gehalten und ab der zweiten Jahreshälfte auch verbessert werden. Die Nachfrage nach Tagesplätzen hat sich noch nicht vollständig erholt. Neu wird für Tagesgäste zusätzlich eine Übernachtungsmöglichkeit angeboten.

Nach fünf Jahren wurde in allen Alterszentren wieder eine Bewohnendenbefragung durchgeführt. Alle Alterszentren haben das Label der Terz-Stiftung für eine hohe Bewohnendenzufriedenheit erhalten. Die Ergebnisse geben wichtige Hinweise, wie das Angebot und die Dienstleistungen weiter verbessert werden können.

### **Angebot und Nachfrage Spitex**

Die Nachfrage nach Spitex-Leistungen wächst weiterhin, das Wachstum hat sich im Vergleich zu den Vorjahren jedoch abgeschwächt. Insbesondere der Bedarf an Leistungen, die qualifiziertes Pflegepersonal voraussetzen, nimmt kontinuierlich zu. Die starke Nachfrage und die optimierte Kostenstruktur führen zu Vollkosten pro Leistungsstunde, die in allen Leistungsarten tiefer liegen als die kantonalen Normkosten für beauftragte Spitex-Organisationen. Die Arbeitsbelastung konnte, gemessen an der verrechenbaren Zeit pro Vollzeitstelle, stabil gehalten werden.

Die verschiedenen neuen Angebote der letzten Jahre galt es 2022 zu konsolidieren und weiter auszubauen. Die ambulante Psychiatriepflege wird stark nachgefragt und die Gesundheitsberatung Daheim hat sich etabliert. Das neu eröffnete Spitex-Zentrum Mattenbach ist ein wichtiger Eckpfeiler des Angebots geworden.

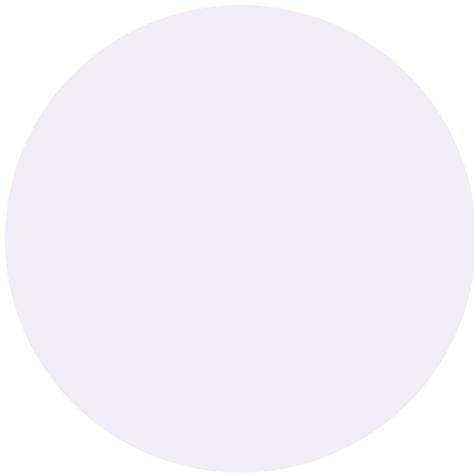
Zunehmend herausfordernd wird das Thema Mobilität in einer Stadt mit hohem Verkehrsaufkommen. Die Spitex setzt primär auf Elektromobilität. Der Einsatz von E-Bikes wird jedoch nicht von allen Mitarbeitenden als bevorzugte

Lösung empfunden, weil sie sich insbesondere bei schlechtem Wetter unsicher fühlen. Es müssen daher zusätzlich alternative Lösungen zu den E-Bikes gesucht werden.

Für die Mitarbeitenden Hauswirtschaft werden die Klientensituationen zunehmend anspruchsvoller. Psychische Erkrankungen und/oder schwierige soziale Verhältnisse machen die Einsätze zu einer grossen Herausforderung. Um mit schwierigen Situationen professionell umgehen zu können, müssen die Mitarbeitenden fortwährend geschult werden.

### **Umsetzung Immobilienstrategie und Bauprojekte**

Das Umbauprojekt im Alterszentrum Rosental für den Ausbau der Alterspsychiatrie konnte erfolgreich beendet und der Betrieb Ende Jahr aufgenommen werden. Der Wettbewerb für den Erweiterungsneubau Adlergarten wurde abgeschlossen und die Projektierung gestartet. Für die Sanierung der Villa Adlergarten wurde der Ausführungskredit bewilligt, der Umbau beginnt in der zweiten Hälfte 2023.



### **Organisation**

Die medizinischen Angebote Ärztlicher Dienst, Physio- und Ergotherapie und Fachstelle Pflege wurden in der neuen Organisationseinheit «Interprofessioneller medizinischer Fachdienst» zusammengeführt. Damit werden diese Angebote im Betrieb noch klarer positioniert und die interprofessionelle Zusammenarbeit gestärkt.

Die Pflegeintensität ist 2022 deutlich gestiegen. Nach Abschluss der Einführung der elektronischen Bewohnendendokumentation wurde bei sämtlichen Bewohnenden die BESA-Einstufung (Bewohnenden-Einstufungs- und -Abrechnungssystem) überprüft. Daraus konnten wichtige Erkenntnisse gewonnen und die Pflegeeinstufungen weiter optimiert werden. Alle Alterszentren erhielten von einer externen Prüfungsstelle ein Zertifikat, dass die BESA-Einstufungen korrekt durchgeführt werden.

