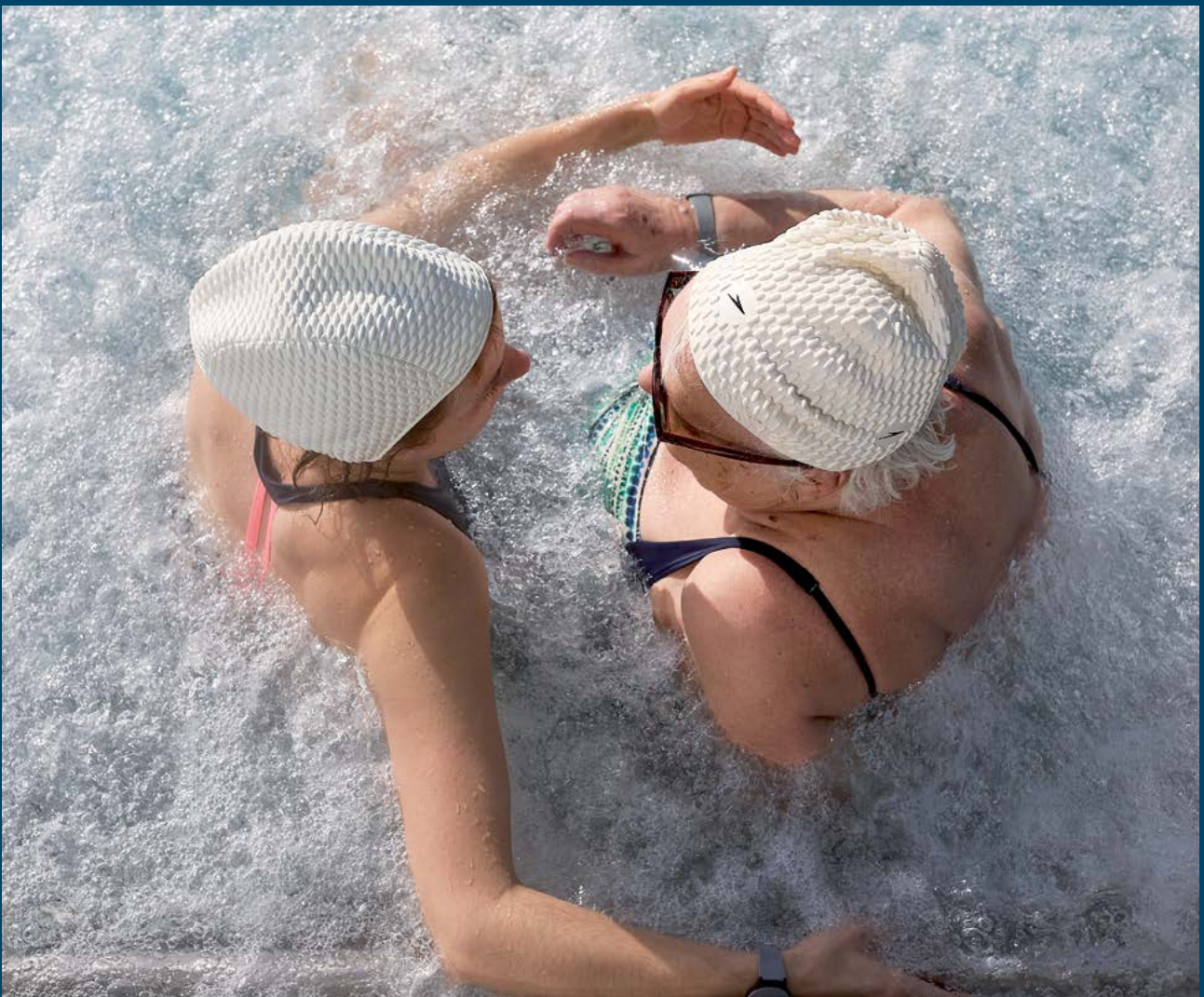


Jahresbericht 2023



Inhaltsverzeichnis

	Seite
.....	
Bericht des Stiftungsrats	3
.....	
Bericht der Geschäftsleitung	5
.....	
Bericht Fundraising	7
.....	
Jahresrechnung, Bilanz	8
.....	
Jahresrechnung, Erfolgsrechnung	9
.....	
Die Stiftung Mühlehalde in Zahlen	10
.....	
Organe der Stiftung und Adressen	11
.....	

