stif
tung
zkj

Geschäftsbericht 2022

Veränderung hat immer Zukunft.

Die Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime ist eine gemeinnützige Organisation, die im öffentlichen Auftrag vielfältige Erziehungs-, Bildungs- und Beratungsleistungen erbringt. Wir – die Mitarbeitenden der Stiftung und der Stiftungsrat – verfolgen das gemeinsame Ziel, die uns anvertrauten jungen Menschen und Familien zu befähigen, ihr Leben möglichst ohne fremde Unterstützung, selbstbestimmt und innerhalb anerkannter Normen zu gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Berichte aus den Bereichen

3 **Gemeinsam die Basis gelegt.**
Bericht des Stiftungsratspräsidenten
Gerold Lauber, Stiftungsratspräsident

4 **Teamgeist erreicht mehr.**
Bericht des Geschäftsführers
Andreas Hurter, Geschäftsführer

6 **Vereint für mehr Fokus.**
Bereich Wohnen und Ausbildung
Andreas Hurter, Geschäftsführer

7 **Gemeinsam Brücken bauen.**
Angebotsentwicklung
Dr. Regula Enderlin,
Bereichsleitung Schule und Wohnen,
Mitglied der Geschäftsleitung

8 **Einfach ist anders.**
Bereich Schule und Wohnen
Dr. Regula Enderlin,
Bereichsleitung Schule und Wohnen,
Mitglied der Geschäftsleitung

9 **Solide Bedingungen geschaffen.**
Bereich Personal
Caroline Gürber,
Bereichsleitung Personal,
Mitglied der Geschäftsleitung

10 **Und es funktioniert.**
Bereich Finanzen und ICT
Roger Lörtscher,
Bereichsleitung Finanzen und ICT,
Mitglied der Geschäftsleitung

11 **Energie für die Zukunft.**
Bereich Immobilien
Benjamin Wäfler,
Bereichsleitung Immobilien,
Mitglied der Geschäftsleitung

12 **In Balance.**
Carmelo Campanello,
Institutionsleiter Burghof

Zahlen, Daten, Fakten.

16 Bilanz

17 Betriebsrechnung

18 Geldflussrechnung

19 Rechnung über die Veränderung des Organisationskapitals

20 Rechnung über die Veränderung des Fondskapitals: Zweckbestimmte Fonds

20 Rechnung über die Veränderung des Fondskapitals: Schwankungsfonds

21 Anhang zur Jahresrechnung

24 Anmerkungen zur Bilanz und Betriebsrechnung

27 Anlagespiegel Immobilien

28 Anlagespiegel Mobilien

29 Anlagespiegel Immaterielle Anlagen

30 Erläuterungen zur Jahresrechnung der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime

32 Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung an den Stiftungsrat der Stiftung Zürcher Kinder- und Jugendheime, Zürich

34 Jahresrechnungen der Institutionen

38 Kennzahlen / Statistiken

39 Kurzporträt der Stiftung zkj
Stiftungszweck, Stiftungsrat und Geschäftsleitung

40 Institutionen

42 Angebotsübersicht

43 Übersicht Immobilienportfolio

44 Impressum

Der Stiftungsrat. Von links nach rechts stehend: **Gerold Lauber,*** a. Stadtrat der Stadt Zürich (Präsident), **Michael Rubertus,** ehem. Direktor Massnahmenzentrum Uitikon (MZU), **Mirjam Schlup,** Amtsleiterin Justizvollzug und Wiedereingliederung, **Barbara Fotsch,** Städtische Abgeordnete, SSD, **Hanspeter Conrad, Dr.,*** ehem. Spitaldirektor ipw, **Marcel Riesen-Kupper,** lic.iur.,* Leitender Oberjugendanwalt des Kantons Zürich, **Verena Steiger,** lic.phil., Leiterin Personelles, Genossenschaft Migros Zürich, GL-Mitglied. Von links nach rechts sitzend: **Jürg Schoch,** Prof. Dr., ehem. Direktor Institut Unterstrass, **Karin Marianne Braun-Balàzs,** Städtische Abgeordnete, SOD, **Philipp Keller,** Keller Immobilien-Treuhand AG. Nicht auf dem Bild: **Susann Birrer,** lic.phil.,* Chefin Infostelle Stadtpolizei Zürich. *Mitglieder des Stiftungsratsausschusses

Bericht des Stiftungsratspräsidenten
Gerold Lauber, Stiftungsratspräsident

Gemeinsam die Basis gelegt.

Das Geschäftsjahr 2022 hat allen Beteiligten einiges abverlangt und viel an Veränderung mit sich gebracht. Die weitere Konsolidierung verlangt nach Schonung der Ressourcen. Zusammen werden wir unsere Ziele erreichen!

Im 2022 wurde in vielerlei Hinsicht die strukturelle und organisatorische Basis gelegt für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten, von den Mitarbeitenden über die Mitglieder des Stiftungsrates bis zu den externen Partner:innen-, Anlauf- und Zuweisungsstellen. Am Projekt «Transformation zkj» wurde intensiv gearbeitet.

Am 25. November 2022 wurde die neue Geschäftsordnung durch den Stiftungsrat verabschiedet, welche zusätzlich zur Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortung (GO/AKV) in den Grundzügen die operative Zusammenarbeit in unserer Stiftung zkj regelt. Eine besondere Bedeutung kommt dabei den Führungs- und Kommunikationsgefässen zu: Die Institutionsleitungskonferenz (ILK) wird

Im Geschäftsjahr 2022 wurde die strukturelle und organisatorische Basis für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten gelegt.

zum wichtigen Bindeglied zwischen den Institutionen und der Geschäftsleitung. Mit der Institutionsleiterkonferenz wird der Einbezug aller Institutionsleiter:innen (ehem. Gesamtleitungen) in wichtige Entwicklungen der Stiftung zkj sichergestellt.

Der Start für die Revision der Statuten erfolgte bereits 2019. Die Projektarbeit hat aus verschiedenen Gründen eine Verzögerung erfahren. Die neuen Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Arbeitsweisen mussten diskutiert und festgelegt werden. Der Stifterin Stadt Zürich wurde der Statutenentwurf zur Vernehmlassung vorgelegt, und der Regierungsrat des Kantons Zürich verzichtete per Beschluss auf sein Recht, ein Mitglied in den Stiftungsrat abzuordnen. Anschliessend erfolgte die Vorprüfung von Statuten und Reglement durch die kantonale BVG- und Stiftungsaufsicht, und am 8. April 2022 konnte der Stiftungsrat die aktualisierte «Stiftungsverfassung» verabschieden.