### **Covid-Pandemie**

Auch im vergangenen Jahr hat die Covid-Pandemie den Betrieb stark beeinflusst. Im ersten Quartal waren die Fallzahlen nach wie vor hoch. Dank der mildereren Verläufe konnten die Einschränkungen und die Hygienemassnahmen sukzessive reduziert werden. Die wiederholten

Impfkampagnen, die jeweils mit eigenem Personal durchgeführt wurden, waren eine weitere Herausforderung, die gut gemeistert wurde.

### **Personelles**

Der Fachkräftemangel ist auch für die städtischen Alters- und Spitex-Zentren zunehmend spürbar. Die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt ist gross. Vakante Stellen können oft nur mit zeitlicher Verzögerung besetzt werden. Trotz der anspruchsvollen personellen Situation musste das Leistungsangebot nicht eingeschränkt werden. Die Nachfolge von Bereichsleiter Markus Wittwer, der Ende April 2023 frühzeitig in Pension ging, stand Ende 2022 fest. Mit der Wahl von Danijel Kljajic, bisher Standortleiter im Alterszentrum Oberi, ist die Kontinuität in der Weiterentwicklung von Alter und Pflege gewährleistet.

### **Dank**

Ein grosser Dank gilt allen Mitarbeitenden, die mit ihrem grossen Engagement wiederum dafür sorgten, dass das Leitbild gelebt wird und Bewohnende sowie Klientinnen und Klienten sich bei Alter und Pflege sicher und aufgehoben fühlen.



## Zufriedene Bewohnerinnen und Bewohner

**Mit einer ausführlichen, von der Terz-Stiftung durchgeführten Befragung wurde erhoben, wie zufrieden die Bewohnenden der fünf städtischen Alterszentren mit ihrem Zuhause sind und was allenfalls noch besser werden könnte.**

Alter und Pflege verfolgt ein kundenorientiertes Qualitätsverständnis. Oberstes Ziel ist dabei die Kundenzufriedenheit. Wie kann Qualität in Alters- und Gesundheitsinstitutionen gemessen werden? Worin genau besteht die gute Qualität eines Verbandes oder einer pflegerischen Massnahme? Einfacher ist es für die Bewohnenden, die Qualität von Mahlzeiten, Serviceleistungen im täglichen Umgang und die Freundlichkeit des Personals zu beurteilen. Messgrössen sind beispielsweise Anzahl und Inhalte von Feedback-Formularen, die während eines Jahres eingehen.

Die letzte umfassende Zufriedenheitsbefragung in den Alterszentren liegt einige Jahre zurück. Nach so langer Zeit wollten die Verantwortlichen von Alter und Pflege und der

einzelnen Standorte wieder wissen, wie es insgesamt um die Zufriedenheit der Bewohnenden bestellt ist. Hat die Corona-Pandemie Spuren hinterlassen? Wie sind die einzelnen Alterszentren mit Veränderungen umgegangen? Sind die Bewohnerinnen und Bewohner der städtischen Alterszentren zufrieden? Was schätzen sie an ihrem Zuhause? Was gefällt ihnen besonders gut, und wo können sich die Alterszentren noch verbessern?

### Objektivität ist gefragt

Um die Objektivität zu wahren, war es für die Verantwortlichen klar, dass ein unabhängiges, spezialisiertes Unternehmen für die Befragungen gesucht werden musste. Die Wahl fiel auf die Terz-Stiftung, die als Interessenvertreterin von älteren Menschen solche Befragungen und Auswertungen anbietet und über grosses Know-how sowie langjährige Erfahrung verfügt. In Zusammenarbeit mit der Stiftung wurde die Zufriedenheitsbefragung geplant und ein spezifischer Fragebogen entwickelt.



Von März bis Mai wurden in den fünf Alterszentren Adlergarten, Brühlgut, Neumarkt, Oberi und Rosental insgesamt 139 Bewohnerinnen und Bewohner von einer geschulten Mitarbeiterin der Terz-Stiftung anhand des Fragebogens befragt. Cédric Bühler, Qualitäts- und Prozessmanager, begleitete die Durchführungen in den einzelnen Alterszentren.

### **Anforderungen erfüllt**

Bei der Befragung hatten die Bewohnenden die Einhaltung verschiedener Grundsätze in der Führung des Zentrums sowie im Umgang mit den Bewohnenden zu beurteilen und mit Punkten zu bewerten.

Für die Erteilung des Labels orientiert sich die Terz-Stiftung an folgenden Grundsätzen: Förderung und Erhaltung von Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Selbstverständnis durch eine aktive Hauskultur. Betrachtung des Menschen als aktives Subjekt statt als passives Objekt. Schaffung einer möglichst hohen Lebensqualität auch in fragilen Zeiten. Vermeidung von Gefühlen der Nutz- und Wertlosigkeit

durch einfühlsame und aufmunternde Begleitung und Betreuung. Die Bewohnenden gestalten ihr Leben nach ihren Wünschen. So viel Freiheit wie möglich und so viel Sicherheit wie nötig.

