

# senesuisse

Verband wirtschaftlich unabhängiger Alters- und Pflegeeinrichtungen Schweiz



# Jahresbericht 2023

Lebensqualität für Bewohnende und  
Mitarbeitende in Alters- und Pflegeheimen

## Impressum

### Herausgeber

senesuisse  
Bahnhofplatz 2  
3011 Bern  
031 911 20 00  
info@senesuisse.ch

### Projektleitung

Nicole Fivaz

### Redaktion

Christian Streit  
Nicole Fivaz

### Übersetzung

Caroline Brennecke

### Gestaltung

Typopress Bern AG

### Druck

Ediprim AG

### Fotonachweis

Joel Schweizer

© 2024 senesuisse

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Vizepräsidenten .....	3
Rückblick des Geschäftsführers .....	4
Personelles aus dem Vorstand .....	7
Rückblick auf den senesuisse Kongress .....	8
Nationales Programm NIP-Q-UPGRADE .....	10
2024 im Zeichen des Wandels.....	13
Finanzzahlen 2023 .....	14

## Bildwelt «senesuisse Kongress 2023»

Der Jahresbericht gewährt jeweils Einblicke in die Verbands-tätigkeiten von senesuisse und die politischen Prozesse. Zudem beleuchtet er das Wohnen und Leben in Altersinstitutionen. Dieses Mal entstanden die Bilder im Rahmen des Kongresstages 2023 von senesuisse zum Thema Lebensqualität für Bewoh-nende und Mitarbeitende in Alters- und Pflegeheimen, welches auch im Zentrum des diesjährigen Jahresberichts steht. Wir sind überzeugt, dass dies das Kernelement ist, das unsere Handlungen leiten sollte – sei es im Alltag der Betriebe oder auf politischer Ebene.



# EFAS und weitere Herausforderungen prägten 2023

Nach jahrelangem Ringen konnten sich National- und Ständerat 2023 endlich auf eine einheitliche Finanzierung der ambulanten und stationären Pflegeleistungen einigen – ein wegweisender Schritt unter aktiver Mitwirkung von senesuisse.



**Oliver Hofmann**  
Vizepräsident  
senesuisse

Eine letzte Hürde gilt es bei EFAS noch zu überwinden: Im Herbst 2024 kommt die Vorlage an die Urne, weil der VPOD erfolgreich das Referendum dagegen ergriffen hat. Gemeinsam mit allen Akteuren des Gesundheitswesens engagiert sich senesuisse für ein JA, um die Umsetzung in den kommenden Jahren endlich angehen zu können. Mit EFAS wird die Finanzierung von ambulanten und stationären Pflegeleistungen wesentlich verbessert, namentlich werden bestehende Fehlanreize – aufgrund von Einzelinteressen einzelner Zahler – beseitigt und die integrierte Versorgung wird gestärkt. EFAS sollte per 1. Januar 2028 in Kraft treten. Die Roadmap sieht vor, dass die Pflegeleistungen bis 2032 in die Finanzierung integriert werden. Unser zentrales Anliegen, dass die Tarife kostendeckend ausgestaltet werden

müssen, wurde berücksichtigt und in die Gesetzesänderung aufgenommen.

## **Wir sind gefordert**

Bis zur endgültigen Einführung von EFAS gibt es noch viel zu tun, innerhalb der Branche wie auch auf politischer Ebene. Als Branchenverband begleiten wir diesen Prozess weiterhin aktiv und bringen uns auch bei anderen Geschäften auf politischer Ebene ein. Im Interesse einer guten Betreuung und Pflege im Alter müssen wir unseren Anliegen in Bundesbern das notwendige Gehör verschaffen. Daher sind wir froh, nach den nationalen Wahlen vom Herbst 2023 an der Mitgliederversammlung 2024 eine ideale Nachfolge für Albert Rösti präsentieren zu können.

