

Vision und Strategie

Vision und Strategie der SAW

Unsere Vision: Die SAW bietet bezahlbaren Wohnraum für ältere Menschen in der Stadt Zürich. Sie fördert den Austausch zwischen den Generationen und der Bevölkerung in den Quartieren. Offen und innovativ nimmt sie gesellschaftliche Bedürfnisse und digitale Trends auf, gestaltet diese aktiv mit und übernimmt so eine führende Rolle bei der Entwicklung progressiver Wohnformen.

1

Politik der Stadt Zürich

Stadt- und Gemeinderat wollen die Anzahl gemeinnütziger und subventionierter Wohnungen wieder erhöhen. 1980 gab es 22 000 subventionierte Wohnungsangebote, heute sind es lediglich noch 6 600, was weder den aktuellen noch den zukünftigen Bedarf abdeckt. Mit der «Strategie der Stadt Zürich 2035» und der «Altersstrategie der Stadt Zürich» ist ein Rahmen für die zukünftige Ausrichtung festgelegt.

3

Stiftungszweck

«Die Stiftung bezweckt die Bereitstellung und Vermietung preisgünstiger Wohnungen an betagte Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Zürich, in erster Linie an wenig bemittelte Personen. Sie bietet in ihren Alterssiedlungen soziale und pflegerische Dienstleistungen an.» (Statuten, Art. 2).

2

Die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW)

Die SAW ist eine Stiftung der Stadt Zürich und ist Teil des Gesundheits- und Umweltschutzdepartements. 1950 gegründet, ist sie stetig gewachsen und umfasst heute 35 Siedlungen mit über 2 100 Wohnungen und rund 2 200 Mietenden, welche verschiedene Dienstleistungen beanspruchen können.

4

Die Unternehmensstrategie der SAW

Die Unternehmensstrategie der SAW definiert die wichtigsten Themen- und Handlungsfelder und beschreibt Mittel und Wege für eine optimale Zielerreichung. Sie ist richtungsweisend für die Führung der SAW auf den Stufen Geschäftsleitung und Stiftungsrat, und sie bildet eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Stiftung.

Selbstbestimmt Wohnen im Alter

Heute und in Zukunft noch vermehrt schätzen es ältere Menschen, möglichst frei und selbstbestimmt, nach ihren eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen zu leben.

Steigende Nachfrage

Knapp ein Fünftel (19%) der Stadtzürcher Bevölkerung ist älter als 60 und rund 5% sind älter als 80 Jahre. Über 16 000 der Haushalte 60+ erfüllen die Bedingungen für subventionierten Wohnraum.

In einigen Stadtkreisen liegt der Anteil subventionsberechtigter Haushalte über 45%, im Kreis 4 sogar über 50% (Datenbasis Steuern 2015, ohne Quellensteuerpflichtige). Mit der zunehmenden Lebenserwartung bei guter Gesundheit wird die Anzahl dieser Haushalte voraussichtlich weiter ansteigen.

Interesse höher als Angebot

Die SAW bietet Menschen über 60 Jahren subventionierten und freitragenden Wohnraum mit bedarfsgerechten Dienstleistungen an. Interessentinnen und Interessenten in entsprechenden finanziellen Verhältnissen können Wunsch-Siedlungen angeben, in denen sie vorzugsweise wohnen möchten.

Heute übersteigt allerdings die Zahl der an einer Wohnung interessierten Personen das SAW-Angebot. Immer wieder muss ein beträchtlicher Teil der Interessierten abgewiesen werden.

Steigenden Bedarf decken, veränderte Bedürfnisse berücksichtigen, sofern finanziell tragbar

- Substanzielle Steigerung des Anteils der Personen, denen innerhalb eines Jahres eine Wohnung angeboten werden kann.
- Senkung der Wartezeit für eine der drei Wunsch-siedlungen auf unter 4 Jahre.
- Ausbau der Kapazitäten an geeigneten Orten und Erhöhung des möglichen Eintrittsalters auf 65 Jahre prüfen.
- Qualifizierte Beobachtung des Wohnungsbedarfs in den verschiedenen Quartieren der Stadt.
- Regelmässiger Abgleich der SAW-Leistungen mit übergeordneten Vorgaben der Bundes-, Kantons- und Stadtpolitik.
- Wohnungsvergabe nach klar definierten Kriterien.
- Behandlung ausgewiesener Notfälle nach speziellen Richtlinien.
- Weiterentwicklung des Modells SAW unter Berücksichtigung neuer Bedürfnisse und Ansprüche an ein selbstbestimmtes Leben.