Im März 2022 haben sich die Vertreter:innen der Stiftung mit den Entscheidungsträgern des Amtes für Jugend und Berufsberatung (AJB) und des Volksschulamtes (VSA) zu einem intensiven Gedankenaustausch getroffen. Ziel dabei war, die kantonalen Ansprechpartner:innen über die geplante und laufende Stossrichtung und Weiterentwicklung der Stiftung zkj zu informieren und ein gemeinsames Verständnis für die Zielperspektiven und den Transformationsprozess herzustellen. Es war und ist für uns entscheidend, auf die Unterstützung von AJB und VSA im Prozess «Transformation zkj» zählen zu können.

Gemäss den Statuten der Stiftung zkj hat der Stadtrat von Zürich Ende August 2022 den Stiftungsrat zkj für die Legislaturperiode 2022–2026 gewählt. Am 4. Oktober 2022 erfolgte im Gfellergut die Konstituierung durch den Stiftungsrat, welche ausschliesslich in

Neben den vielfältigen Aufgaben in Projekten musste von unseren Mitarbeitenden immer und zuallererst auch der herausfordernde Alltag bewältigt werden.

dessen Kompetenz liegt. Gerold Lauber wurde als Präsident bestätigt und Marcel Riesen neu als Vizepräsident gewählt. Gleichzeitig wurden die ausscheidenden und verdienten Stiftungsratsmitglieder mit Dank verabschiedet.

Im November 2022 wurde Sandra Abderhalden als neue Bereichsleiterin Wohnen und Ausbildung durch den Stiftungsrat gewählt. Sie beginnt ihre Arbeit am 1. Juni 2023. Damit ist das Team der Geschäftsleitung komplett.

Wir haben ein sehr arbeitsintensives Jahr 2022 hinter uns. Neben den vielfältigen Aufgaben in Projekten musste von unseren Mitarbeitenden immer und zuallererst auch der herausfordernde Alltag bewältigt werden – und dies vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden Fachkräftemangels. Stiftungsrat und Geschäftsleitung sind sich dessen in hohem Masse bewusst und bedanken sich sehr herzlich bei allen.

Bericht des Geschäftsführers
Andreas Hurter, Geschäftsführer

Teamgeist erreicht mehr.

Projektarbeiten, neues KJG, Transformation zkj und der Fachkräftemangel haben das Jahr 2022 zusätzlich zum intensiven Betrieb zu einer Herausforderung gemacht. Dank gutem Teamgeist und umsichtiger Planung haben wir viel erreicht. Das ist nicht selbstverständlich.

Das Jahr 2022 war wiederum sehr intensiv. Die Stiftung zkj konnte aber ihre Kernaufgaben im Bereich Wohnen, Betreuung und Schulangebote vollumfänglich wahrnehmen, trotz intensiver Projektarbeiten im Bereich Umsetzung des neuen KJGs, der Transformation zkj und des Fachkräftemangels. Diese Kernaufgaben sind zentral und prioritär! Zwar waren die zusätzlichen pandemiebedingten Erschwernisse der beiden vorhergehenden Jahre keine besondere Herausforderung mehr, doch es zeigte sich, dass die vielen pendenten Kernaufgaben und -projekte auf allen Ebenen zeitweise zu einer Ressourcenknappheit und einer Überlastung der Beteiligten führten. Wichtig war dabei auch, durch anstehende Entscheide in allen Bereichen kein Präjudiz zu schaffen für die künftige Entwicklung der Organisation einerseits, andererseits keine Verzögerung in Kauf zu nehmen, wenn wichtige Entscheide anstehen.

Noch ist es zu früh, um eine Gesamtbeurteilung hinsichtlich der Praxistauglichkeit des neuen Kinder- und Jugendgesetzes KJG abzugeben. Doch die Stiftung zkj arbeitet sich Schritt für Schritt in die neue Praxis für die Umsetzung des KJGs ein. Die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle und der Institutionen sind stark gefordert. Das neue KJG verändert doch einige Abläufe und Zuständigkeiten deutlich. Es zeigt sich, dass wir aufgrund unserer Grösse und unserer Strukturen deshalb einen erhöhten Abstimmungsbedarf für die Umsetzung haben, sowohl intern wie auch mit den Zuständigen der kantonalen Fachstellen. Neu haben wir 12 Rahmenvereinbarungen und Jahreskontrakte vom AJB und 6 Leistungsvereinbarungen vom VSA.

Auftragsgemäss galt es im Geschäftsjahr, die Krippen der Stiftung zkj einer neuen Trägerschaft zuzuführen (vgl. Geschäftsbericht zkj 2021). Nach einer Ausschreibung wurde die GFZ (Gemeinnützige Frauen Zürich) als ideale neue Trägerschaft bestimmt. Dank einem sehr sorgfältig geführten und umsichtigen Prozess konnten die vielschichtigen Aspekte schrittweise geklärt und gute Lösungen gefunden werden, vor allem auch für unsere Mitarbeitenden. Per Januar 2023 sind die beiden Krippen Heizenholz und Rötel mit all unseren bewährten Mitarbeiter:innen in die GFZ integriert, und es erfüllt uns mit Genugtuung, dass sich in diesem sehr professionellen Umfeld für die beiden Krippen auch neue Perspektiven eröffnen können. Nachdem die Rahmenorganisation vom Stiftungsrat im April 2022 verabschiedet worden war, setzte sich die Erweiterte Geschäftsleitung

Das Ziel der GL war, eine gute Balance zu finden und die Mitarbeitenden zweckmässig miteinzubeziehen.

bereits im Rahmen der EGL-Retraite im Mai mit den nächsten Schritten auseinander: Im Zentrum standen dabei die Supportbereiche (Finanzen, Personal und Immobilien) sowie Abläufe und Organisationsstrukturen. Während die Grundsätze der Immobilien-Organisation Ende Jahr verabschiedet werden konnten, wird uns die Entwicklung der künftigen Finanz- und Personalorganisation auch noch im Jahr 2023 intensiv beschäftigen.