Ergänzend zum vorliegenden Jahresbericht steht ein detaillierter Finanzbericht 2023 auf unserer Webseite www.muehlehalde.ch zum Herunterladen zur Verfügung.

Titelbild

Ausflug mit Bewohnenden in die Therme Bad Zurzach, Februar 2023.

Impressum

.....

Texte: Stiftung Mühlehalde

Fotos: Moritz Hager; Stiftung Mühlehalde

Produktion: Martin Jakob, Redaktion; Roman Hofer, Layout

.....

Ein Minus in der Rechnung und ein klares Ziel: Zurück zu einer schwarzen Null

Eigentlich möchten wir in der gemeinnützigen Stiftung Mühlehalde einfach unseren Auftrag erfüllen: eine Institution für blinde und sehbehinderte Menschen jeden Alters betreiben, dabei offen sein auch für Menschen mit einer anderen Beeinträchtigung und allen Bewohnerinnen und Bewohnern eine trotz Beeinträchtigung aktive, erfüllte Lebenszeit bieten. Und das mit dem finanziellen Ziel einer schwarzen Null: Die betrieblichen Kosten sollen nicht höher sein als die Einnahmen. Damit die Zukunft gesichert bleibt.

Die Gemeinnützigkeit ist eine Grundfeste unserer Stiftung. Gewinn zu machen, gehört also nicht zu unserem Auftrag. Verlust zu schreiben aber auch nicht. Dennoch: Wir schreiben Verluste. 2022 stellte sich das Jahresergebnis auf minus eine halbe Million Franken,



Prisca Löbb-Egli, Präsidentin des Stiftungsrats

2023 auf ein Minus von 846'000 Franken. Die Bilanz der Stiftung ist noch immer solide, die Schuldzinsen sind vernachlässigbar tief, der Wert der Liegenschaft an der Mühlehalde liegt höher, als er in den Büchern steht. Dennoch steht uns der Weg, den wir gehen müssen, klar vor Augen: zurück zu einer ausgeglichenen Rechnung.

Dass wir diesen Weg ohne Hauruck-Sanierung, dafür rücksichtsvoll konsequent gehen, liegt im Zweck einer gemeinnützigen Stiftung. Und hat auch viel mit den Überzeugungen zu tun, mit welchen der Stiftungsrat die Geschicke der Mühlehalde lenkt. Da ist zum einen die ruhige Gewissheit, dass es eine Institution wie die Mühlehalde mit ihrem Fokus auf Blindheit und Sehbehinderung (die bei Menschen im Alter eine starke Verbreitung erreicht hat) einfach braucht. Da ist zum andern das Verantwortungsgefühl gegenüber Bewohnenden und Mitarbeitenden. Ein Gefühl, das ebenso wenig zulässt, Pflegequalität zu reduzieren oder Betreuungsleistungen herunterzufahren, wie Einsatzpläne so zu straffen, dass Mitarbeitende ihr Leistungsoll nur noch jenseits ihrer Belastungsgrenze erfüllen könnten.

Fürs Jahr 2024 budgetieren wir ein Defizit auf halber Höhe des Vorjahres. Dabei rechnen wir damit, dass sich die Bettenbelegung mit viel Detailarbeit, Networking und persönlichem Einsatz, aber nicht mit einem Fingerschnippen erhöhen lässt. Denn die mit Subventionen unterlegte Preispolitik der Heime der öffentlichen Hand in Zürich und ihr Powerplay in der Akquise neuer Bewohnender dämpfen die Aussichten.



Am Mühlehaldefest vom 1. Juli 2023 enthüllt Co-Geschäftsleiterin Nataša Brin das Logo des neuen Cafés.



Gestaltungsskizze zum neuen Sinnesgarten: Tierunterstand und Pergola (© Planikum AG, Zürich).

