wetzikon

Stadtrat

Auszug aus dem Protokoll Sitzung vom 1. Oktober 2025

2025/199 0.08.02 Leitbilder und Konzepte
Pflegezentrum Wildbach, Strategie 2026 bis 2029

Beschluss Stadtrat

1. Die Strategie 2026 bis 2029 für das Pflegezentrum Wildbach wird genehmigt. Die Strategie "Pflegezentrum Wildbach 2027" vom 11. Mai 2022 (2022/152) wird aufgehoben.

2. Die Abteilung Präsidiales wird beauftragt, die Öffentlichkeit mit einer Medienmitteilung über diesen Beschluss zu informieren.

3. Öffentlichkeit des Beschlusses:
   – Der Beschluss ist per sofort öffentlich.

4. Mitteilung durch Geschäftsbereichsleiterin Gesellschaft + Soziales an:
   – Pflegezentrumsleiterin a.i.
   – Fachbereichsleitende Pflegezentrum Wildbach

5. Mitteilung durch Sekretariat an:
   – Geschäftsbereichsleiterin Gesellschaft + Soziales
   – Geschäftsbereichsleiter Finanzen + Immobilien
   – Parlamentsdienste (zuhanden Parlament)

Ausgangslage

Allgemein

In den letzten Jahren haben sich die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Bewohnende und Angehörige) grundlegend verändert. Die Bewohnenden beanspruchen viel kurzfristiger und weniger lange einen stationären Pflegeplatz, dafür steigt sowohl die Anspruchshaltung als auch die Pflegebedürftigkeit der Bewohnenden.

Politische Rahmenbedingungen

- Die Aufnahme in die neue kantonale Pflegeheimliste erfordert die Erfüllung der Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit (bzw. Effizienz), Infrastruktur und Qualität der Leistungserbringung, den Zugang innert nützlicher Frist und die Bereitschaft und Fähigkeit der Einrichtung zur Erfüllung des Leistungsauftrags (die Anforderungen werden im Gegensatz zu heute deutlich strenger).
- Die Ausschreibung der neuen Pflegeheimliste erfolgt voraussichtlich Anfang 2027 und erfordert eine strategische Justierung des Pflegezentrums und die Konkretisierung der Strategie in einem Business- und Finanzplan.
- Der Erfolg des Pflegezentrums Wildbach in Wetzikon bedingt Wettbewerbsfähigkeit in Form von zeitgemässem Komfort, bedarfsgerechten Angeboten und attraktiven Arbeitsbedingungen.

Zielsetzung der neuen Strategie

Die Zielsetzung der Strategiearbeit lag auf der nachhaltigen Transformation des Pflegezentrums Wildbach in ein modernes, zukunftsgerichtetes, wettbewerbsfähiges und selbsttragendes Pflegezentrum, das den Bedarf der Anspruchsgruppen sowie die Qualitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Infrastruktur-Anforderungen für die Aufnahme und den Verbleib auf der Pflegeheimliste erfüllt.

Dazu wurden im Rahmen der Projektarbeit die strategischen Handlungsfelder der Strategie Pflegezentrum Wildbach 2027 vom 11. Mai 2022 überprüft und bewertet. Schnell stellte sich heraus, dass die alte Strategie nicht einfach angepasst werden konnte, sondern von Grunde auf neu aufgesetzt werden musste. Die neue Strategie 2026 bis 2029 zeigt auf, wo das Pflegezentrum Wildbach ansetzen muss, damit es als Eigenwirtschaftsbetrieb alleine durch seine Einnahmen (Tarif- und Taxerträge) selbsttragend sein kann.