SAW-Spezialität Soziokultur

Aktivitäten aller Art und Massnahmen zur Förderung einer langen Gesundheit geniessen in der SAW Unterstützung und Wertschätzung. Dabei stützen wir uns auch auf neue Erkenntnisse aus der Forschung.

Interne Anlässe

Gedächtnis- und Bewegungstrainings, unterschiedlichste Anlässe, der gemeinsame Besuch von Veranstaltungen und Spielrunden oder die Organisation von «Erzählcafés» sind willkommene Abwechslungen, die von der SAW gefördert werden. Noch besser ist es, wenn sie auf Initiative der Bewohnerinnen und Bewohner stattfinden.

Kultur in der Stadt

Das Stadtleben bietet eine Vielfalt von Angeboten und Möglichkeiten für ältere Menschen. Diese zu kennen und Impulse für deren Besuche zu initiieren, gehört auch zum soziokulturellen Auftrag der SAW.

Aktiv und ins Quartierleben integriert

- Organisation von Selbsthilfe-Angeboten zur Förderung verschiedener Aktivitäten in den Siedlungen und Hilfe bei deren Aufbau.
- Förderung der Selbstverantwortung der Mieterinnen und Mieter für die Organisation des Nachbarschaftslebens gemäss ihren Möglichkeiten.
- Bekanntmachung des «agil & mobil»-Kursangebots bei SAW-Mieterinnen und -Mieterinnen und bei der älteren Quartierbevölkerung.
- Schaffung von Voraussetzungen für Nachbarschaftshilfe (z.B. Wäschehilfe).
- Bekanntmachung passender Angebote, insbesondere in den Quartieren, und Impulsgebung für Mitwirkungsmöglichkeiten und Teilnahme.
- Generationenverbindende Angebote schaffen, Junge einbeziehen, Durchmischung fördern.
- Quartierübergreifende Angebote (auch von anderen Anbieterinnen) integrieren und bekannt machen.

Dienstleistungen nach Bedarf

Ein breites Angebot von Dienstleistungen hilft mit, die selbstverantwortliche Lebensform möglichst lange beizubehalten.

Dienstleistungen und Spitex

Dazu gehören Hauswartung, Wäschedienste, Beratung und Begleitung durch den Sozialdienst sowie adressatengerechte Informationen, zum Beispiel durch die SAW-Zeitschrift. Ein Teil dieser Dienstleistungen wird pauschal mit den Mietkosten verrechnet, andere werden nur auf Wunsch erbracht und verursachergerecht verrechnet.

Mit der SAW-eigenen Spitex-Organisation können die Mietenden fachlich qualifizierte pflegerische und betreuerische Dienstleis-

tungen anfordern, was für leicht pflegebedürftige Bewohner und Bewohnerinnen von besonderer Bedeutung ist. Hauswirtschaftliche Dienstleistungen runden das Angebot ab, auch dank ihnen ist ein langer Verbleib in der SAW-Wohnung möglich.

Die SAW setzt sich für einen niederschweligen Zugang zu ambulanter medizinischer Versorgung für Menschen aller kulturellen Zugehörigkeiten ein.

Integrativ und innovativ

- Bedarfsgerechte eigene Dienstleistungen und Vermittlung ergänzender Angebote.
- Periodische Überprüfung der selbst erbrachten Leistungen und jener, die eingekauft und den Mietenden vermittelt werden.
- Individuelle und pauschale Leistungsverrechnung. Die Spitex-Leistungen richten sich nach der Leistungsvereinbarung mit dem städtischen Gesundheitsdienst des GUD.
- Pflege einer zielorientierten Kooperation mit Spitex Sihl und Spitex Limmat und aktive Mitwirkung in der Geschäftsleitung der Spitex Zürich.
- Sicherstellung der Durchführung einer Qualitätssicherung und Umsetzung von Q-Standards.
- Gezielte Suche nach Kooperationen mit städtischen und anderen Partnern, namentlich, wenn sie sich aus der Nachbarschaft ergeben.

Sicherheit als wichtiger Faktor

Das Thema verlangt hohe Aufmerksamkeit. Moderne Technologien können hilfreich sein, «active assisted living»-Angebote (AAL) und die digitale Vernetzung bieten neue Möglichkeiten. Selbstbestimmung und Autonomie der Mieterinnen und Mieter in der SAW sind dabei unantastbare Werte.