Die Befragungen wurden für die einzelnen Alterszentren systematisch ausgewertet und die Ergebnisse den Zentrumsleitungen präsentiert. Alle fünf Zentren haben das Terz-Label für eine hohe Bewohnenden-Zufriedenheit erhalten.

### **Gut bleiben, besser werden**

Die insgesamt guten Beurteilungen sind kein Grund, auf den Lorbeeren auszuruhen. Mit der Auswertung erhielten die Zentrumsverantwortlichen wertvolle Hinweise, in welchen Bereichen bei ihnen noch Optimierungspotenzial besteht. So wurde beispielsweise die Verpflegung nicht in allen Alterszentren gleich beurteilt. Nun gilt es, diese Punkte zu analysieren und mit entsprechenden Anpassungen und Massnahmen das Potenzial auszuschöpfen.

## Freiwillige bringen Farbe – und noch vieles mehr – in den Alltag der Bewohnenden

**Freiwillige spielen bei Alter und Pflege seit jeher eine wichtige Rolle. Sie sind in den Alterszentren gerne gesehen und bringen Abwechslung und Farbe in den Alltag der Bewohnenden. Die Freiwilligen sind zudem eine wichtige Ressource, deshalb ist die Freiwilligenarbeit bei Alter und Pflege seit vielen Jahren professionalisiert. 2022 wurde das Konzept überarbeitet.**

Rund 230 Freiwillige engagieren sich bei Alter und Pflege und schenken den Bewohnenden Zeit, Aufmerksamkeit und Zuwendung. Sie bringen Kurzweil und Abwechslung in deren Alltag, für viele sind sie auch ein Fenster zur Aussenwelt.

Freiwilligenarbeit zu professionalisieren, mag widersprüchlich scheinen. Die Freiwilligen sind jedoch ein wichtiger Teil der Organisation und in den Betrieb integriert. Deshalb ist es nötig, ihre Rollen, Aufgaben, Kompetenzen und Verpflichtungen zu definieren und von denjenigen der bezahlten Mitarbeitenden abzugrenzen. Begleitung und Betreuung der Freiwilligen

haben bei Alter und Pflege einen hohen Stellenwert.

### Professionalisierte Freiwilligenarbeit

Bis 2009 kümmerte sich jedes Zentrum selbst um seine Freiwilligen. Diese waren grösstenteils im Besuchsdienst engagiert und organisierten sich selbst. Ein strukturierter Bezug zu den Alterszentren fehlte. Aufgrund der grossen Bedeutung der Freiwilligenarbeit für die Alterszentren wurde sie professionalisiert. Für die Organisation und Koordination wurde eine Stelle geschaffen und die Zusammenarbeit mit den verschiedenen involvierten Stellen wurde definiert. Ziel war es, eine qualitative und quantitative Weiterentwicklung der Freiwilligenarbeit bei Alter und Pflege zu erreichen. Dass Freiwilligenarbeit nicht «einfach so» passiert, zeigt sich auch daran, dass Fachhochschulen Lehrgänge zum Freiwilligen-Management anbieten.

Durch die Professionalisierung der Freiwilligenarbeit sind die Einsatzmöglichkeiten vielfältiger und abwechslungsreicher geworden.





Die Verantwortlichen des Ressorts Freiwilligenarbeit stehen sowohl den Mitarbeitenden wie auch Freiwilligen bei Fragen und Unklarheiten zur Verfügung.

### **Wertschätzung vermitteln**

Die Freiwilligenarbeit versteht sich als wertvolle Ergänzung zur professionellen Tätigkeit der Mitarbeitenden in der Betreuung und Pflege. Wer sich freiwillig engagiert, erbringt unentgeltlich Dienstleistungen, welche den Alltag der Bewohnenden bereichern und dadurch die Mitarbeitenden entlasten können. Viele Freiwillige sehen ihr Engagement als Einsatz für die Gesellschaft, für Bedürftige, Schwächere oder eben für ältere Menschen. Sie ziehen Befriedigung aus dem Kontakt mit den Menschen und dem Wissen, jemandem Gutes zu tun. Die Bewohnenden sind dankbar für die Zuwendung und die geschenkte Zeit und zeigen das auch; oftmals entstehen freundschaftliche Beziehungen.

In der professionalisierten Freiwilligenarbeit ist die institutionalisierte Wertschätzung für die

Freiwilligen unabdingbar. Neben den üblichen Kartengrüßen zu Geburtstagen, Jubiläen und Feiertagen gehören dazu auch ein Dankessen sowie ein Frühlingstreffen in jedem Alterszentrum. Besonders geschätzt wird das umfassende Weiterbildungsangebot zu Themen, mit denen die Freiwilligen bei ihren Einsätzen in Berührung kommen. 2022 waren dies Weiterbildungen zu Mobilitäts-Hilfsmitteln, Resilienz und Validation, also dem respektvollen Umgang mit desorientierten und demenziell erkrankten Menschen.