Wir verlassen uns auch nicht darauf, dass sich die prekäre Situation auf dem Personalmarkt zeitnah entspannen wird. Was wir aber vorkehren, um unsere Lage zu verbessern:

Wir haben das Führungs-Knowhow auf organisatorischer Ebene verstärkt. Die Geschäftsleitung wird von Nataša Brin gemeinsam mit Michel Baumgartner (neu seit 1. April 2023) wahrgenommen; Michel Baumgartner ersetzt den Vorgänger Michael Nisius, dessen Leistung und dessen innovative Impulse wir an dieser Stelle bestens verdanken. Brin und Baumgartner haben nicht nur den Anfangsbuchstaben ihres Namens gemeinsam, sie funktionieren als Team hervorragend. Ergänzend haben wir wegen der immer anspruchsvoller werdenden Personalaufgaben Marita Minidis als Leiterin Human Resources berufen und mit Robert Lienert einen sachkundigen Leiter Finanzen eingestellt. Deren Starts sind vielversprechend.

Zudem investieren wir in die Attraktivität unserer Anlage. Das betrifft bauliche Massnahmen am Hauptgebäude, etwa die 2023 realisierte Aufwertung des Cafés und der Gemeinschaftsräume auf Etage A, aber auch an der bereits heute vorbildlichen, teilweise aber

spürbar gealterten Gartenumgebung. Zur Finanzierung von deren Erneuerung zählen wir neu auf die Dienste eines professionellen Fundraisings. Bereits sind so viele Mittel zusammengekommen, dass wir die ersten zwei Etappen des Sinnesgartens in Angriff nehmen können.

Und natürlich sparen wir, wo immer es geht, ohne Qualitätsverzicht. Das ist manchmal ein Rappenspalten und ein Hinterfragen oder neu Verhandeln von eingekauften Leistungen.

Zu erwähnen bleibt eine Mutation im Stiftungsrat: Im Herbst 2023 schied Jennifer Zanchetti nach rund vier Amtsjahren aus dem Stiftungsrat aus. Vielen Dank für den Einsatz! An ihre Stelle rückt im Februar 2024 Thomas Polinelli nach, ein ausgewiesener Baufachmann mit grosser Praxis im Facility Management.

Die Stiftung Mühlehalde führt ein Alters- und Pflegewohnheim mit Fachzentrum für Blindheit und Sehbehinderung an schönster Lage in Zürich. Wir sind uns sicher, dass eine Institution wie die unsrige ihren Platz hat – auch in der Zukunft dieser Stadt. Wir danken allen, die sich für unsere Stiftungsziele einsetzen, von ganzem Herzen.

Mit verstärktem Führungsteam in einem kompetitiven Markt bestehen

Die Lebenserwartung der Schweizer Bevölkerung steigt, ebenso das Eintrittsalter in ein Wohn- und Pflegeheim. Die Rolle und Aufgabe des Wohn- und Pflegeheims verändert sich damit. Es wird mehr und mehr zum Spezialisten für in mittlerem bis grösserem Umfang pflegebedürftige, sehr oft über 80-jährige Personen. Langjährige Aufenthalte, die bei einem frühzeitigen Eintritt ins Heim ohne akute Gesundheitsprobleme einst eher die Regel als die Ausnahme waren, werden seltener. Was bedeutet diese Entwicklung für uns? Erstens: Die Stiftung Mühlehalde hat in den vergangenen Jahren das interne Pflege-Knowhow massiv ausgeweitet und die Personaldecke gestärkt. Zweitens: Das stiftungseigene Fachzentrum bei Blindheit und Sehbehinderung verfügt nun auch über das Wissen und die Praxis in der Begleitung und Betreuung von alten Menschen, deren Sehbehinderung oder gar Erblindung einer alterstypischen Augenerkrankung geschuldet ist. Die Lerngeschichte als ehemaliges Blindenheim ist dabei von grossem Nutzen und verschafft uns einen Wettbewerbsvorteil bei Betroffenen. Drittens: Das Werben um Neueintritte ist für uns zur Daueraufgabe geworden, auch weil der Markt in der Stadt Zürich hochkompetitiv ist.

Die Bettenauslastung des Wohn- und Pflegezentrums konnten wir 2023 auf dem vorjährigen Niveau halten, per Ende Jahr lag sie leicht höher, blieb aber dennoch weiterhin unterhalb des Zielbands von 95 bis 100 Prozent. Als Massnahmen, auf uns aufmerksam



Nataša Brin, Co-Geschäftsleiterin
Michel Baumgartner, Co-Geschäftsleiter

zu machen, haben sich die kostenlosen Probeaufenthalte von drei Tagen ebenso gut bewährt wie die attraktiven Konditionen in der Übergangspflege nach einem Spitalaufenthalt, beide werden wir fortführen. Noch verstärken werden wir in Zukunft die Präsenz im Quartier und bei einweisenden Fachkräften.