Um die Zielerreichung der Transformation zkj nicht zu gefährden, beschloss die Geschäftsleitung, nachdem die Rahmenorganisation festgelegt war, eine Zwischenbilanz zu erstellen. Bis Herbst 2022 wurde die Zwischenbilanz zur Transformation zkj abgeschlossen und die sich daraus ergebenden Massnahmen und Projekte festgelegt: Es war eindeutig, dass der Vorgehensplan überarbeitet und konsequent in einzelne Teilprojekte aufgeteilt werden musste. Der neue Vorgehensplan 2023–2026 trägt dem Rechnung und schuf Transparenz, wo aufgrund mangelnder Ressourcen auch externe Unterstützungsdienstleistungen beizuziehen waren. So war das Ziel der GL greifbarer, eine gute Balance zu finden, die Mitarbeitenden miteinzubeziehen und mitgestalten zu lassen, aber auch zeitgerecht Entscheide zu fällen, um vorwärtszukommen.

Bei der Entwicklung der neuen Geschäftsordnung (inklusive der Festlegung der Aufgaben / Kompetenzen / Verantwortung) wurden gewisse Aspekte, wie zum Beispiel das Organigramm der Gesamtorganisation, die Zusammensetzung der Geschäftsleitung oder die Führungs- und Kommunikationsgefässe, intensiv ausdiskutiert, und ein gemeinsames Verständnis konnte dadurch erarbeitet werden. Andere Aspekte, wie zum Beispiel die zentrale-dezentrale Aufgabenteilung und die Organisation der Supportthemen, sind im Grundsatz formuliert.

Im Berichtsjahr verdichteten sich nochmals die Anzeichen, dass die tägliche Arbeitssituation in den Institutionen immer anspruchsvoller und belastender wird, einerseits durch die Notwendigkeit einer anspruchsvoller werdenden Begleitung der Kinder und Jugendlichen in sehr schwierigen Lebens- und Familiensituationen, andererseits aber auch durch die Anspannung auf dem Arbeitsmarkt: Grundsätzlich sollte die Stiftung zkj ihre Plätze ausbauen können, doch der Fachkräftemangel im pädagogischen und sozialpädagogischen Bereich führt zeitweise dazu, dass aufgrund der unbesetzten Stellen nicht einmal die vorhandenen Plätze immer ausgelastet sein können.

Lösungen, um diesen Druck wirklich abzubauen, funktionieren nur bei einem breiten und klugen Massnahmenmix. Dabei sind die kantonalen und städtischen Amtsstellen, die Verbände, die Hochschulen und auch die Trägerschaften gefordert. Auch der Stiftungsrat engagierte sich in diesem Thema und partizipierte in einem Workshop gemeinsam mit der Geschäftsleitung und allen Gesamtleiter:innen. Um die bestehenden Angebote der Stiftung zkj unter Wahrung der Qualitätsanforderungen mittel- und langfristig erhalten

Ein breit angedachter Massnahmenkatalog wird auch 2023 im Fokus unserer strategischen und operativen Tätigkeiten stehen.

und punktuell erweitern zu können, braucht es einen breit angedachten Massnahmenkatalog mit kurz-, mittel- und langfristig greifenden Massnahmen, welche tatsächlich umgesetzt werden können. Dieser wird auch 2023 im Fokus unserer strategischen und operativen Tätigkeiten stehen, da dies absolut zentral ist für die Stiftung zkj mit ihrem vielschichtigen Angebot.

Erfreulich ist, dass mit der Wahl von Sandra Abderhalden als neue Bereichsleiterin Wohnen und Ausbildung im November 2022 eine Schlüsselstelle besetzt werden konnte im neuen Organigramm und dass damit die Geschäftsleitung ab deren Stellenantritt im Juni 2023 komplett sein wird.

Bereich Wohnen und Ausbildung
Andreas Hurter, Geschäftsführer

Vereint für mehr Fokus.

Die Rahmenorganisation verbindet mit den neu geschaffenen Bereichen Schule und Wohnen und Wohnen und Ausbildung Kompetenzen, nutzt Synergien besser und bündelt den Fokus auf qualitativ hochstehende Angebote.

Mit dem Beschluss zur neuen Rahmenorganisation vom April 2022 legte der Stiftungsrat fest, dass alle Institutionen der Stiftung zkj zwei gleichwertigen Bereichen mit entsprechender Leitung zuzuteilen seien. Die beiden Bereiche haben je einen Hauptfokus: Die Schulinternate mit ihrem schwerpunktmässigen VSA-Bezug werden im Bereich Schule und Wohnen zusammengefasst. Regula Enderlin, die bisherige Leiterin Schulische Angebote wird auch künftig für diesen Bereich zuständig sein.

Die Institutionen mit einem vorwiegenden AJB-Bezug werden im neu geschaffenen Bereich Wohnen und Ausbildung zusammengefasst. Sandra Abderhalden wird diesen Bereich im Juni 2023 übernehmen. Im Berichtsjahr und bis zu diesem Zeitpunkt steht dieser Bereich unter der Verantwortung von Andreas Hurter.

Schulinternate mit ihrem schwerpunktmässigen VSA-Bezug werden im Bereich Schule und Wohnen zusammengefasst.

Die konzeptionellen und damit verbunden auch standortbezogenen Perspektiven für die Institution Burghof sind seit einigen Jahren ungeklärt. Überlagert wird diese unbefriedigende Situation noch dadurch, dass seit Jahren eine mögliche Zusammenlegung von Burghof und Durchgangsstation Winterthur (DSW) im Raum steht. Im Rahmen einer Besprechung vom September 2022 mit der Amtsleitung AJB konnten diverse Parameter formuliert werden für die Zukunft dieser beiden Institutionen. Die GL verabschiedete nach längerer Vorbereitungszeit den Projektplan «Burghof/DSW» mit dem Ziel, die entsprechenden Perspektiven und die organisatorische Zusammenlegung der beiden Institutionen zu klären. Die Arbeit wurde sofort aufgenommen, die Ergebnisse sollen spätestens im Herbst 2023 vorliegen.

Regula Grob, Gesamtleiterin Obstgarten, ging vorzeitig in Pension und verliess die Stiftung zkj per Ende Juli 2022. Eine definitive Wiederbesetzung der frei werdenden Position schien vor dem Hintergrund des angedachten Teilprojekts «Perspektiven Wohngruppen» im Rahmen der Transformation zkj nicht zweckmässig.

Die Institutionen mit einem vorwiegenden AJB-Bezug werden im neu geschaffenen Bereich Wohnen und Ausbildung zusammengefasst.

In diesem Teilprojekt geht es unter anderem um die Überprüfung der Strukturen und letztlich auch um die Anzahl der Institutionen. Folgende vier Institutionen sind involviert: Gfellergut, Gesamtorganisation – Dialogweg-Eichbühl – Fennergut (GO-DEF), Heizenholz und Obstgarten. Die Verringerung der Anzahl Gesamtleitungen wird allenfalls ein Resultat dieser Überprüfung sein.

