

502

Geschäftsbericht 2024

Stiftung Alterswohnungen
der Stadt Zürich (SAW)

Eine Pioniertat, die ihresgleichen sucht

Mit der Entwicklung eines neuen Vergabeprozesses für ihre Wohnungen hat die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW) eine Pionierleistung vollbracht. Ein Rückblick auf die vielfältigen Herausforderungen, die sie auf diesem Weg gemeistert hat.

Ein erster Versuch, das bisherige System – mit Wartefristen von bis zu 10 Jahren – zeitgemässer und fairer zu gestalten, stiess bei Senior*innen auf Widerstand. Der Entscheid der SAW, die Warteliste für ihre Wohnungen abzuschaffen und durch ein Lossystem zu ersetzen, schaffe keine soziale Gerechtigkeit. Vielmehr verhindere er minimale Planbarkeit und zwinge Senior*innen, sich mehrere Jahre wiederholt auf Wohnungen zu bewerben. Gefordert wurde eine Expert*innen-Gruppe, die in einem ergebnisoffenen Verfahren einen fairen Vergabeprozess für SAW-Wohnungen erarbeiten sollte. Betroffene, also wohnungssuchende Senior*innen, sollten in die Arbeiten einbezogen werden. Das war im Juni 2021.

Partizipativ zum neuen Prozess

November 2024: SAW-Direktorin Andrea Martin-Fischer trifft Dorothea Aeschbacher zur symbolischen Schlüsselübergabe. Frau Aeschbacher ist eine der ersten Mieter*innen, die den neuen Vergabeprozess für SAW-Wohnungen durchlaufen und die Zusage für eine Wohnung erhalten haben. Was ist zwischen Juni 2021 und November 2024 passiert?

Die SAW hat zugehört. Sie hat die Kritik und die Argumente der Senior*innen ernst genommen und 2022/2023 einen [neuen Vergabeprozess für ihre Wohnungen](#) erarbeitet. Ergebnisoffen, begleitet von einer Echogruppe aus Fachpersonen aus dem Altersbereich und unter engem Einbezug Betroffener. Das Vorgehen hat sich bewährt. Im Herbst 2023 stellte die SAW den neuen Vergabeprozess einer [breiten Öffentlichkeit](#) vor. Die Resonanz: durchwegs positiv. Nur ein Jahr später, am 1. Oktober 2024, trat der Prozess in Kraft. Seither wickelt die SAW alle Wohnungsbewerbungen nach diesem Verfahren ab. Die Rückmeldungen der Zielgruppe: überwiegend positiv.

Die Umsetzung – eine Mammutaufgabe

Was sich einfach anhört, war für die SAW phasenweise eine regelrechte Mammutaufgabe: Der neue Prozess sollte über eine neue [Online-Vermietungs-Seite](#) abgewickelt werden. Eine technische Lösung, die den komplexen Vergabekriterien gerecht wurde, existierte am Markt jedoch nicht. Die SAW hat sie folglich von Grund auf neu entwickeln und programmieren lassen – von Anfang an und konsequent nutzer*innenzentriert. Das Ziel: Den Registrierungs- und Bewerbungsprozess so zu gestalten, dass er den spezifischen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Zielgruppe entspricht. Dazu wurden Interviews mit wohnungssuchenden Senior*innen sowie verschiedene Testings mit Vertreter*innen der Zielgruppe durchgeführt.

Damit die Wohnungsvergabe trotz Online-Verfahren für alle Senior*innen einfach zugänglich ist, hat die SAW eine Hotline und ein Netzwerk mit stadtweit [insgesamt 15 Anlaufstellen](#) aufgebaut. Dort finden all jene niederschwellig Unterstützung, die beispielsweise keinen eigenen Computer haben, sich in der Online-Welt unsicher fühlen oder bei denen die Sprache ein Hindernis ist. 15 funktionierende Anlaufstellen plus eine Hotline aufbauen, das heisst: Kontakte knüpfen, das Anliegen erläutern, das Unterstützungspotenzial ausloten und die Kooperationsbedingungen klären. Und ganz wichtig: Es bedeutet, alle Mitarbeiter*innen zu

schulen, die damit betraut sind, hilfesuchende Senior*innen bei der Online-Wohnungsbewerbung zu unterstützen.