### **Eindrückliche Zahlen**

2022 wurden beinahe 10 000 Stunden Freiwilligenarbeit geleistet. Rechnerisch betrachtet entspricht das mehr als 27 Stunden an jedem Tag. Freiwilligenarbeit ist keine Altersfrage. Zwar ist die Hälfte der Freiwilligen über 60 Jahre alt, einige sind sogar über 80. Die andere Hälfte steckt jedoch noch mitten im Berufs- oder Familienleben. Es gibt Freiwillige, die sich schon mehr als 15 Jahre für Alter und Pflege engagieren. Knapp ein Viertel der Frei-



willigen sind Männer. Der grösste Teil der freiwilligen Einsätze umfasst den Besuchsdienst, aber auch die Unterstützung in der Aktivierungstherapie oder bei Spielnachmittagen, als Sitzwache oder Begleitung auf Spaziergängen werden sehr geschätzt.

Freiwilligenarbeit ist nach wie vor attraktiv, auch für Jüngere, Männer und Menschen mit Migrationshintergrund. Sie hat sich jedoch in den letzten Jahren verändert. Der zunehmende Pflegebedarf der Bewohnenden macht die Einsätze anspruchsvoller. Heute haben Freiwillige klare Vorstellungen und Wünsche bezüglich ihres Einsatzes. Waren früher langfristige Engagements die Regel, werden heute eher kurzfristige oder befristete Einsätze geleistet. Gerade Berufstätige fallen oft durch Veränderungen im Job aus oder ganz weg. Umso wichtiger ist die aktive Rekrutierung von neuen Freiwilligen.



## Erweiterung Adlergarten – Wettbewerb entschieden

**Aus 25 Beiträgen für den Projektwettbewerb «Erweiterungsneubau Alterszentrum Adlergarten» empfahl die Jury das Projekt von Julian C. Fischer Architekten GmbH, Architektur, Albiez de Tomasi GmbH, Landschaftsarchitektur, und Egeter & Partner AG, Baustatik, einstimmig zur weiteren Bearbeitung und Ausführung. Der Stadtrat bestätigte diese Empfehlung.**

Die 2020 entwickelte Immobilienstrategie ermittelte einen grossen Erneuerungsbedarf, um die Anforderungen an ein bedarfs- und zeitgemässes Altersangebot auch in Zukunft sicherzustellen. Für die notwendigen Sanierungen von drei städtischen Alterszentren braucht es eine Rochadefläche. Als Erstes soll daher beim Alterszentrum Adlergarten ein Erweiterungsneubau entstehen, welcher die aktuellen und künftigen Nutzerbedürfnisse optimal abdecken kann und zugleich eine ansprechende architektonische Gestaltung und eine hohe städtebauliche Qualität vorweist. Das Provisorium und das bestehende Personalhaus sollen ersetzt werden. Der Neubau soll im Dialog mit der Parkanlage entwickelt werden, die in einem grösseren, zusammen-

hängenden Teil wiederherzustellen ist und danach wieder für die Öffentlichkeit zugänglich sein soll.

### Weniger Mehrbettzimmer, mehr Wohnlichkeit

Der Neubau wird nach der Fertigstellung zunächst als Rochadefläche für die Sanierungen der Alterszentren Oberi, Brühlgut und Rosental genutzt, bevor die 120 Pflegeplätze durch das Alterszentrum Adlergarten betrieben werden. Die Reduktion der Mehrbettzimmer und die heutigen Anforderungen zur besseren Wohnatmosphäre führen zum Abbau von bestehenden Plätzen an den verschiedenen Standorten. Mit dem Weiterbetrieb des Erweiterungsneubaus nach der Rochadezeit wird insgesamt ein Abbau von Plätzen verhindert. Das Angebot der Langzeitpflege im Erweiterungsneubau wird durch ein Tageszentrum ergänzt. Beide Angebote nutzen die Infrastruktur, die bereits im Haupthaus zur Verfügung steht.

### Siegerprojekt einstimmig gewählt

Die Stadt hatte im März 2022 einen Projektwettbewerb für den Ersatzneubau Alterszentrum Adlergarten im offenen Verfahren aus-



geschrieben. Es wurden 25 Beiträge mit einer grossen Bandbreite an Projektansätzen eingereicht. Nach zwei Bewertungsrundgängen kam die Jury, bestehend aus Mitgliedern des Stadtrats, der Geschäftsleitung und der erweiterten Geschäftsleitung von Alter und Pflege, dem Departement Bau und Fachpersonen aus Architektur, Landschaftsarchitektur und für altersgerechtes Bauen, im Oktober zu einer einstimmigen Empfehlung.