Im Notfall erreichbar

Wer auf sicher gehen möchte, wird kompetent beraten. Selbstverständlich ist auch ein 24-Stunden-Pikettdienst abrufbar, falls ein Notfall das verlangt. Mit den wöchentlich durchgeführten Sprechstunden in allen Siedlungen kann auf besondere Situationen frühzeitig reagiert werden.

Partnerorganisationen

Wenn selbständiges Wohnen nicht mehr möglich ist und eine stationäre Wohnform und Betreuung unumgänglich wird, werden Mietende der SAW bevorzugt in einem der Alterszentren Stadt Zürich (ASZ) oder der Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ) aufgenommen.

Sicherheit unter Respektierung der Selbstbestimmung

- Konstante Weiterentwicklung der Sensibilität für die Sicherheitsbedürfnisse der Mieterschaft.
- Die Sicherheits- und Brandschutzbestimmungen sind bekannt und werden aktiv umgesetzt.
- Die SAW Ansprechpersonen (z.B. Hauswartinnen und Hauswarte) sind den Mietenden bekannt und vertraut.
- Beratung und Unterstützung bei der Produktauswahl von AAL- und digitalen Vernetzungsangeboten.
- Förderung der digitalen Vernetzung der Mieterschaft.
- Pflegerische und soziale Sprechstunden/Anlaufstellen in den Siedlungen, mit Erfolgskontrollen und Rückmeldungen an die Betroffenen.
- Die Wohnassistenz ermöglicht Menschen mit psychischen Problemen mittels einer Tagesstruktur und gezielter Begleitung ein autonomes Leben.
- Einvernehmliche Planung und Begleitung beim Umzug in eine Organisation mit stationärer Betreuung.
- Abschluss von Vereinbarungen mit Alterszentren Stadt Zürich (ASZ) und Pflegezentren der Stadt Zürich (PZZ) betreffend bevorzugtem Übertritt.

Zusammenleben und soziale Durchmischung

Die SAW ermöglicht Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Lebensgeschichten ein sorgenfreies, gemeinschaftliches Zusammenleben in gegenseitigem Respekt.

Querschnitt der Bevölkerung

Rund $\frac{3}{4}$ der SAW-Mieterinnen und Mieter leben in subventionierten Wohnungen, für ca. $\frac{1}{4}$ der Wohnungen gilt das Prinzip der Kostenmiete. Die soziale und gesellschaftliche Durchmischung befruchtet

das Zusammenleben und fördert die gegenseitige Unterstützung. Nachbarschaftshilfe ist nicht nur erwünscht, sondern soll Teil des Selbstverständnisses in dieser Wohnform sein.

Offenheit und Vertrauen schaffen Nähe

- Förderung nachbarschaftlicher Unterstützung, Spürbarkeit von Lebensfreude und Selbstbestimmung der Mieterinnen und Mieter.
- Neutrale, transparente und nachvollziehbare Selektion der an einer SAW-Wohnung Interessierten. Berücksichtigung von Altersstruktur, Gesundheit, Herkunft und Einkommen zwecks Durchmischung der einzelnen Siedlungen.
- Förderung einer offenen Haltung gegenüber der Herkunft und den Glaubensrichtungen unter den Mietenden.
- Der Anteil subventionierter Wohnungen liegt bei neuerstellten Siedlungen in der Regel bei 80%.

Kostengünstig und altersgerecht Bauen

Die Anforderungen an den subventionierten Wohnungsbau sind hoch und verlangen grosses Kostenbewusstsein von der Planung bis hin zur Realisierung.

Akquirierung und Neubauten

Der Kanton gibt den Rahmen vor und die Stadt überwacht die Einhaltung der Vorgaben. Neben den Baukosten wird auch den Kosten für Betrieb und Unterhalt (Life Cycle Costs) die nötige Beachtung geschenkt.

Da in der Stadt nur wenige Baulandreserven vorhanden sind, ist die stetige Suche danach eine Daueraufgabe, wenn weitere Siedlungen entstehen sollen. Kooperationen mit anderen Organisationen sind ein möglicher Weg zum Erfolg. Neue Bauten werden altersgerecht erstellt.

Erhaltung von Wohnraum

Auch die Werterhaltung der bestehenden Siedlungen stellt hohe Ansprüche. Ziel sind Umbauten nach modernen, altersgerechten Standards innerhalb der energetischen Vorgaben.