Abbildungen 1–3:

Usability-Testings für den neuen Online-Bewerbungsprozess für SAW-Wohnungen. Bilder: Digi+

Nicht zuletzt bedingte die Einführung des neuen Vergabeprozesses auch, die internen Abläufe und Zuständigkeiten neu zu definieren und die Mitarbeiter*innen auf ihre neuen Aufgaben vorzubereiten. Und nicht zu vergessen: Die regelmässige transparente Information der verschiedenen Anspruchsgruppen während des gesamten Entwicklungsprozesses. Einen besonderen Fokus legte die SAW dabei darauf, all jene Senior*innen sorgfältig zu informieren, die auf der Warteliste für SAW-Wohnungen standen.

Fazit: Es funktioniert

Mit der Entwicklung und Umsetzung ihres neuen Vergabeverfahrens hat die SAW eine Pionierleistung vollbracht. Sie ist schweizweit die erste Wohnbauträgerin, deren Online-Bewerbungstool nicht nur altersgerecht aufgebaut ist. Es gewichtet und berücksichtigt bei der Auswahl der Bewerber*innen zudem bestimmte Merkmale. Auch das breite und niederschwellig zugänglich Netzwerk an Anlaufstellen, welches die SAW als integralen Bestandteil ihres neuen Prozesses betrachtet, ist einzigartig.

Dass der neue Vergabeprozess hält, was die SAW den Senior*innen im Juni 2021 versprochen hat, zeigt das Beispiel von Frau Aeschbacher: «Easy» habe sie den Prozess gefunden, mit Unterstützung ihrer Nichte sei die Online-Bewerbung über die Vermietungs-Seite der SAW keine grosse Sache gewesen. Der neue Vergabeprozess sei zudem besser als die bisherige Warteliste. Man könne sich direkt selbst auf verschiedene Wohnungen bewerben und müsse nicht warten, bis man auf der Warteliste zuoberst angelangt sei. Das sei eine grosse Erleichterung.

Jetzt sind weitere gemeinnützige Wohnbauträger*innen gefordert: Gemeinsam mit der SAW haben sie einen klaren politischen Auftrag: Bis 2035 2'000 zusätzliche Alterswohnungen zu schaffen. So will es die Zürcher Stimmbevölkerung. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es nicht nur mehr Alterswohnungen, sondern auch altersfreundliche Vermietungsprozesse.

Lagebericht

Allgemeiner Geschäftsverlauf

Die Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich (SAW) betreibt aktuell 1'970 Wohnungen in 34 Siedlungen. Im Einklang mit der Altersstrategie hat sie sich zum Ziel gesetzt, ihren Wohnungsbestand bis 2035 um 1'000 Wohnungen zu erweitern. Neben der Sparte Immobilien betreibt die SAW eine eigene Spitex, ein Facilitymanagement sowie einen Sozialdienst. Per Stichtag 31.12.2024 hat die SAW 172 Mitarbeiter*innen beschäftigt, die total 120 Vollzeitstellen besetzen. Darin enthalten sind 11 Ausbildungsplätze.

Die SAW schliesst das Jahr 2024 mit einem Defizit von CHF 1.9 Mio. Bei der Sparte Spitex ergab sich dank Umsatzsteigerung ein Gewinn von CHF 0.2 Mio. Die Sparte Immobilien schloss mit einem Defizit von CHF 2.1 Mio. Ursache dafür sind Leerzüge für Ersatzneubauten oder Sanierungen (Werdhölzli, Hardau und Irchel), welche weniger Mietzinseinnahmen zu Folge hatten. Aktuell sind mehrere neue Siedlungen in Planung oder Umsetzung, was erhebliche Investitionen bedingt und die Stiftung personell und finanziell stark fordert.