Das Siegerprojekt von Julian C. Fischer Architekten GmbH, Albiez de Tomasi GmbH und Egeter & Partner AG integriert mit einem sehr differenzierten Bauvolumen den Neubau in den Park und schafft mit anregenden Räumen und Ausblicken ein abwechslungsreiches Wohnumfeld, das explizit auf die Lebenssituation älterer Menschen ausgerichtet ist. Durch die Berücksichtigung des wertvollen Baumbestandes und mit durchdachten Grundrissen gelingt es, den Erweiterungsneubau städtebaulich geschickt im Park zu verorten. Das Haus bietet zeitgemässe, flexible Räume für einen wirtschaftlichen Betrieb und für ein wür-

diges Leben im Alterszentrum und macht den Park für die Bewohnenden vielseitig erlebbar. Die verschiedenen Aufenthaltsbereiche auf den Pflegegeschossen schaffen Abwechslung im Alltag und ermöglichen einen starken Ausenraumbezug. Dabei nimmt die Landschaftsgestaltung die Motive des historischen Landschaftsgartens auf.

### **Nächste Schritte**

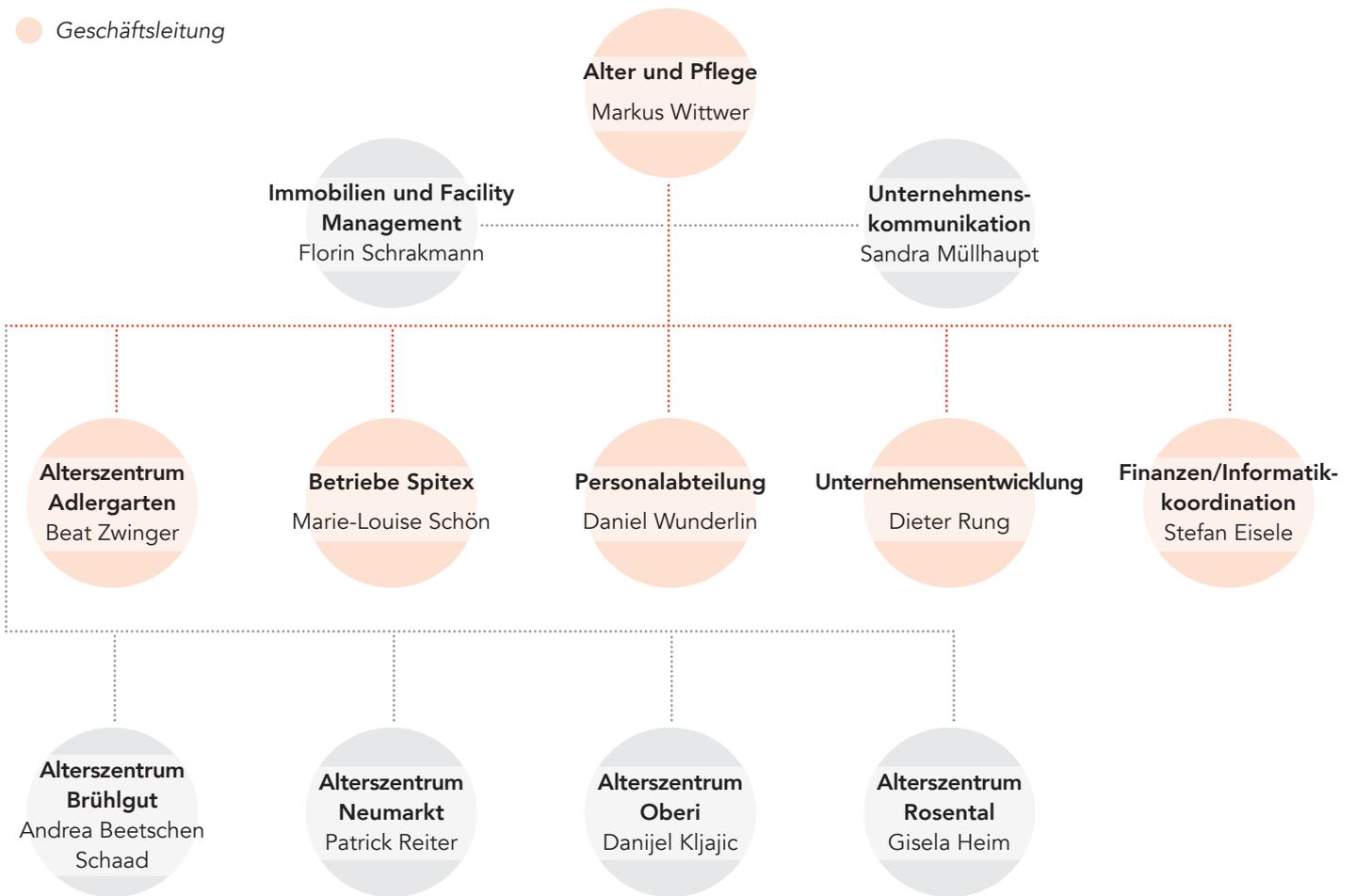
Der Stadtrat folgte der Empfehlung der Jury, so dass das Projekt weiterbearbeitet werden kann. Dazu gehören insbesondere vertiefte Abklärungen zur Umsetzung des Raumprogramms sowie der Umgebungsgestaltung. Im Zeitraum von 2023 bis 2024 erfolgt die Projektierung. Nach Prüfung und Genehmigung durch den Stadtrat und das Parlament soll das Projekt voraussichtlich in der zweiten Hälfte 2025 zur Volksabstimmung gelangen.