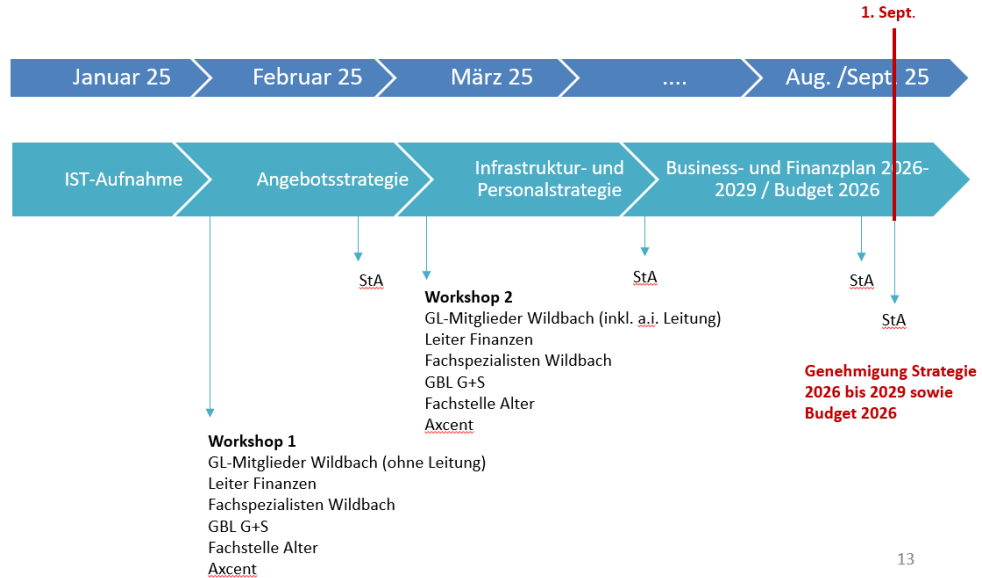
Projektorganisation

Die externe Projektleitung wurde von Simon Keller, Keller Unternehmensberatung AG, wahrgenommen. Zusammen mit Barbara Hürlimann, der Geschäftsbereichsleiterin Gesellschaft + Soziales, bildete er die operative Projektleitung. Das Projektteam setzte sich aus Kadermitarbeitenden des Pflegezentrums (jeweilige ad interim Pflegezentrumsleitung, Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Bereichsleitende) und weiteren Fachspezialisten zusammen.

Auf der strategischen Ebene amtete ein Steuerungsausschuss, der sich aus den folgenden Personen zusammensetzte: Remo Vogel, Ressortvorsteher Gesellschaft + Soziales (Vorsitz), Sandra Elliscasis, Ressortvorsteherin Finanzen + Immobilien, Barbara Hürlimann, Geschäftsbereichsleiterin Gesellschaft + Soziales, Ruedi Keller, Geschäftsbereichsleiter Finanzen + Immobilien, Monica Plüss, Geschäftsbereichsleiterin Präsidiales, Personal + Informatik.

Projektablauf

Die Strategien zu den Angeboten sowie zur Infrastruktur und Personal wurden auf der operativen Ebene in zwei Workshops erarbeitet und danach im Steuerungsausschuss diskutiert und genehmigt. Am 1. September 2025 hat der Steuerungsausschuss die konsolidierte Strategie 2026 bis 2029 bzw. den entsprechenden Business- und Finanzplan verabschiedet.



Strategie 2026 bis 2029

Durch die Einbindung relevanter Anspruchsgruppen und den Einsatz bewährter methodischer Ansätze wurde eine zukunftsorientierte Strategie entwickelt, die das Pflegezentrum nachhaltig stärken soll.

Im Zentrum der neuen Strategie stehen vier wesentliche Handlungsfelder:

- Personelle Ressourcen

  Im personellen Bereich liegt der Fokus auf der Verankerung von Instrumenten zur verstärkten betriebswirtschaftlichen Führung über alle Führungsebenen. Hierzu sind Instrumente und Regelungen zu schaffen. In einer zweiten Phase sind Synergien mit Dritten oder innerhalb der Stadt zu prüfen, z.B. im Bereich Administration oder der Bildung.