Im Hinblick auf den Ersatzneubau Werdhölzli ist es der SAW gelungen, die Mieter*innen aller 41 Wohnungen fristgerecht umzusiedeln. Auch die Umsiedlungen für die etappenweise Sanierung der SAW-Siedlungen Irchel und Hardau sind auf Kurs. Die SAW begleitet die betroffenen Mieter*innen bei diesem Prozess und bietet allen adäquate Ersatzwohnungen an.

Die 1'970 Wohnungen der SAW wurden 2024 von 2'078 Mieter*innen, darunter 310 Paaren, bewohnt. Die Mieter*innen sind mehrheitlich weiblich (62 %) und durchschnittlich 77 Jahre alt. Bei Mietbeginn sind sie im Schnitt 70 Jahre alt und bleiben etwas mehr als sieben Jahre in ihrer Wohnung.

Aussergewöhnliche Ereignisse

Beim Ersatzneubau Espenhof Nord kommt es zu Verzögerungen aufgrund von Fundationspfählen, die nicht ausreichend integer sind. Daraus entstehen Mehrkosten im Projekt, die heute noch nicht abschätzbar sind. Ebenso ist nicht absehbar, welche der Baubeteiligten und Versicherungen diese Mehrkosten in welcher Höhe zu tragen haben.

Weitere, das Geschäftsjahr prägende Ereignisse

2024 hat die SAW die Mietzinse per 1. Dezember 2024 für den Grossteil ihrer Wohnungen angepasst. Das war notwendig, weil Teuerung und höhere Zinsen bei der SAW zu deutlich höheren Kosten geführt haben.

Frau Taimy Luis Bernal übernahm ab September 2024 die Position als Bereichsleiterin Spitex & Sozialdienst. Sie folgt auf Andreas Dreier, der sich einer neuen beruflichen Herausforderung stellt. Taimy Luis Bernal ergänzt die Geschäftsleitung mit ihrer breiten beruflichen Erfahrung und Expertise.

Durchführung Risikobeurteilung

Alle zwei Jahre führt die SAW eine Risikoanalyse durch. Dazu nutzt sie das städtische Tool GRC (Governance, Risk, and Compliance). Die Chancen- und Risikoanalyse 2024 hat gezeigt: Chancen ergeben sich für die SAW durch ihre Rechtsform als selbständige öffentlich-rechtliche Anstalt, ihre kooperationsbereite Haltung sowie ihre Offenheit gegenüber digitalen Innovationen. Ihre Hauptrisiken liegen in der Ressourcenüberforderung durch Wachstum

(personell und finanziell), der Sicherstellung von Projektfinanzierungen sowie in der Datensicherheit und im Fachkräftemangel.

Bestellungs- und Auftragslage

2024 hat die hauseigene Wäscherei 44'877 kg Wäsche aufbereitet. Bei rund 1'600 kg handelte es sich um Berufswäsche der Mitarbeiter*innen, beim Rest um Mieter*innen-Wäsche. Neu arbeitet die Wäscherei mit einem digitalen Textilidentifikationssystem. Dieses erleichtert den Sortierungsprozess und ermöglicht es, die Textilien präziser aufzubereiten.



Abbildung 4: Beim digitalen Textilidentifikationssystem der Wäscherei werden die Textilien vor der Wäsche mittels QR-Code eingelesen.

1'248 Personen haben 2024 das soziokulturelle Angebot besucht, das insgesamt 89 Kurse und Veranstaltungen umfasste. Darüber hinaus unterstützte die SAW-Soziokultur eine Vielzahl selbstorganisierter Aktivitäten in den Siedlungen. Diese wirken in vielerlei Hinsicht präventiv und integrativ: Sie fördern Teilnahme und Selbstbestimmung und schaffen die Grundlage für ein gutes Zusammenleben.