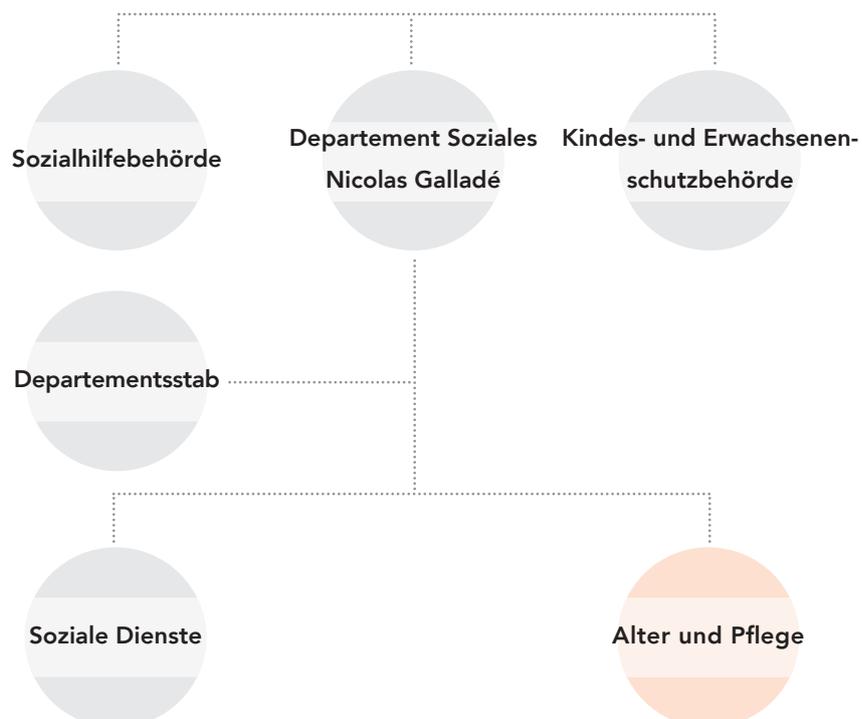
QR-Code zum Jurybericht

# Organisation Alter und Pflege

● Geschäftsleitung

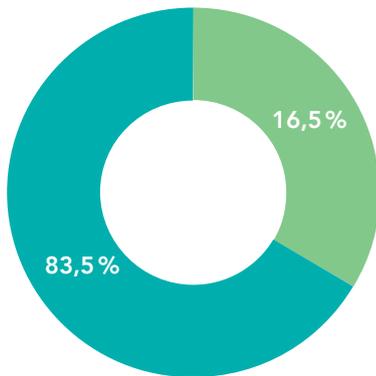


## Einbettung in der Stadtverwaltung



# Personalkennzahlen

---

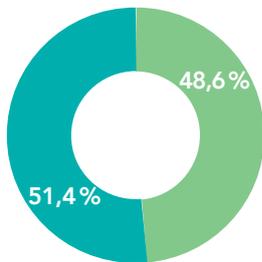


## Total 1022 Mitarbeitende

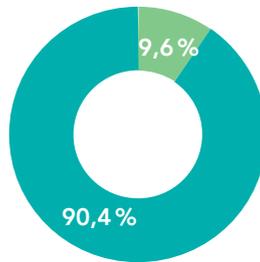
(ohne Lernende, Studierende, Praktikanten/-innen)