Subventionierte Wohnungen

Die Kriterien der kantonalen Wohnbauförderung bezüglich Wohnsitzdauer in der Stadt, Wohnungsbelegung und Einkommen/Vermögen müssen erfüllt sein. Eine Veränderung dieser Parameter erfordert Anpassungen des Mietverhältnisses.

Neue Lösungen für alte Probleme

- Realisierung möglichst vieler zusätzlicher Wohnungen, um der Nachfrage gerecht zu werden.
- Vorausschauende Planung, Beobachtung städtischer Entwicklungen, frühzeitiges Einbringen der SAW-Bedürfnisse und Anstreben kooperativer Projekte.
- Planung des Immobilienportfolios und der Instandhaltung basierend auf der SAW-Liegenschaftenstrategie und Realisation gemäss derer Ziele.
- Anpassung der SAW-Baustandards an aktuelle Entwicklungen als Planungsgrundlage.
- Berücksichtigung soziokultureller Anliegen in der Planung von Neubauprojekten.
- Prüfung neuer Wohnformen.
- Periodische Prüfung der Einkommens- und Vermögenslage der Mietenden durch das Büro für Wohnbauförderung der Stadt Zürich. Das kann zu einem Wechsel von einer subventionierten in eine freitragende Wohnung führen.

Struktur und Kultur

Die Führungskultur und die Entscheidungsprozesse innerhalb der SAW sind auf allen Ebenen offen, transparent und ergebnisorientiert. Bei der Unternehmensgestaltung stehen die Menschen im Vordergrund. Betroffene werden zu Beteiligten – sowohl Mietende und Mitarbeitende als auch weitere Partner. Das Leitbild schafft Identifikation nach innen und Offenheit nach aussen.

Verständnisvoll und Innovativ

Dem sozialen Verständnis, der Qualität und der Wirtschaftlichkeit wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die SAW soll weiterhin innovativ handeln und in der Altersfrage Trends setzen.

Lokal und politisch verankert

Im Stiftungsrat sind die wichtigsten Fachkompetenzen der SAW-Leistungen vertreten. Er stellt auch eine gute Verankerung der SAW in der städtischen Politik und im lokalen Umfeld sicher.

Offen, transparent, nachvollziehbar

- Pflege einer offenen, integrativen und rücksichtsvollen Unternehmenskultur.
- Schlanke Strukturen, um der Eigenverantwortlichkeit und der Flexibilität in der Unternehmensentwicklung Rechnung zu tragen.
- Einhaltung aller regulatorischen Vorgaben.
- Regelmässige Überprüfung der Reglemente, Richtlinien und Abläufe auf deren Zweckmässigkeit und Notwendigkeit.
- Kontinuierliche Verbesserung der Leistungserbringung wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Daueraufgabe verstanden.
- Das Leitbild der SAW schafft Identifikation bei Mitarbeitenden, Mietenden und weiteren Partnern, die mit der SAW zusammenarbeiten.

Qualifizierte und motivierte Mitarbeitende

Die Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden geniesst in der SAW einen hohen Stellenwert.

Attraktive Arbeitgeberin

Die SAW ist eine attraktive Arbeitgeberin, sie bietet flexible Arbeitsmodelle, Ausbildungs- und Karrieremöglichkeiten, sowie attraktive Löhne und Sozialleistungen, die sich nach dem Personalrecht der Stadt richten.

Kompetent und empathisch

Die Mitarbeitenden nehmen eine hohe Eigenverantwortung wahr. Die SAW unterstützt und fördert besonders die Sozial- und Fachkompetenzen der Mitarbeitenden, damit sie für ihre anspruchsvollen Aufgaben befähigt sind. Eine Empathie für die Anliegen der älteren Bewohnenden, insbesondere wenn sie hilfsbedürftig sind, ist eine wichtige Voraussetzung für die Mitarbeit in der SAW.

Motivation schafft Qualität

- Führung und Steuerung über systematische Zielsetzungen und Leistungsbeurteilungen.
- Arbeiten mit Funktionsbeschreibungen.
- Eigenverantwortlichkeit und Offenheit in der Linie und innerhalb von Arbeitsteams.
- Unterstützung und Förderung ergebnisorientierter Bildungsmöglichkeiten.
- Schaffung einer wertschätzenden Feedbackkultur.
- Regelmässige Überprüfung der Reglemente, Richtlinien und Abläufe auf ihre Notwendigkeit und Zweckmässigkeit.