Aufgrund dieser Ausgangslage hat sich eine Lösung mit einer befristeten Rochade herauskristallisiert: Richard Herger übernahm neu die Gesamtleitung Obstgarten, und Antoinette Haug übernahm zusätzlich zur Leitung des Heizenholz auch die GO-DEF. Die Bereitschaft von Richard Herger und Antoinette Haug, diese Zusatzaufgaben zu übernehmen, ermöglichte einen nahtlosen Übergang hinsichtlich aller laufenden Projekte und Konzeptarbeiten im Rahmen der Transformation zkj und war gleichzeitig eine wertvolle Garantie für Stabilität und gute Perspektiven für die Mitarbeitenden in allen betroffenen Institutionen.

Angebotsentwicklung
Dr. Regula Enderlin, Bereichsleitung Schule und Wohnen,
Mitglied der Geschäftsleitung

Gemeinsam Brücken bauen.

Brücken zu schlagen hat immer etwas Kühnes. Das merken wir auch auf unserem Weg der Transformation, wo wir auch in Bezug auf unsere pädagogische Entwicklung näher zusammenrücken wollen. Gemeinsam stark und mutig.

1. Angebotsentwicklung: Gemeinsam unterwegs
Bilder inspirieren. Das Bild der Brücke, die verbindet und dadurch Neues oder Anderes erst möglich macht, begleitet uns auf dem Weg der Transformation der Stiftung zkj seit Beginn. Es treibt uns an und gibt uns Kraft und Orientierung. Den Weg der Transformation der Stiftung zkj verfolgen wir, weil wir realisiert haben, dass wir von unserer Grösse und Vielfalt nur profitieren können, wenn wir näher zusammenrücken – Brücken schlagen und so die Wege kürzer und weniger holprig machen.

Das gilt auch für die Angebotsentwicklung. Hier gilt es, Brücken zu schlagen zwischen den Institutionen, aber auch zu den Zuweisenden, Auftraggebenden und zu anderen Player:innen im Feld. Zu denken ist hier auch an Akteur:innen aus dem Gesundheitswesen oder der Justiz. Die Brücken erleichtern den

Gemeinsam stark und mutig! – so wollen wir das Vorhaben der stiftungsweiten Angebotsentwicklung angehen.

Austausch. So kann Neues gedacht und realisiert werden. Als Pädagog:innen sind unsere Mitarbeitenden Profis fürs Brückenbauen. Tragfähige Brücken zu unseren Klient:innen zu bauen, das ist unser Kerngeschäft. Seit vielen Jahren ist auch der systemische Blick zur fachlichen Selbstverständlichkeit geworden. Wir bauen mit «runden Tischen» Brücken zum familiären System, zu den Zuweisenden und zum übrigen Helfer:innensystem. Auch die Brücken zwischen den Institutionen der Stiftung, zu den Zuweisenden oder Auftraggebenden sowie zu weiteren Player:innen sind in unserem Umfeld keine neue Erfindung. Aber wir stellen fest, dass wir hier an vielen Orten noch Luft nach oben haben, und dies wollen wir ganz gezielt angehen. Brücken zu bauen ist immer ein kühnes Unterfangen.

Inhaltlich fokussieren wir auf zwei strategische Themenfelder:
- Sozialraumorientierung
- Intensivpädagogik

Es geht darum, unsere Angebote zunehmend flexibel und passgenau auszurichten. Das ist die gemeinsame Klammer der beiden strategischen Themenfelder.

«Flexibel und passgenau», so sollen unsere Angebote sein. Wir betreten mit dieser Art von stiftungsübergreifender Angebotsentwicklung Neuland. Die Prozesse und die Nutzung der Kooperationsgefässe müssen sich noch einspielen. Für alle spürbar und motivierend ist das grosse Interesse am gemeinsamen Austausch und an der Zusammenarbeit. Am Kick-off für die Arbeit an den strategischen Themenfeldern haben wir nach weiteren Bildern gesucht, die uns in der gemeinsamen Angebotsentwicklung inspirieren können. Dabei wurden kraftvolle Bilder geschaffen. Eines ist das Bild eines Gartens mit allerlei Beeten, welche mit Wegen verbunden sind und auf welchen man sich trifft und darüber austauscht, weshalb der Kohl dort so gut gedeiht und die Sonnenblumen da so kräftig und hoch wachsen. Der gemeinsame Boden eines Gartens, auf welchem die Stiftung sich weiterentwickelt – ein schönes Bild. Gemeinsam stark und mutig! – so wollen wir das Vorhaben der stiftungsweiten Angebotsentwicklung angehen.

2. Erarbeitung gemeinsamer Konzepte
Aufgrund der Einführung des neuen Kinder- und Jugendheimgesetzes (KJG) müssen die Betriebsbewilligungen und in der Folge auch die Institutionskonzepte nach einem vom Kanton vorgegebenen Raster erneuert werden. Auf Anregung der Institutionsleitungen hat sich die Stiftung auf den Weg gemacht zu prüfen, welche Konzeptbestandteile und welche Feinkonzepte gemeinsam erarbeitet und für alle gültig erklärt werden können. So wurde in der 2. Hälfte des Jahres 2022 viel Zeit in die Erarbeitung der gemeinsamen Konzeptvorlage und in die Überarbeitung bestehender Stiftungskonzepte investiert. Ganz überarbeitet wurden das QM- und das Interventions- und Präventionskonzept. Im Bereich Intervention und Prävention hat die Stiftung beschlossen, dass sich zukünftig

Im Bereich Intervention und Prävention hat die Stiftung beschlossen, dass sich zukünftig alle Institutionen am Bündner Standard orientieren.

alle Institutionen am Bündner Standard orientieren. Die Einführung des Bündner Standards wird uns im Jahr 2023 beschäftigen. Sowohl das Qualitätsmanagement, das neu grösseres Gewicht auf eine mittelfristige Entwicklungsplanung der Institutionen legt, wie auch das Interventions- und Präventionskonzept, aber auch weitere Konzepte sind grundlegend für eine gemeinsame Qualitätsentwicklung der Stiftung zkj.

Bereich Schule & Wohnen
Dr. Regula Enderlin, Bereichsleitung Schule und Wohnen,
Mitglied der Geschäftsleitung

Einfach ist anders.

Der Schulbetrieb bleibt auch in Zukunft stark gefordert. Ausserkantonale Institutionen obliegen anderen Regelwerken, und die Zürcher Schulheime werden mit dem AJB und dem VSA von zwei Gremien gesteuert, die oft gegensätzliche Auffassungen vertreten. Wir bleiben gefordert.