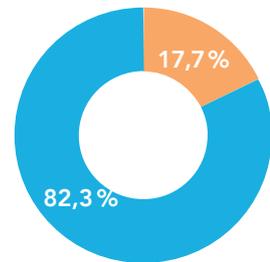
### Vollzeitanstellungen



### Teilzeitanstellungen



### Mix Voll-/Teilzeit



## Durchschnittsalter

Männer 43

Frauen 43

## Durchschnittliches Dienstatler

Männer 7,0

Frauen 8,4

---

## Wohnsitz

### Stadt Winterthur

114 Männer



533 Frauen



### Kanton Zürich

77 Männer



322 Frauen



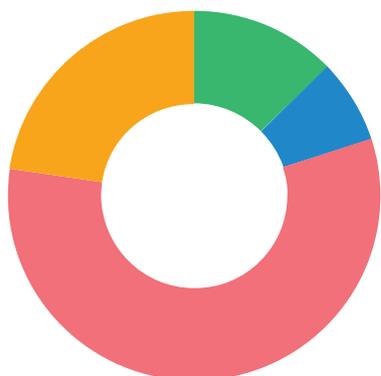
### Ausserkantonale

27 Männer



123 Frauen

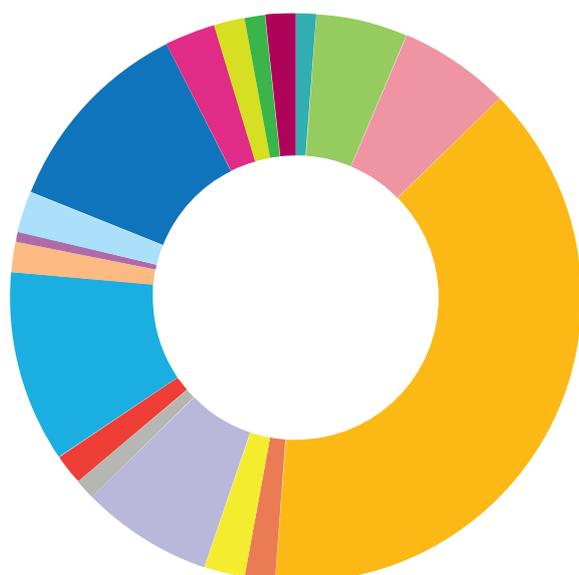




## Sollstellenplan

- 82 Führung
- 47 Allgemeine Verwaltung
- 369 Pflege, Gesundheit
- 146 Technik, Hotellerie und Betriebe

**Total 644**



## Bildungsgruppen

- 2 Vorlehre Ass. Gesundheit/Soziales EBA
- 9 Lernende Ass. Gesundheit/Soziales EBA
- 11 Lernende Fachfrau/-mann Betreuung EFZ
- 67 Lernende Fachfrau/-mann Gesundheit EFZ
- Total 89 Auszubildende Pflege**
- 3 Lernende Hauswirtschaft EBA
- 4 Lernende Hauswirtschaft EFZ
- Total 7 Auszubildende Hauswirtschaft**
- 13 Lernende Koch/Köchin EFZ
- 2 Küchenangestellte EBA
- 3 Lernende Betriebsunterhalt EFZ
- Total 18 Auszubildende Gastronomie/Infrastruktur**
- 19 Studierende Pflegefachfrau/-mann HF
- 3 Studierende Pflegefachfrau/-mann FH BSc
- 1 Studierende Physiotherapie FH ZMC
- 4 Studierende Aktivierung HF
- Total 27 Studierende**
- 20 Praktikanten/-innen Pflege
- 5 Praktikanten/-innen Hauswirtschaft
- 3 Praktikanten/-innen Küche
- 2 Praktikanten/-innen Service
- 3 Praktikanten/-innen
- Total 33 Praktikanten/-innen**

**Total 174  
Lernende, Studierende,  
Praktikanten/-innen**

*Die Personalkennzahlen entsprechen dem Stand per Stichtag 31. Dezember 2022. Sie basieren auf der Personalstatistik des Personalamts der Stadt Winterthur.*



## Wachstum im ambulanten Bereich, Herausforderungen bei den stationären Angeboten

**Trotz des Abklingens der Covid-Pandemie wurden die Spitex-Leistungen zunehmend nachgefragt, was sich auch in der Jahresrechnung zeigt. Während die Auslastung bei Langzeitpflege und -betreuung gegenüber dem Vorjahr nochmals leicht abgenommen hat, liegt sie bei der Akut- und Übergangspflege etwas höher. Insgesamt konnte die Auslastung im stationären Bereich die budgetierten Werte nicht erreichen.**

Die weiterhin steigende Nachfrage nach Spitex-Leistungen führte gegenüber Budget zu Mehreinnahmen von rund 800 000 Franken. Tiefe Auslastungen und – Covid-bedingt – hohe Sachkosten sowie fehlende Einnahmen der Restaurationsbetriebe verursachten im stationären Bereich Mindereinnahmen von 1,7 Millionen Franken gegenüber Budget.

### Weiterhin grosse Nachfrage bei der Spitex

Die Nachfrage nach Spitex-Leistungen nimmt weiterhin zu, hat sich im Vergleich mit den

akuten Covid-Jahren jedoch etwas abgeschwächt. Der Bedarf an Leistungen durch qualifiziertes Pflegepersonal wächst kontinuierlich. Die effiziente Organisation hat sich bewährt. Sowohl in der Pflege als auch in der Hauswirtschaft ist die Produktivität vergleichbar mit den Vorjahren. Es konnte ein Kostendeckungsgrad von 103 Prozent realisiert werden.

Der Fachkräftemangel ist auch bei der Spitex ein zentrales Thema, das kontinuierliche Wachstum akzentuiert diese Herausforderung zusätzlich. Zudem mussten 7,7 neue Stellen geschaffen werden. Die Wiederbesetzung offener Stellen braucht Zeit. Dank eines innovativen und durchdachten Pool-Konzepts gelingt es, Schwankungen in der Nachfrage und Personalausfälle effizient auszugleichen, das Leistungsangebot aufrechtzuerhalten und sogar rund 3000 zusätzliche Stunden zu verrechnen.