- Entwicklung in den Kernleistungen

  In den Kernleistungen steht – im Kontext der Pflegebettenplanung – die Positionierung als Heim mit einer dezidierten Abteilung für Akut- und Übergangspflege im Vordergrund. Gleichzeitig soll für die Essensversorgung der verschiedenen Anspruchsgruppen (Bewohnende, Gäste im Restaurant, Mitarbeitende, Dienstleistungen für Dritte wie Alterswohnen) ein Gastro- Konzept erarbeitet und umgesetzt werden.

- Entwicklungen in den Nebenleistungen

  In den Nebenleistungen stehen die integrierte Versorgung und der Gedanke eines Gesundheits-Campus im Vordergrund. In der Strategieperiode sollen hierzu Überlegungen zum Angebot und zur Ausgestaltung des Areals angestossen werden, hierzu auch unter Einbezug der Anstösser wie der Genossenschaft Alterssiedlung Wetzikon. Ziel ist es, die Ausarbeitung eines Konzepts und nachfolgend die Projektierung und schrittweise Realisierung anzustossen.

- Erhalt und Weiterentwicklung der Infrastruktur

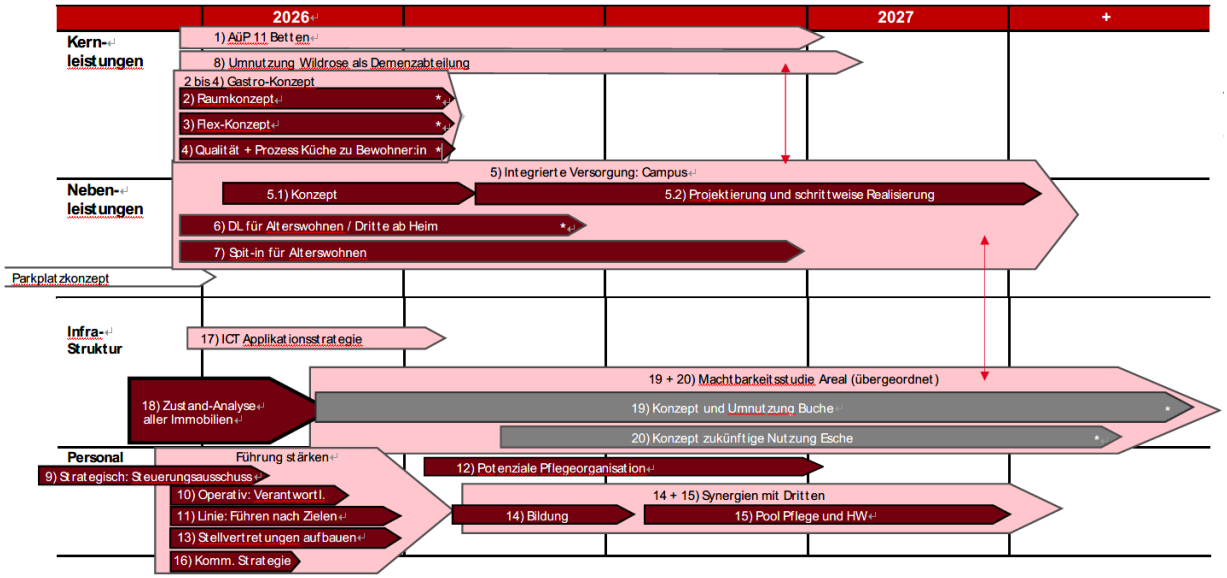
  Bei den Gebäuden besteht erhöhter Handlungsbedarf. Die Buche ist am Ende des Lebenszyklus angelegt, ein mittelfristiger Weiterbetrieb mit Bettenplätzen ist zu hinterfragen, und daher ist eine Umnutzung anzustreben. Varianten sind zu prüfen und umzusetzen. Generell ist eine Zustandsanalyse anzustreben, um mittelfristig den Investitionsrahmen für die Immobilien besser abschätzen zu können und auch im Kontext Campus eine Grundlage zum Zustand der bestehenden Bauten zu haben.