Nach wie vor massive Probleme macht der Fachkräftemangel im Pflegebereich, der im Raum Zürich besonders akut ist. Die Fachpersonen wissen selbst um den Mangel und ihre starke Verhandlungsposition. Manche suchen sich flexible Anstellungsmodelle aus und bieten ihre Dienste über Temporärfirmen an – was ihre Leistungen für die Arbeitgebenden verteuert –,



Einladend frisch: das neue «Kafi Mühli».



Breites Angebot im «Kafi Mühli»: Vom Faustbrot bis zum Mittagsmenü.

manche steigen mit finanziellen Erwartungen in die Anstellungsgespräche, die wir beim besten Willen nicht erfüllen können. Umso wichtiger die Trümpfe, die wir als Arbeitsort ausspielen können: geregelte Einsatzzeiten, wenige Belastungsspitzen, gut funktionierende Teams, individuelle Förderung, attraktiver Arbeitsort und ein wertschätzendes Arbeitsklima.

Fürs tägliche Funktionieren des Betriebs, für die Sicherheit und für ein angenehmes Arbeitsklima entscheidend ist ein kompetentes Führungsteam. Dieses konnten wir 2023 mit Marita Minidis als Leiterin HR und mit Robert Lienert als Leiter Finanzen erfreulich stärken, zudem stehen nun auch wieder alle drei Wohnbereiche unter je einer eigenen Teamleitung. Die Festigung der internen Organisation zeigt sich positiv im zügigen Umsetzen gemeinsamer Pläne.

Als Begegnungsort der Bewohnenden untereinander, aber auch für deren Gäste und für Besucherinnen und Besucher aus dem Quartier erfüllt unser Café eine wichtige Funktion. Wir haben es deshalb einer gründlichen Auffrischung unterzogen – baulich wie gastronomisch. Zum Beispiel besteht neu auch für Externe

die Möglichkeit, im «Kafi Mühli» ein Mittagessen einzunehmen, und unsere Gastro-Chefin Zoé Boller hat die Angebotskarte gluschtig aufgewertet.

Mit grosser Freude erfüllt uns, dass die Fundraising-Kampagne zur Einrichtung eines Sinnesgartens in unserer Aussenanlage Erfolge zeigte. Als Erstes werden die Teilprojekte Pergola und Tier-

unterstand angegangen. Weil die Anschaffung zusätzlicher Alpacas vorgesehen ist, hat sich unser Gärtner bereits mit einem Tierhalterkurs auf die kommende Aufgabe vorbereitet.

Wir sind sehr froh darüber, dass unser Stiftungsrat mit Augenmass auf die finanzielle Lage des Betriebs reagiert. Natürlich sind wir zu äusserster Kostendisziplin angehalten und stellen uns bei jeder Ausgabe die Frage, ob ihr Nutzen ihren Preis rechtfertigt. Zurückhaltung bei Investitionen, hartnäckige Verhandlungen mit Lieferanten oder die allfällige Prüfung von Alternativen zählen zu unserem täglichen Brot. Zwei Werte allerdings bleiben zentral: das Wohlbefinden der Bewohnenden und die faire Behandlung unserer Mitarbeitenden.

Es bleibt uns zu danken: dem Stiftungsrat für strategische Führung und sorgfältige Begleitung, allen unseren Mitarbeitenden – inklusive der wachsenden Zahl der Freiwilligen – für ihr konstantes Engagement, unseren Bewohnenden und ihren Angehörigen für zahlreiche positive Feedbacks, die uns dazu motivieren, weiterhin täglich unser Bestes zu geben.

Vieles ist nur durch Spenden von Privatpersonen und Förderstiftungen möglich

Fundraising, wie die Mittelbeschaffung heute neu-deutsch genannt wird, ist für jede gemeinnützige Institution von zentraler Bedeutung – auch für die Stiftung Mühlehalde.