Nach den guten Ergebnissen der Vorjahre konnten die Tarife gesenkt werden.

### **Stationäre Aufenthalte**

Auch in diesem Jahr lag die Auslastung der Alterszentren unter dem budgetierten Wert. Insbesondere zu Beginn des Jahres war die Auslastung Covid-bedingt noch tief; die Belegung von Mehrbettzimmern bleibt schwierig. Um das Angebot den Marktbedürfnissen anzupassen, sollen weitere Zweierzimmer in Einzerräumen umgewandelt werden.

Sowohl die Erlöse wie auch die Kosten waren tiefer als budgetiert, der Stellenplan wurde nicht voll ausgeschöpft. Die Mehrkosten entstanden primär durch den Bedarf an temporären Mitarbeitenden aufgrund des Fachkräftemangels sowie durch nicht budgetierte Lohnmassnahmen. Die Teuerung machte sich bei den höheren Lebensmittelpreisen bemerkbar. Auch die Kosten für medizinisches Material lagen Covid-bedingt über Budget. Aufgrund der nicht besetzten Stellen fiel der Personalaufwand deutlich tiefer aus.

### **Alter und Pflege als Eigenwirtschaftsbetrieb**

Seit 2016 werden die städtischen Alterszentren und die städtische Spitex als sogenannte Eigenwirtschaftsbetriebe, das heisst als Betriebe mit einer eigenen Betriebsrechnung mit Betriebsreserve und Investitionsrechnung, geführt. Die Finanzierung erfolgt gemäss Pflegegesetz. Die Stadt Winterthur leistet ihren Beitrag im Rahmen der gesetzlichen Verpflichtungen zur Restfinanzierung der Pflege. Vergütet werden ausschliesslich die effektiv erbrachten und abgerechneten Leistungen. Die Gemeindebeiträge basieren auf den Vollkosten, die nach den Kostenrechnungen der Branchenverbände aufgrund von Vorgaben der Gesundheitsdirektion Kanton Zürich berechnet werden. Sie werden generell so festgesetzt, dass eine Reserverbildung in einem bestimmten Umfang möglich ist. Damit sollen Schwankungen bei den Leistungsmengen aufgefangen werden können.

# Leistungszahlen

## Spitex

### Pflege

	Ist 2021	Soll 2022	Ist 2022	Δ S/I 2022
Anzahl Klientinnen/Klienten	1 659	1 732	1 821	89
Anzahl Leistungsstunden	106 394	102 199	110 830	8 631
Anzahl Einsätze	245 453	230 000	254 557	24 557

### Hauswirtschaft

	Ist 2021	Soll 2022	Ist 2022	Δ S/I 2022
Anzahl Klientinnen/Klienten	1 368	1 348	1 443	95
Anzahl Leistungsstunden	48 909	49 867	47 769	- 2 098
Anzahl Einsätze	48 632	44 000	47 103	3 103

## Alterszentren

### Pflege und Betreuung

	Ist 2021	Soll 2022	Ist 2022	Δ S/I 2022
Anzahl Bewohnendentage	200 738	212 867	199 441	- 13 426
- davon BESA 0 (keine Pflege KVG)	6 216	6 650	3 269	- 3 381
- davon BESA 1-2	40 576	39 387	40 988	1 601
- davon BESA 3-12	153 946	166 830	155 184	- 11 646
Fluktuation: Ein-/Austritte (ohne interne Zimmerwechsel)	390	430	353	- 77

### Temporäre Angebote

	Ist 2021	Soll 2022	Ist 2022	Δ S/I 2022
Anzahl Bewohnendentage Akut- und Übergangspflege	6 700	7 911	7 424	- 487
Anzahl Bewohnendentage Tageszentrum	2 763	3 600	2 807	- 793
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Tagen in der Akut- und Übergangspflege pro Jahr	11	11	15	4
Durchschnittliche Anzahl Gäste im Tageszentrum pro Tag	11	14	11	- 3

# Betriebskapital

## Spitex

<b>Eigenkapital</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo Anfang Geschäftsjahr	3 011 300	5 948 279
Veränderung während des Geschäftsjahres	2 936 979	476 884
Saldo Ende Geschäftsjahr	5 948 279	6 425 163

## Alterszentren

<b>Eigenkapital</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Saldo Anfang Geschäftsjahr	- 3 020 769	- 2 419 976
Veränderung während des Geschäftsjahres	- 600 793	2 420 669
Saldo Ende Geschäftsjahr	- 2 419 976	693



**Stadt Winterthur**  
**Alter und Pflege**  
 Gärtnerstrasse 1  
 8403 Winterthur  
 Telefon +41 52 267 53 99  
[stadt.winterthur.ch/alterundpflege](http://stadt.winterthur.ch/alterundpflege)