Entwicklungstätigkeit

Das Immobilien-Portfolio der SAW entwickelt sich kontinuierlich. Am sichtbarsten zeigt sich dies an den laufenden Baustellen: Das Kooperationsprojekt Letzi hat 2024 grosse Schritte zur Fertigstellung genommen und die Baugrube für den Neubau Werdhölzli wurde erstellt. Siedlungen wie Heidi Abel und Felsenrain stehen in der Projektierung, Thurgauerstrasse und Mittelleimbach in der Phase Wettbewerb. Zusätzlich beteiligt sich die SAW an zahlreichen Entwicklungsprojekten und engagiert sich in vielfältigen Kooperationen für zusätzliche Alterswohnungen. Die SAW prüft immer wieder Kaufangebote auf dem Markt. 2024 gelang es ihr, den Zuschlag für ein Areal mit Eigentumsübertragung im Jahr 2025 zu erwirken.



Abbildungen 5–7:

Medienrundgang anlässlich des Vermietungsstarts der Wohnsiedlung Letzi. v.l.n.r.: Medienschaffende und Projektbeteiligte; Stadtrat und SAW-Stiftungsratspräsident Andreas Hauri; Vertreterinnen der Projektträgerschaften, v.l.n.r.: Yvonne Züger (Liegenchaften Stadt Zürich LSZ), Sonja Anders (Stiftung Familienwohnungen SFW), Andrea Martin-Fischer (SAW)

Im Hinblick auf den neuen Vergabeprozess hat die SAW 2024 verschiedene betriebliche Prozesse angepasst: Neu schreibt die SAW freierwerbende Wohnungen öffentlich aus und Wohnungsbesichtigungen finden mit einem grösseren Teilnehmer*innenkreis statt. Zudem überprüfen nun die kaufmännischen Immobilienbewirtschafter*innen der SAW, ob Bewerbende die Mietbedingungen erfüllen. Letztgenannte Aufgabe hatte bisher die Beratungsstelle Zürich im Alter übernommen. Zur Unterstützung wohnungssuchender Senior*innen hat die SAW ein stadtweites Netz an Anlauf- und Beratungsstellen aufgebaut – dies in enger Zusammenarbeit mit Zürich im Alter, den Gesundheitszentren für das Alter und weiteren Partnerorganisationen.

Zur Bewirtschaftung ihrer Anlagen und Flächen hat die SAW 2024 ein Computer Aided Facility Management (CAFM) beschafft. Dieses hilft, den Lebenszyklus der technischen Anlagen und Gebäude effizient nachzuverfolgen und die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben sicherzustellen. 2024 wurde das CAFM in einem Pilotprojekt erfolgreich getestet. Die organisationsweite Implementierung erfolgt 2025. Auch die Schliessanlagen verschiedener Siedlungen hat die SAW 2024 modernisiert. Der Zutritt zu den betreffenden Gebäuden erfolgt nun elektronisch. Eine weitere Neuerung gibt es im Bereich erneuerbare Energien: Seit 2024 sind die Dächer der Siedlungen Köschenrütli und Seebach mit Photovoltaik-Anlagen bestückt. Weitere Installationen sind in Planung.



Bilder 8–10: Montage der Photovoltaik-Anlage auf dem Dach der Siedlung Köschenrütli

Die Spitex SAW bildet jährlich Fachfrauen und Fachmänner Gesundheit aus. Dazu hat sie 2024 die Methode des kooperativen Lernens eingeführt: Die Lernenden erwerben neue Kenntnisse und Fertigkeiten im wechselseitigen Austausch. Alle Beteiligten sind gleichberechtigt am Lerngeschehen beteiligt und tragen gemeinsam Verantwortung. Das bisherige Fazit ist positiv.