Was für den Bereich Wohnen und Arbeiten Neuland ist, ist im Bereich Schule und Wohnen bereits Praxis. Schon in den vergangenen Jahren wurden die schulspezifischen Themen oft ausserhalb der Konferenzen der Erweiterten Geschäftsleitung bearbeitet. Ein schulisches Angebot ist das verbindende Merkmal aller Institutionen im Bereich. Die innere Vielfalt ist dabei aber sehr gross. Mit den Schulinternaten Flims und Rosenhügel gehören zwei ausserkantonale Institutionen dazu, die sich in einem je eigenen kantonalen Regelwerk bewegen müssen, mit dem Intermezzo haben wir eine reine Tagessonderschule, das Vertigo hat eine breite Angebotspalette mit einer privaten und einer vom Volksschulamt anerkannten Tagessonderschule und einem Schwerpunkt im Bereich beruflicher Integration. Die vier Zürcher Schulheime bilden die grösste homogene Gruppe.

Das Thema auslastungsabhängige Pauschale, mit welcher aktuell alle Tagessonderschulen finanziert werden, wird uns auch in Zukunft noch intensiv beschäftigen.

Im Zuge der Einführung des neuen KJGs sind insbesondere die Schulheime und in zweiter Linie auch die Tagessonderschulen vor ganz spezifische Herausforderungen gestellt. Entsprechend waren diese oft Gegenstand der Bereichssitzungen der schulischen Angebote. Die grösste Herausforderung für die Schulheime, und in der Folge auch für die Stiftung insgesamt, besteht darin, von zwei unterschiedlichen, nicht immer optimal kooperierenden Ämtern gesteuert zu werden (Amt für Jugend und Berufsbildung, AJB, und Volksschulamt, VSA). So müssen jetzt viele Absprachen mit zwei Ämtern getroffen werden, und die Erfahrung zeigt, dass diese oft unterschiedliche Rückfragen, Anliegen und gewünschte Vorgehensweisen haben. In der finanziellen Steuerung verursacht auch der Fakt, dass die beiden Ämter auf eine gegensätzliche Art steuern, viel Aufwand und generiert eine schwer zu bewältigende Komplexität. Wo das AJB über Pensen steuert und dabei auch das spezifische Konzept einer Institution berücksichtigt, steuert das VSA mit einer Pauschale, die davon ausgeht, dass alle Sonderschulen, die mit Kindern mit Verhaltensthematik arbeiten, gleich viel Ressourcen benötigen.

Die Erfahrung zeigt aber, dass die zuweisenden Stellen tendenziell die schwierigeren Kinder in die Tagessonderschulen der Heime zuweisen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Pauschale für alles hinhalten muss, von Schwankungen in der Auslastung über Zusatzressourcen für die Förderung besonders betreuungsintensiver Kinder zu Krankheitsausfällen, und zu guter Letzt wird auch die auslastungsunabhängige Immobilienpauschale noch damit verrechnet. Beeinflussbare und nicht beeinflussbare Faktoren werden miteinander vermischt, was schliesslich dazu führt, dass die Finanzen nicht mehr wirklich steuerbar sind. Wo ein Defizit im Bereich AJB, wenn es begründbar ist, abgegolten wird, bleibt ein Defizit im Volksschulbereich an den Institutionen, letztlich also an der Stiftung, hängen. Das Thema auslastungsabhängige Pauschale, mit welcher aktuell alle Tagessonderschulen finanziert werden, wird uns auch in Zukunft noch intensiv beschäftigen. Die Gefahr, in diesem zentralen Geschäftsfeld Defizite zu erwirtschaften, ist real. Dagegen regt sich bei allen Schulheimen im Kanton Widerstand. Um in diesem Bereich weiterhin tätig bleiben zu können, werden wir mit dem Volksschulamt VSA Lösungen suchen.

Die seit dem Januar 2022 in Kraft gesetzten Gesetze (KJG/VSG) haben verschiedene Konstruktionsfehler, was bei grossen Gesetzesrevisionen verständlich ist. Die Schulheime sind auch hier doppelt betroffen. Wir werden seitens der Stiftung zkj eine nahe Zusammenarbeit mit den Verbänden pflegen, um gemeinsam mit den Ämtern konstruktive Lösungen zu finden. Das wird nur möglich sein, wenn es uns seitens der Verbände gelingt, an einem Strick zu ziehen.

Ein weiteres Thema, welches uns aktuell beschäftigt und welches wir gemeinsam mit dem Bereich Immobilien vorantreiben, ist die bauliche Sanierung der Schulheime.

Drei der vier Schulheime im Kanton Zürich müssen in den kommenden 10 Jahren saniert werden.

Drei der vier Schulheime im Kanton Zürich müssen in den kommenden 10 Jahren saniert werden. Das Schulinternat Ringlikon wird das erste sein. Die Schulinternate Aathal und Redlikon werden folgen. Dabei steht nach wie vor die Idee, ein Schulheim in der Stadt Zürich aufzubauen, auf der Agenda der Stiftung. Über die Frage, wie ein Schulheim der Zukunft aussehen und was seinen Standort auszeichnen soll, haben wir uns im Bereich Schule und Wohnen gemeinsam mit Benjamin Wäfler als Bereichsleiter Immobilien wiederholt systematisch ausgetauscht. Es stehen uns spannende und herausfordernde Jahre bevor.

Bereich Personal
Caroline Gürber, Bereichsleitung Personal,
Mitglied der Geschäftsleitung

Solide Bedingungen geschaffen.

2022 lag der Fokus im Personalbereich neben der intensiven Personalarbeit auf drei grossen Themen: der Eingliederung der Lohnbuchhaltung des HRZ (HR Stadt Zürich) in die Stiftung zkj, der Unterstützung der Institutionen bei den Personalbudgets sowie den GAV-Verhandlungen mit dem VPOD.

Das Jahr begann mit einem Paukenschlag: Das Teilprojekt «Insourcing Lohnbuchhaltung mit Abacus» wurde als Teil der HR-Digitalisierung unter enormem Einsatz der beteiligten Mitarbeitenden und Projektmitglieder erfolgreich innerhalb der Zeit und des Budgets umgesetzt. Der erste Lohnlauf im Januar 2022 erfolgte pünktlich. Mit dem Insourcing der Stammdaten respektive der Lohnbuchhaltung inkl. Lohnadministration konnte ein Fundament für ein zeitgerechtes HR- und Prozessmanagement geschaffen werden. Der grosse Vorteil ist, dass alle Personaladministrator:innen nun jederzeit Zugang zu den Personalstammdaten, den Lohndaten und den Stellenzuteilungen haben. Sie können auch selbstständig gewisse Mutationen vornehmen, wie zum Beispiel Adressänderungen.