Nur die Kosten für den eng definierten operativen Betrieb unseres auf Sehbehinderung und Blindheit spezialisierten Wohn- und Pflegeheims werden aufgrund von kantonalen Leistungsverträgen sowie von den Krankenkassen über Heim- und Pflorgetaxen finanziert. Für alle anderen, ebenfalls sehr wichtigen, sinnaktivierenden Tagesaktivitäten und Angebote sind wir zu hundert Prozent auf Spenden von grosszügigen Privatpersonen oder Förderstiftungen angewiesen. Die Kosten für das beliebte Web- und Textilatelier, musikalische Aktivitäten, beschwingte Tanznachmittage, therapeutisch wertvolle Tierbesuche, Feste im Heim, Tagesausflüge oder auch die Verschönerung des Gartens und der Innenräume können nicht aus dem Topf der Pflegebeiträge bezahlt werden und sind auch nicht Bestandteil der Leistungsverträge.

Auch im Jahr 2023 konnten wir auf den finanziellen Rückhalt eines treuen Kreises von 1239 privaten Spender/innen zählen. Leider nimmt diese Zahl altersbedingt von Jahr zu Jahr ab und damit auch die Spendeneinnahmen von Privatpersonen. Um diese Entwicklung zu stoppen, müssen in den kommenden

Jahren Massnahmen im Fundraising ergriffen werden, um neue Spenderinnen und Spender zu gewinnen.

Die Unterstützungsbeiträge der Förderstiftungen haben sich im Jahr 2023 gegenüber dem Vorjahr erfreulicherweise mehr als verdoppelt. Die Stiftungen haben auf die eingereichten Gesuchsdossiers, zum Beispiel für den Bau eines neuen Sinnesgartens oder für die Finanzierung der Projekte Ateliers & Aktivitäten, sehr positiv reagiert und uns Finanzierungszusagen erteilt.



Ahoi! Vorbereitung zur Mühlehalde-Fasnacht.

Wir danken allen grosszügigen Menschen, Firmen und Stiftungen für die finanziellen Unterstützungsbeiträge im Jahr 2023, dank denen unsere Bewohnerinnen und Bewohner täglich viele Glücksmomente erleben dürfen.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Private Spenden	254'597	249'391	195'643	232'336	228'524	192'751
Legate und Erbschaften	429'905	909'732	505'988	74'824	194'574	203'289
Förderstiftungen*	374'358	536'847	112'690	72'530	139'039	360'028
Spenden Total	1'058'860	1'695'970	814'321	379'690	562'137	756'068

Spenden nach Spendenart. (*2023: tatsächlich eingegangene und versprochene Gelder von Förderstiftungen)

Jahresrechnung 2023

Bilanz (CHF)

Aktiven	31.12.2023	31.12.2022
Flüssige Mittel	4'650'548.48	4'946'640.40
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	874'214.85	755'810.20
Übrige Forderungen	28'274.04	225'851.30
Aktive Rechnungsabgrenzungen	22'282.61	79'666.88
Umlaufvermögen	5'575'319.98	6'007'968.78
Immobilien	6'414'406.60	6'844'500.00
Mobile Sachanlagen	409'776.13	295'317.96
Immaterielle Anlagen	4'570.35	0.00
Anlagevermögen	6'828'753.08	7'139'817.96
Total Aktiven	12'404'073.06	13'147'786.74
Passiven		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	203'234.35	234'316.24
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	523'698.98	499'756.65
Passive Rechnungsabgrenzungen	149'251.40	193'353.00
Kurzfristiges Fremdkapital	876'184.73	927'425.89
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	3'550'000.00	3'550'000.00
Rückstellungen	81'767.20	81'767.20
Erneuerungsrücklagen	1'228'000.00	1'228'000.00
Fonds mit einschränkender Zweckbindung	974'135.45	821'000.00
Langfristiges Fremdkapital	5'833'902.65	5'680'767.20
Stiftungskapital	50'000.00	50'000.00
Freiwillige Gewinnreserven / Jahresergebnis	6'489'593.65	7'008'521.53
Jahresergebnis	-845'607.97	-518'927.88
Eigenkapital	5'693'985.68	6'539'593.65
Total Passiven	12'404'073.06	13'147'786.74

Erfolgsrechnung (CHF)