Die Erarbeitung der strategischen Handlungsfelder erfolgte unter kritischer Würdigung der Strategie "Wildbach 2027" aus dem Jahr 2022. Dort definierte Massnahmen wurden bzgl. Umsetzungsstand und Aktualität beurteilt. In der damaligen Strategie wurden insbesondere infrastrukturtechnische Handlungsfelder adressiert, welche nicht konkret angegangen wurden, auch mangels einer Kosten-Nutzen-Analyse.

Aus den strategischen Massnahmen werden nur aus den Nebenleistungen nachhaltig Mehrerträge erwartet. Im Kerngeschäft gilt regulatorisch das Kostendeckungsprinzip, wodurch Effizienzverbesserungen durch Tarifanpassungen ausgeglichen werden, wovon die Bewohnenden und die Stadt, als Restkostenfinanziererin, profitieren. Investitionskosten sind primär im Kontext Campus und zur Umsetzung des Gastro-Konzepts geplant.

Beschreibung der strategischen Handlungsfelder

Roadmap Strategie 2026-2029



Im Bereich Angebote ist neu die Stärkung der Akut- und Übergangspflege (AÜP) im Kontext der Pflegeheimbettenplanung Zürich eingeflossen. Da das Pflegezentrum Wildbach bereits eine entsprechende Abteilung führt, welche auch gemäss Einschätzungen der Themenverantwortlichen im Pflegezentrum zudem die zukünftigen Anforderungen der Bettenplanung erfüllt und regional das Pflegezentrum zudem aktuell am meisten Leistungen AÜP erbringt, wird angestrebt, diesen Bereich zu stärken.

Weiter sollen im Sinne der integrierten Versorgung auch Angebote ausserhalb der stationären Langzeitpflege geprüft werden. Hier ist insbesondere eine Zusammenarbeit mit der Genossenschaft Alterssiedlung Wetzikon (asw) anzustreben, welche sich in unmittelbarer Nähe befindet.

Eine inzwischen hohe Dringlichkeit in Bezug auf die Infrastruktur besteht bei der Buche, welche mittelfristig nicht mehr mit Pflegezimmern weiterbetrieben werden kann. Angestrebt wird daher die Prüfung einer Umnutzung.

Im Rahmen der vorliegenden Strategie sollen über Machbarkeitsstudien und unter Berücksichtigung einer längerfristigen Vision "Versorgungs-Campus" die Entwicklungsmöglichkeiten der Gebäude und des Areals geprüft werden. Die Campus-Vision sieht vor, das Areal dahingehend weiterzuentwickeln, dass die Angebote des Pflegezentrums mit dem Alterswohnen der Genossenschaft Alterssiedlung Wetzikon (asw) wie auch neuen, ergänzenden Angeboten im intermediären Bereich (hierzu gehören z.B. betreutes Wohnen, Gesundheitsdienstleister vor Ort, Tages- und Nachtstrukturen) enger verzahnt werden.

Im Bereich Personal wurden verschiedene Optionen zur Förderung der eigenwirtschaftlichen Führung und Haltung diskutiert. Dabei stehen die Befähigung und die Verpflichtung durch Schaffung entsprechender Werkzeuge und Richtlinien im Vordergrund.

Im Kontext Campus und den daraus möglicherweise über die Strategie-Periode hinaus resultierenden Investitionen wurde eine Ausgliederung des Betriebs in eine eigene Einheit (z.B. eine gemeinnützige Aktiengesellschaft) diskutiert.

In Abstimmung mit dem Steuerungsausschuss wurde diese Option verworfen und stattdessen die Nutzung von Synergien innerhalb des städtischen Settings, hauptsächlich im administrativen Bereich und im Kontext der aktuellen Finanzsituation des Betriebs, bevorzugt und als Handlungsfeld aufgenommen.