Mit dem Insourcing der Stammdaten konnte ein Fundament für ein zeitgerechtes HR- und Prozessmanagement geschaffen werden.

Die Anpassung aller institutionsübergreifenden internen lohnrelevanten Prozesse und die Konsolidierung der Abacus-Veränderungen sind mit der Abnahme des Abschlussberichts durch den Stiftungsrat im Juli 2022 jedoch nicht abgeschlossen. Es braucht konstante Pflege der Prozesse und des Abacus-Systems. Nun steht die interne HR-Welt offen für weitere Digitalisierungsschritte, zum Beispiel in Bezug auf das digitale Personaldossier, den Selfservice für Mitarbeitende und Führungskräfte, den digitalen Rekrutierungsprozess und vieles mehr. Im Mai 2022 konnten das erste Mal Stammdaten aus dem Abacus für den Personalbudgetprozess gezogen werden. Dabei zeigte sich, dass die Programmierung der Auswertungen noch sehr viel Verbesserungspotenzial birgt sowie Aufwand bedeutet. Es braucht deshalb ein Folgeprojekt für die Planung, Erstellung und Implementation der verschiedenen Reporting-Ansprüche aus Abacus (SR Reporting, HR-Kennzahlen, Stellenpläne, Führungscockpit etc.). Als nächster Digitalisierungsschritt wurde aufgrund der Komplexität des Personalbudgetprozesses entschieden, dass im 2023 das Teilprojekt «Integrierte Personalbudgetierung mit Abacus» in Angriff genommen wird.

Die Stiftung zkj verfügt seit dem 27. September 2001 über einen Gesamtarbeitsvertrag mit der Gewerkschaft VPOD. Die letzte bereinigte Fassung trat am 1. Januar 2016 in Kraft. Anders als in anderen Branchen gibt es keinen Branchen-GAV, welcher für das betreuende Personal im Heimkontext (Personen mit anerkannter oder gleichwertiger (sozial)pädagogischer Fachausbildung) die Anstellungsbedingungen regelt. Das schweizerische Arbeitsrecht gilt hier nur eingeschränkt und kommt zum Beispiel hinsichtlich der Bestimmungen zu Arbeits- und Ruhezeiten nicht zur Anwendung. Ein Firmen-GAV regelt die Wahrung der Interessen beider Vertragsparteien (Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen), die Arbeitsverhältnisse und das Vorgehen bei Meinungsverschiedenheiten sowie die Grundlagen der Anstellungsbedingungen.

Seit den letzten Anpassungen im GAV per 1. Januar 2016 trat im Kanton Zürich für die Lehrpersonen der neue Berufsauftrag in Kraft, ausserdem wurde eine fünfte Ferienwoche für alle eingeführt. Auch in Bezug auf das Arbeitsrecht gab es diverse Anpassungen (Vaterschaftsurlaub, Pflege von kranken Kindern u.a.), deshalb entsprachen die Anstellungsreglemente der Stiftung zkj zum Teil nicht mehr den aktuellen rechtlichen Bestimmungen. Über mehrere Verhandlungsrunden arbeiteten die Delegationen der Stiftung und des VPOD sehr intensiv am neuen Inhalt der Reglemente. Neu hat die Stiftung per 1. Januar 2023 einen GAV, ein Anstellungsreglement und ein Arbeitszeitreglement sowie einen Anhang für Lehrpersonen und Therapeut:innen. Die vier Dokumente sind einfach strukturiert und übersichtlich. Inhaltlich sind die Bestimmungen der aktuellen Gesetzeslage angepasst. Ein wichtiger Teil des neuen GAV ist der neue Berufsauftrag für Lehrpersonen und die Regelungen hinsichtlich Arbeitszeiterfassung und Handhabung von Mehrstunden. Die GAV-Verhandlungen waren intensiv und haben über ein Jahr gedauert. Das Resultat sind aktuelle und passende Anstellungsbedingungen für alle Mitarbeitenden.

Über mehrere Verhandlungsrunden arbeiteten die Delegationen der Stiftung und des VPOD intensiv am neuen Inhalt der Reglemente.

Bereich Finanzen und ICT
Roger Lörtscher, Bereichsleitung Finanzen und ICT,
Mitglied der Geschäftsleitung

Und es funktioniert.

Eine funktionierende IT-Infrastruktur braucht konstante Pflege. Bestehende Applikationen werden überprüft, ab und zu wird eine neue eingeführt wie z.B. «Threema». Das Ziel ist stets, unsere Arbeit einfacher, verlässlicher und effizienter zu machen. Das galt speziell im Jahr 2022.

Das Jahr 2022 startete mit der Neubesetzung der Position Leiter ICT der Stiftung zkj durch Roland Jung. Die IT schaut auf ein spannendes und herausforderndes Jahr zurück: Der Fokus lag auf den Themen Infrastruktur, insbesondere die Sicherstellung der Netzstabilität, Erhöhung der Service-Verfügbarkeit von Remote Desktop und Drucker sowie anderen Systemen, aber auch der Verbesserung des Kundenservices in Zusammenarbeit mit der Stiftung zkj und «Scheuss & Partner».

Gemeinsam mit den verschiedenen externen IT-Partner:innen und unseren IT-Koordinator:innen wurden vor Ort in den Institutionen nach möglichen Fehlerquellen für immer wieder auftretende Störungen gesucht und mehrheitlich auch Ursachen gefunden. Im Netzwerk wurden «Engpässe» entdeckt und beseitigt, WLAN-Löcher gestopft und die zentrale Firewall der Stiftung zkj modernisiert. Wir haben heute eine deutlich stabilere Remote-Desktop-Umgebung und somit weniger Reklamationen von Nutzer:innen. Das Thema Verbesserung der IT-Infrastruktur ist damit aber noch nicht abgeschlossen.

Dank «Threema» ist der vertrauliche und sichere Datenaustausch nun möglich.