	2023	2022
Erträge öffentliche Hand	1'754'680.85	1'820'172.50
Heim- und Pflgetaxen	6'629'096.85	6'477'025.85
Übrige Betriebserträge	344'168.25	305'052.26
Spenden ohne Zweckbindung	193'601.35	274'318.35
Spenden mit Zweckbindung	231'228.00	23'500.00
Erbschaften und Legate	203'289.55	194'574.39
Betriebserträge	9'356'064.85	9'094'643.35
Personalaufwand	-7'475'962.99	-7'334'084.85
Materialaufwand	-578'595.57	-655'290.81
Anlagenaufwand	-919'258.36	-610'554.97
Abschreibungen	-511'079.18	-604'505.99
Verwaltungsaufwand	-300'472.13	-223'323.01
Übriger Betriebsaufwand	-230'056.69	-252'550.20
Betriebsaufwand	-10'015'424.92	-9'680'309.83
Betriebsergebnis	-659'360.07	-585'666.48
Finanzergebnis	-33'112.45	-33'149.80
Ordentliches Ergebnis	-692'472.52	-618'816.28
Veränderung des Fondskapitals	-153'135.45	76'700.00
Betriebsfremdes Ergebnis	-845'607.97	-542'116.28
Ausserordentliches Ergebnis	0.00	23'188.40
Jahresergebnis	-845'607.97	-518'927.88

Die Stiftung Mühlehalde in Zahlen

Belegung	31.12.2023	31.12.2022
Angebote Plätze	78	78
Bewohnerinnen und Bewohner	68	67
Frauen	46	49
Männer	22	18
Aufenthaltstage	23'895	23'751

Altersgruppen		
20–39 Jahre	1	1
40–49 Jahre	1	1
50–59 Jahre	0	0
60–69 Jahre	7	6
70–79 Jahre	11	12
80–89 Jahre	22	19
90–99 Jahre	24	24
über 99 Jahre	2	4

Pflegestufen		
BESA 0 bis BESA 4	39	34
BESA 5 bis BESA 8	21	23
BESA 9 bis BESA 12	8	10

Mitarbeitende (ohne Praktika)	Personen	Stellen %	Personen	Stellen %
Leitung, Verwaltung und Fundraising	11	573	9	695
Pflege und Betreuung	57	5'454	67	5'106
Hotellerie	26	2'362	30	2'786
Total	94	8'389	106	8'587

Weitere mitwirkende Personen		
Mitarbeitende in Ausbildung	9	7
Praktikantinnen und Praktikanten	0	0
Zivildienstleistende	4	0
Freiwillige Helferinnen und Helfer	25	14
Total	38	21

Organe der Stiftung und Adressen

Stiftungsrat

Präsidentin: Prisca Löbb-Egli
Vizepräsidentin: Dr. Belinda Mettauert Szaday
Quästorin: Prisca Löbb-Egli
Weitere Mitglieder: Dr. Helen Zimmermann
Serina Aardalsbakke
Matthias Furrer
Thomas Polinelli (ab 1.2.2024)
Jennifer Zanchetti (bis 21.9.2023)

Geschäftsleitung

Nataša Brin: Co-Geschäftsleitung
Michel Baumgartner: Co-Geschäftsleitung (ab 18.4.2023)
Michael Nisius: Co-Geschäftsleitung (bis 18.4.2023)

Revisionsstelle

REDI AG Treuhand, Frauenfeld

Aufsichtsbehörde

BVG- und Stiftungsaufsicht des Kantons Zürich (BVS), Stampfenbachstrasse 63, 8090 Zürich

Stiftung Mühlehalde

Witikonstrasse 100, 8032 Zürich, +44 421 11 11
administration@muehlehalde.ch, www.muehlehalde.ch

Spendenkonto

Stiftung Mühlehalde, 8032 Zürich
Postkonto 80-21096-3 / IBAN CH59 0900 0000 8002 1096 3

www.muehlehalde.ch



Die Stiftung Mühlehalde

1979 entstand die gemeinnützige und unabhängige Stiftung Mühlehalde, um einem akuten Mangel an Wohn- und Betreuungsplätzen für blinde Menschen zu begegnen. Das 1985 eröffnete Wohnheim Mühlehalde schuf in Zürich eine neue Heimat für diese Menschen, und unsere Institution fühlt sich dem Auftrag, ihnen eine umfassende Lebensqualität zu bieten, bis heute verpflichtet. Inzwischen nimmt das Wohnheim als Wohn- und Pflegezentrum für das Alter auch sehende Menschen auf. Für Menschen mit akutem Sehverlust infolge Unfall oder Krankheit bietet die Stiftung überdies Therapieplätze zur Wiedererlangung einer grösstmöglichen Selbständigkeit.