Bei der Diskussion der Angebote, speziell bei jenen, welche auf die Öffnung des Betriebs zielen, wurde mehrfach festgehalten, dass die Parkplatzsituation Entwicklungen einschränkt. Die Parkplätze direkt vor dem Gebäude werden aktuell mehrheitlich vom Personal genutzt, was den Besucherverkehr erschwert. Entsprechende Massnahmen zur Verlagerung der Personalparkplätze an andere Standorte sollen operativ und losgelöst von der Strategie durch das Pflegezentrum Wildbach angegangen werden. Eine Verbesserung der Parkplatzsituation ist als zwingende Vorbedingung für mehr intermediäre Angebote zu betrachten und daher in obiger Abbildung aufgeführt.

Für die detaillierte Beschreibung der Handlungsfelder und Massnahmen wird auf das Strategiepapier (Seiten 9 bis 19) verwiesen.

Finanzielle Auswirkungen

Die nachfolgend dargestellten finanziellen Auswirkungen der Strategie 2026 bis 2029 auf die Erfolgs- sowie die Investitionsrechnung sind ins Budget 2026 sowie die Finanzplanung für das Pflegezentrum Wildbach eingeflossen.

Wirkung auf die Erfolgsrechnung

Abschätzung in tCHF	2026	2027	2028	2029
Nr. Massnahmen	**Ergebn.**	**Ergebn.**	**Ergebn.**	**Ergebn**
1 Angebot AüP sichern resp. stärken	-	-	-0	-0
2-4 Gastro Konzept	-25	-17	14	14
5-7 Campus und DL Alterswohnen	-25	-25	19	38
8 Umnutzung Wildrose zur geschl. Demenz	-	-	-	224
Handlungsfelder im Angebot	-50	-42	32	276
9 Stärkung strategische Führung	-	115	58	29
10 Operative Verantwortlichkeiten schärfen	-	-	-	-
11 Führung nach Zielen mit Selbstverantw.	-	-	-	-
12 Erhöhung Pflegeeffizienz	-	-	140	65
13 Stärkung Stellvertretung in Schlüsselpos.	-	-	-	-
14 Stärkung Bildung	-	-	-	-
15 Schaffung Pool Pflege / HW	-	-	-	-
16 Kommunikationsstrategie erarbeiten	-	-	-	-
17 Zielbild ICT-Infrasturktur schaffen	-	-25	-	-
Handlungsfelder Personal und Prozesse	-	90	198	94
18 Systematische Ist-Aufnahme Immobilien	-100	-	-	-
19 Konzept & Umnutzung Buche	-	-100	-	-
20 Konzept zukünftige Nutzung Esche	-	-100	-	-
Handlungsfeld Infrasturktur	-100	-200	-	-
Strategie 2026-2029 (-Mehraufwand / + Mehrertrag)	-150	-152	230	370

Einzelne Massnahmen dienen der Professionalisierung der Organisation. Hierzu zählen die Stärkung der strategischen Führung durch einen regelmässig tagenden Steuerungsausschuss, die Schärfung der operativen Verantwortlichkeiten und das Führen nach Zahlen. Der Steuerungsausschuss soll sich aus den Ressortvorstehenden Gesellschaft + Soziales (Vorsitz) sowie Finanzen + Immobilien, der Stadtschreiberin, der Geschäftsbereichsleiterin Gesellschaft + Soziales, dem Geschäftsbereichsleiter Finanzen + Immobilien sowie der Geschäftsbereichsleiterin Präsidiales, Personal + IT zusammensetzen.

Die Umsetzung der Ziele und die Erarbeitung der Massnahmen soll im Wesentlichen intern erfolgen. Fremdleistungen bzw. der Einbezug von externen Spezialisten sind angenommen im Bereich Gastro-Konzept, zur Erarbeitung des Zielbilds ICT und zur Ist-Aufnahme der Immobilien.

Die Dienstleistungen Alterswohnen sind bewusst in Bezug auf das Ertragspotenzial konservativ bewertet.