Die Zusammenarbeit mit unserem Servicepartner war im vergangenen Jahr geprägt von Höhen und Tiefen. Positiv hervorzuheben ist der erkennbare Wille, sich stetig zu verbessern und aus Fehlern zu lernen. Bei besonders anspruchsvollen Fällen hat sich der Einsatz einer Taskforce als effizient erwiesen. Themen, welche es mit ihm noch anzugehen gilt, sind das Service Management und der Bereich Kundenservice sowie IT-Support. Viel Verbesserungs- und Einsparpotenzial sehen wir auch in Bezug auf die stetig steigenden Druckkosten. Im Bereich Applikationen und Lizenzen konnten wir einen neuen Softwareprovider als Partner gewinnen. Neu unterstützt uns SoftwareOne bei der Lizenzen-Beschaffung. Dadurch konnten wir im vergangenen Jahr einen neuen Microsoft-Enterprise-Vertrag zu deutlich besseren Konditionen abschliessen. Neue Lösungen wurden in der geschäftsrelevanten Kommunikation zwischen Eltern, Klient:innen und Sozialarbeiter:innen gesucht und gefunden. Die Mobile-App «Threema» ersetzt seit einigen Monaten WhatsApp. Dank «Threema» ist der vertrauliche und sichere Datenaustausch (auch ohne Mobile-Vertrag) nun möglich.

Nach einer kurzen «Eingewöhnungsphase» vermisst heute niemand mehr die alten Telefonapparate.

Erfolgreich abgeschlossen wurde auf der Geschäftsstelle die Migration der Telefonie auf Microsoft Teams. Nach einer kurzen «Eingewöhnungsphase» vermisst heute niemand mehr die alten Telefonapparate. Auch im Homeoffice ist man dank dieser Lösung auf der Büronummer direkt erreichbar. «Teams» wird nicht nur auf der Geschäftsstelle eingesetzt. Die Applikation findet in vielen Institutionen immer mehr ihren Platz. Die Sitzungs- und Telefonkonferenz-Funktion sowie die Möglichkeit zum Datenaustausch sind etabliert.

Der Anbieter der Fallführungssoftware E-Case stellte das Lizenzierungsmodell im vierten Quartal 2022 kurzfristig um, was zu Mehrkosten führte. Die Stiftung zkj sucht nun das Gespräch mit dem Anbieter. Im Ausblick auf das Jahr 2023 stehen Themen wie Erarbeitung der ICT-Roadmap, Cyber-Security sowie Datenschutz zusätzlich im Fokus.

Bereich Immobilien
Benjamin Wäfler, Bereichsleitung Immobilien,
Mitglied der Geschäftsleitung

Energie für die Zukunft.

Die drohende Energiemangellage sind wir alle motiviert angegangen und haben den Energieverbrauch gesenkt. Zudem sind in den nächsten Jahren Erneuerungen der Wärmeerzeugungen geplant, getragen von der neuen Immobilien-Organisation.

Grundsätze der Immobilien-Organisation
Der Stiftungsrat hat am 25. November 2022 die Grundsätze der neuen Immobilien-Organisation der Stiftung zkj genehmigt. Kernstück dieser Organisation ist die Funktion «Objektverantwortung» pro Standort. In grösseren Institutionen ist diese Funktion den hauswirtschaftlichen Betriebsleitungen und dem Facilitymanagement zugeordnet, in kleineren Institutionen ist sie bei der jeweiligen Institutionsleitung verortet. Diese werden jedoch zentral durch den Bereich Immobilien unterstützt.

Die Immobilien-Organisation setzt einheitliche fachliche Standards. Durch den Abschluss von Rahmenverträgen, z.B. für die Brandmeldeanlagen, können Kosten eingespart werden. Die Stiftung zkj tritt vermehrt als Grosskundin auf. Damit können bessere Konditionen ausgehandelt werden. Die Auswertung von Verbrauchsdaten und die Rechnungsverarbeitung erfolgen zentral und vollständig digital. Die Prozesse des Bereichs Immobilien sind neu in Form von Flussdiagrammen in der Applikation QM-Pilot hinterlegt. Monatliche Konferenzen ermöglichen den Austausch zwischen den Mitarbeitenden des gleichen Fachgebiets.

Seit 1. Januar 2023 gelten die neuen Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Unterstellungen. Wir freuen uns, gemeinsam den Bereich Immobilien weiterzuentwickeln.

Bewusster Umgang mit Energie
Das Jahr 2022 war geprägt von einer möglichen Energiemangellage während der Heizperiode 2022/23. Die Stiftung zkj hat ihre Mitarbeitenden zum Thema Energie sensibilisiert und einen freiwilligen Beitrag zum Energiesparen geleistet. Der Stromverbrauch konnte gegenüber dem Vorjahr um sechs Prozent reduziert werden. Der Heizenergieverbrauch ist um 17 Prozent gesunken, weil u.a. die Innenraumtemperatur mehrheitlich auf 20 Grad Celsius begrenzt wurde. Es ist jedoch zu beachten, dass die mittlere Aussentemperatur im Vergleich zum Vorjahr wesentlich höher war. Dadurch hat sich der Heizenergiebedarf reduziert. Trotz des geringeren Heizenergieverbrauchs sind die Heizkosten aufgrund gestiegener Gas- und Heizölpreise um 40 Prozent angestiegen.

Die Stiftung zkj hat sich entschieden, kurz- bis mittelfristig auf den sanierten Dächern eigenen Solarstrom zu produzieren. Die ersten drei Photovoltaikanlagen konnten bereits in Auftrag gegeben werden. Im Sommer 2023 wird das erste Solarkraftwerk installiert und in Betrieb genommen. Bis Ende 2024 sollen weitere neun Photovoltaikanlagen eigenen Strom produzieren.

Der Stromverbrauch konnte gegenüber dem Vorjahr um sechs Prozent reduziert werden. Der Heizenergieverbrauch ist um 17 Prozent gesunken.

Mittel- bis langfristig will sich die Stiftung zkj von fossilen Energieträgern verabschieden. Der Standort Rötelstrasse wird mit Beginn der Heizperiode 2023/24 neu mit Fernwärme aus der Kehrichtverbrennungsanlage Hagenholz beliefert. Die Bauarbeiten beginnen im Frühling 2023. Das Gebäude der Wohngruppe Altenhof soll in den nächsten Jahren an den Seewärmeverbund angeschlossen werden. Auf den beiden Grundstücken der Krisenintervention in Zürich-Riesbach werden in den nächsten Jahren Erdsondenbohrungen vorgenommen, damit die Gebäude mit Erdwärme beheizt werden können. Im Rahmen der nächsten Gesamtsanierungen werden weitere Wärmeerzeugungen durch erneuerbare Energieträger ersetzt.