Stark und vernetzt

Die SAW ist Teil des Gesundheits- und Umweltdepartements (GUD) der Stadt Zürich. Die gezielte Vernetzung mit städtischen und privaten Anbietern wird aktiv gepflegt und es werden Kooperationen umgesetzt.

Spitex Hand in Hand

Die SAW-Spitex ist Teil der Spitex Zürich und arbeitet eng mit Spitex Sihl und Spitex Limmat zusammen. Bei Bau- und Planungsfragen ist eine Zusammenarbeit mit dem Hochbaudepartment sinnvoll. Das Finanzdepartement erbringt Leistungen für Informatik sowie HR und ist oft Baurechtgeber für SAW-Siedlungen.

Vernetzte Stiftung

Das SAW-Netzwerk umfasst viele Organisationen, welche die Zielerreichung der SAW unterstützen können oder gar unentbehrlich dafür sind. Baugenossenschaften, Spitex Zürich, Finanzgeber, Quartierorganisationen usw. können weitere gute Partner für die SAW sein. Offenheit und Kooperationsbereitschaft werden in Zukunft noch erfolgsrelevanter werden.

Gemeinsamkeit macht stark

- Bekenntnis der SAW zu Offenheit und Flexibilität.
- Aktive Mitarbeit der SAW-Direktion als Mitglied der Geschäftsleitung des GUD.
- Kooperatives Miteinander mit den GUD-Betrieben, Austausch von Entwicklungen, Förderung der Zusammenarbeit, Nutzung von Synergien.
- Kooperation mit den verschiedenen städtischen Dienstabteilungen bei der Entwicklung neuer Siedlungsprojekte.
- Vermehrte Zusammenarbeit mit Baugenossenschaften und der Dachorganisation des gemeinnützigen Wohnungsbaus (WBG) bei Bauvorhaben und Dienstleistungsangeboten.
- Kooperationen mit Spitex Sihl und Spitex Limmat, in der gemeinsamen Geschäftsleitung der Spitex Zürich.
- Zusammenarbeit mit privaten Anbietern in gleichen Interessens- und Tätigkeitsgebieten.
- Lösungssuche für soziale Bedürfnisse der Mietenden mit dem Amt für Zusatzleistungen, KESB usw.

Sichere und transparente Finanzierung

Die SAW nimmt von Kanton und Stadt zinslose Darlehen zur Wohnvergünstigungen in Anspruch, damit sie ihrer Mieterschaft günstigen Wohnraum zur Verfügung stellen kann. Die Stadt überprüft die Einhaltung der damit verbundenen Vorgaben.

Eigen- und Fremdfinanzierung

Die Finanzierung erfolgt im Verhältnis von rund 10% Eigenfinanzierung (inkl. Depositenkasse), rund 30% Subventionen und zu rund 60% aus dem Kapitalmarkt. Die SAW gilt als äusserst sichere Schuldnerin und betreibt eine konservative Finanzierungs politik.

Solidaritätsfonds und Depositenkasse

Die Mietenden und Mitarbeitenden der SAW haben die Möglichkeit, in der Depositenkasse Kapital anzulegen. Dieses wird ausschliesslich in SAW-Bauten investiert und leicht besser verzinst als marktüblich. Der Solidaritätsfonds wird aus Spenden und Legaten gespeist.

Gesunde Finanzen als solides Fundament

- Pflege eines guten Austauschs mit den bestehenden Subventionsträgern und Ausschöpfung des Potentials für günstige Mieten zum Vorteil der Bewohnenden.
- Erschliessung neuer, zusätzlicher Subventionsinstrumente bzw. entsprechender politischer Aktivitäten, immer in der Absicht, möglichst günstige Mietkosten zu erreichen.
- Stetige Beobachtung des Kapitalmarktes in Bezug auf die Finanzierung.
- Betrieb einer Depositenkasse, welche Mieterinnen und Mietern sowie Mitarbeitenden offensteht, und auch der SAW einen Zinsvorteil verschafft.
- Erhöhung der Flexibilität und Ermöglichen rascher Entscheidungen bei Sanierungen oder nicht planbaren Ereignissen durch zusätzliche Einlagen in den Erneuerungsfonds.
- Einsatz des Solidaritätsfonds zur Unterstützung von ausgewiesenen Härtefällen und besonderen Projekten.
- Bekanntmachung des Solidaritätsfonds.