Im Kontext der Altersstrategie 2035 der Stadt Zürich hat die SAW 2024 ihre Kooperation mit den Gesundheitszentren für das Alter vertieft. Im Rahmen des städtischen Synergieprojektes hat sie die Zusammenarbeit mit der Stiftungen Familienwohnungen (SFW) und der Stiftung Einfach Wohnen (SEW) gestärkt. Darüber hinaus hat sie das Krisenmanagement evaluiert und optimiert sowie ein Diversity-Projekt gestartet.

Ausblick

2025 feiert die SAW ihr 75-jähriges Bestehen und startet mit einer neuen Strategie ins neue Geschäftsjahr. Diese ist auf die Jahre 2025 bis 2028 ausgelegt, hält Vision, Mission und Werte fest und beschreibt fünf strategische Schwerpunkte samt strategischen Stossrichtungen – eine gute Grundlage, um Jahresziele und Ressourcenplanung noch gezielter an den strategischen Zielen auszurichten.

Die Umsetzung der SAW-Liegenschaftenstrategie 2036 trägt der öffentlichen und politischen Forderung nach deutlich mehr Alterswohnungen Rechnung, berücksichtigt die Altersstrategie, die Netto-Null-Strategie sowie die Meilensteine 2023 der Stadt Zürich. Zehn Bauprojekte stehen in der Umsetzungsphase. Projektentwicklungen, Umsiedlungen und Erstvermietungen fordern den gesamten Betrieb stark. Trotz der voraussichtlichen Erstellung von gut 1000 zusätzlichen SAW-Wohnungen bis 2035, zielt die SAW auf weiteres Wachstum auf städtischem Grund sowie durch Erwerb am Markt ab.

Am 24.11.2024 hat die Stimmbevölkerung der Stadt Zürich die Gegenvorschläge zur Volksinitiative «Mehr bezahlbare Wohnungen für Zürich» angenommen. In der Folge erhält die SAW zusätzliches Kapital von CHF 100 Mio. Dieses wird in den nächsten drei Jahren ausbezahlt und unterstützt die SAW in der Finanzierung ihres Wachstums gemäss Liegenschaftenstrategie.

Ein zentraler Fokus der SAW liegt in den kommenden Jahren auf der Erreichung der Klimaschutz-Ziele. Die Umstellung auf Fernwärme, die Optimierungen im Bereich Mobilität sowie weitere Massnahmen sollen direkte und indirekte Emissionen reduzieren. Neu plant und koordiniert eine Fachperson Energie- und Nachhaltigkeit diese Aufgaben und Entwicklungen in der SAW.

In der Vermietung zeichnen sich für das laufende Geschäftsjahr keine wesentlichen Änderungen ab. Die geplanten Projekte sind auf Kurs und freiwerdende Wohnungen können innert kürzester Frist vermietet werden.

Die Auftragslage in der Wäscherei und in der SAW-Spitex ist stabil. Für 2025 plant letztere eine enge Zusammenarbeit mit dem Schulungszentrum Gesundheit der Stadt Zürich (SGZ). Ziel ist, die Ausbildungsqualität weiter zu verbessern und die Fachkräfte optimal für ihre Aufgaben zu rüsten. Neu beabsichtigt die SAW, in der SAW-Spitex eine Ausbildung zur diplomierten Pflegefachperson HF aufzubauen.

Die Angebote der Soziokultur werden rege genutzt. Deren Arbeit steht 2025 ganz im Zeichen des 75-Jahre-Jubiläums der SAW. Zu diesem Anlass macht die SAW ihren Mieter*innen ein Geschenk: Passend zu ihrem 75. Geburtstag stellt sie allen Siedlungen einmalig 75.– Franken pro Mieter*in zur Verfügung. Mit diesem Betrag erfüllen sich die Mieter*innen gemeinsam einen Wunsch, welcher der ganzen Siedlung zugutekommt. Ihren 75. Geburtstag feiert

die SAW zudem mit einem Personalanlass für alle Mitarbeiter*innen sowie einem Anlass für ihre Partner*innen und weitere Stakeholder.