Wirkung auf die Investitionsrechnung

Abschätzung in tCHF	2026	2027	2028	2029
Nr. Massnahmen	**Inv.**	**Inv.**	**Inv.**	**Inv.**
1 Angebot AüP sichern resp. stärken	-	-	**90**	-
2-4 Gastro Konzept	**500**	-	-	-
5 Campus: Angebots- und Gestaltungskonzept	-	-	**100**	**100**
6 DL Alterswohnen und Dritte	-	-	-	-
7 Spit-In Alterswohnen	-	-	-	-
5-7 Campus und DL Alterswohnen	-	-	**100**	**100**
8 Umnutzung Wildrose zur geschl. Demenz	-	-	**161**	-
Handlungsfelder im Angebot	**500**	-	**351**	**100**
9 Stärkung strategische Führung	-	-	-	-
10 Operative Verantwortlichkeiten schärfen	-	-	-	-
11 Führung nach Zielen mit Selbstverantw.	-	-	-	-
12 Erhöhung Pflegeeffizienz	-	-	**200**	-
13 Stärkung Stellvertretung in Schlüsselpos.	-	-	-	-
14 Stärkung Bildung	-	-	-	-
15 Schaffung Pool Pflege / HW	-	-	-	-
16 Kommunikationsstrategie erarbeiten	-	-	-	-
17 Zielbild ICT-Infrasturktur schaffen	-	-	-	-
Handlungsfelder Personal und Prozesse	-	-	**200**	-
18 Systematische Ist-Aufnahme Immobilien	-	-	-	-
19 Konzept & Umnutzung Buche	-	-	-	-
20 Konzept zukünftige Nutzung Esche	-	-	-	-
Handlungsfeld Infrasturktur	-	-	-	-
Strategie 2026-2029 (Investitionskosten)	**500**	-	**551**	**100**

Bei den definierten Massnahmen mit Bezug auf die Effizienzsteigerung (Gastro, Pflege) ist von allfälligen räumlichen Anpassungen auszugehen. Entsprechende Investitionen sind in der nachfolgenden Investitionsübersicht abgebildet, zugehörige Abschreibungen in der Erfolgsrechnung gemäss dem vorangehenden Kapitel.

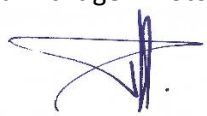
Für den Ausbau im Bereich AÜP wie auch bei den Leistungen gegenüber Dritten (DL, Spit-In) werden kleinere Investitionen angenommen und in der Investitionsübersicht reflektiert.

Rund um die Immobilien wird mittelfristig in der Buche aufgrund der nötigen Komplettsanierung und für die Umnutzung eine grössere Investition erwartet, welche aber erst nach 2029 einzuplanen ist. Analog ist bei der Esche wie auch beim Campus davon auszugehen, dass im Rahmen der Strategie bis 2029 nur Konzepte und Abklärungen erfolgen, weshalb sich die Beträge hier im Rahmen halten.

Erwägungen

Die Strategie 2026 bis 2029 für das Pflegezentrum Wildbach nimmt die gesellschaftlichen Entwicklungen und aktuellen Trends in Bezug auf eine integrierte und bedarfsgerechte Versorgung auf. Sie ist stringent, zukunftsgerichtet und ausgewogen. Sie ermöglicht eine Weiterentwicklung des Pflegezentrums in einen modernen, bedarfsgerechten, wettbewerbsfähigen und vor allem selbsttragenden Eigenwirtschaftsbetrieb, der den Bedarf der Anspruchsgruppen sowie die Qualitäts-, Wirtschaftlichkeits- und Infrastruktur-Anforderungen für die Aufnahme in die neue Pflegeheimliste und den Verbleib auf der Liste erfüllt.

Für richtigen Protokollauszug:



Stadtrat Wetzikon
Melanie Imfeld, Stadtschreiberin