Voraussichtlich wird es in der zu Ende gehenden Heizperiode zu keiner Energiemangellage mehr kommen. Dieses Thema wird uns jedoch weiterhin beschäftigen. Für die grösseren Institutionen erarbeiten wir in den nächsten Monaten Massnahmenkataloge, um bei einer allfälligen Stromkontingentierung vorbereitet zu sein.

Übergeordnet wird die Stiftung zkj beim Thema Nachhaltigkeit einen noch grösseren Schwerpunkt setzen, insbesondere im Umgang mit dem stiftungseigenen Immobilienportfolio.

Immobilienfinanzierung
Bei der Stiftungsgründung im Jahr 2000 wurde die Abgeltung der Immobilienkosten für die beitragsberechtigen Angebote in stiftungseigenen Liegenschaften mit den Leistungsfinanzierenden nicht vollständig gelöst. Daher war das Immobilienportfolio der Stiftung bis Ende 2021 nicht ausreichend finanziert. In den letzten zwei Jahren konnte das Modell Kostenmiete erarbeitet und am 1. Januar 2022 eingeführt werden. Damit konnte die Stiftung zkj das strukturelle Defizit bereinigen und die langfristige Finanzierung ihres Immobilienportfolios sicherstellen. In der Jahresrechnung 2022 weist das Immobilienportfolio, erstmals nach Jahren von Verlusten, einen Gewinn von rund 0,2 Mio. Franken aus.

Carmelo Campanello, Institutionsleiter Burghof
In Vertretung der Institutionsleiter:innen

In Balance.

Wir Institutionsleiter:innen verantworten die Qualität der Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen vor Ort. Das hat uns 2022 verschiedenartig herausgefordert.

Zum Glück haben im ersten Quartal 2022 die akuten Belastungen durch Corona rasch ein Ende genommen, denn die Herausforderungen im Alltag einer Institutionsleitung werden nicht weniger. Seit Anfang 2022 hat das Inkrafttreten des neuen Kinder- und Jugendheimgesetzes (KJG) viele Anpassungen verlangt. Zum Beispiel auch die neuen, digitalen Kanäle für den Datenaustausch mit dem Amt für Jugend und Berufsberatung (AJB). Das hat viele Prozesse massgeblich verändert. Die Umsetzung fachlicher und administrativer Neuerungen erfordert einen gemeinsamen Effort. Wir Institutionsleitungen, unterstützt von den Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, haben unseren Teil dazu beigetragen, das Gesetz zu implementieren.

Das Inkrafttreten des neuen Kinder- und Jugendheimgesetzes (KJG) hat viele Anpassungen ausgelöst.

Identifikationsfiguren
Die Psychiatrien haben in den letzten zwei Jahren die Öffentlichkeit auf die verheerenden Auswirkungen der Corona-Krise auf Kinder und Jugendlichen hingewiesen. Wir Institutionsleiter:innen stellen auch fest: Unsere Klient:innen, insbesondere die Jugendlichen, sind zurzeit belasteter. Vor 10 Jahren hat in einer sozialpädagogischen Wohngruppe maximal ein/e Klient:in regelmässig Psychopharmaka zu sich genommen. Heute ist es mindestens ein Drittel. Die Betreuenden passen ihre pädagogischen Interventionen täglich so an, dass sie auch psychiatrische Auffälligkeiten von Klient:innen mitberücksichtigen. Wir sind gefordert, auf diese neuen Entwicklungen (auch den Fachkräftemangel) zu reagieren, weshalb wir entsprechende Weiterbildungen und Supervisionen steuern. Unsere Präsenz vor Ort ist wichtig. Unsere Bereitschaft, die neuen Belastungen mitzutragen und gemeinsam nach alternativen Strategien zu suchen, prägt die Kultur der Zusammenarbeit und somit auch die Entwicklungshorizonte der Klient:innen. J.H. Pestalozzi hatte schon erkannt: In derpädagogischen Arbeit ist die Kraft der Identifikation prägend – nicht nur für die Klient:innen.

Transformation: eine neue Form entsteht
In den letzten drei Jahren haben wir Institutionsleitungen gemeinsam mit der Geschäftsleitung der Stiftung zkj an der Entwicklung neuer Führungsstrukturen gearbeitet.
Der Stiftungsrat hat im Frühling 2022 eine richtungsweisende Vorentscheidung getroffen, indem er die von uns mitgestaltete, neue Aufbauorganisation gutgeheissen hat. Die Stiftung bleibt im Wandel, und wir Institutionsleiter:innen prägen mit. Es entsteht eine neue Form, die Möglichkeiten eröffnet und gleichzeitig Bewährtes integriert – ein positiver Balanceakt für die Zukunft.

Von links nach rechts untere Reihe: **Rita Zbinden,** Schulinternat Redlikon, **Marlen De Lorijn,** Schulinternat Ringlikon (sitzend), **Antoinette Haug,** Heizenholz, **Daniele Lenzo,** Rosenhügel. Von links nach rechts mittlere Reihe: **Rolf Tobler,** Gfelllergut, **Gabriela Scherer-Hug,** Schulinternat Flims, **Richard Herger,** Obstgarten, **Kathrin Reinke,** Intermezzo, **Beni Kuhn,** Riesbach, **Laura Widmer,** SORA Rötel, **Alain Morand,** SORA Rötel, Von links nach rechts oberste Reihe: **Carmelo Campanello,** Burghof, **Martin Guerra,** Vertigo, **Thomas Wild,** Heimgarten, **Sandra Wolfer,** Schulinternat Aathal. Nicht auf dem Bild: Wolfgang Schmidt, DSW.

Burghof Pestalozzi-Jugendstätte
DSW Durchgangsstation Winterthur
Gfellergut Sozialpädagogisches Zentrum
GO-DEF Kinder- und Jugendheime, Kinderkrippe
Heizenholz Wohn- und Tageszentrum
Intermezzo Tagessonderschule
Obstgarten Sozialpädagogik für Jugendliche und junge Erwachsene
Riesbach Krisenintervention für Kinder und Jugendliche
Rosenhügel Heilpädagogisches Schulinternat
Schulinternat Aathal
Schulinternat Flims
Schulinternat Heimgarten
Schulinternat Redlikon
Schulinternat Ringlikon
SORA Rötel Sozialpädagogik für Familien und Jugendliche
Vertigo Schule und Ausbildung

stiftung zürcher kinder- und jugendheime
obstgartensteig 4 ch-8006 zürich t +41 (0)43 255 14 70 info.stiftung@zkj.ch www.zkj.ch