**«Wir bleiben am Ball für gute Lösungen für die Langzeitbetriebe, die Bewohnenden und die Mitarbeitenden.»**

## **Gemeinsam etwas bewegt**

Ich möchte meinen Kolleginnen und Kollegen im Vorstand und allen Mitarbeitenden der Geschäftsstelle herzlich danken. Durch ihr Wirken gelang es uns 2023, Positives für die Branche zu bewirken. Mein Dank geht auch an alle Mitgliederbetriebe von senesuisse, welche uns das Vertrauen aussprechen und benötigte Ressourcen zur Verfügung stellen.

Rückblick auf das Jahr 2023

# Lebensqualität für Bewohnende und Mitarbeitende im Pflegeheim

Das Jahr 2023 war geprägt vom Thema Qualität. Dabei stellte senesuisse nicht Vorschriften ins Zentrum, sondern die Lebensqualität von Bewohnenden und Mitarbeitenden in den Alters- und Pflegeheimen.



**Christian Streit**  
Geschäftsführer  
senesuisse

Vonseiten der Politik kommen immer mehr Forderungen auf, die Qualität der Institutionen der Alterspflege zu kontrollieren und zu verbessern. Der Irrglaube, mehr gesetzliche Vorgaben führten zu besserer Qualität, steckt immer noch hartnäckig in vielen Köpfen. Der Verband senesuisse hält dagegen und zeigt



auf, dass anstelle von Vorschriften und Kontrollen vielmehr die Befähigung und genügend Zeit der Mitarbeitenden für die Bewohnenden in den Betrieben zu Qualitätssteigerung führen. Dies nicht nur eng gefasst für Pflegehandlungen, sondern aufs Ganze gesehen mit der Lebensqualität im Fokus – sowohl der in Institutionen wohnenden als auch der dort arbeitenden Menschen. Deshalb hat senesuisse genau zu diesem Thema einen nationalen Kongress durchgeführt.

### **Lebensqualität für die Bewohnenden**

Nachdem bereits unterschiedliche Vorgaben auf kantonaler Ebene die Qualität der Pflegeheime sicherstellen sollen, sieht nun auch die nationale Politik zwei Instrumente vor: die Veröffentlichung von Qualitätsindikatoren aus der Pflege sowie den Abschluss von Qualitätsverträgen zwischen Branchenverbänden der Leistungserbringer und der Versicherer.

Während senesuisse sich stets gegen Qualitätsverträge ausgesprochen hat, sehen wir bei der Erhebung und Veröffentlichung von Qualitätsindikatoren auch Chancen. Mit dem nation-

alen Programm NIP-Q-UPGRADE haben wir als Branche die Möglichkeit, wichtige Erkenntnisse für die Alterspflege zu gewinnen, namentlich zu Massnahmen mit einer positiven Wirkung in den Bereichen der Bewegungseinschränkung, der Medikation und der Schmerzthematik. Dies deckt zwar nur einen eingeschränkten Teil dessen ab, was Qualität ausmacht, aber immerhin: Das Programm unterstützt die Betriebe darin, ihre datengestützte Versorgungsqualität nachprüfbar zu verbessern und die Sicherheit der Bewohnenden zu stärken – was zu deren Lebensqualität beiträgt.

**«Nicht zusätzliche Vorschriften stärken die Qualität, sondern geeignete Angebote und genügend Zeit für die benötigten Dienstleistungen.»**

### **Lebensqualität für die Mitarbeitenden**

Die gute Umsetzung der Pflegeinitiative ist senesuisse ein grosses Anliegen. Nur wenn sich genügend Menschen in diesem wertvollen Beruf engagieren und motiviert sind, können die anstehenden Herausforderungen der demografischen Entwicklung bewältigt werden. Unser Einsatz für den ehemaligen Gegenvorschlag zur Initiative ermöglichte, dass die darin vorgesehenen Massnahmen als erstes Paket («Ausbildungsoffensive») bereits ab Sommer 2024 umgesetzt werden: eine Stärkung der Ausbildungen mit bis zu einer Milliarde Franken von Bund und Kantonen.

Gleichzeitig muss es gelingen, die Qualität am Arbeitsplatz des Pflegepersonals weiter zu verbessern. Dazu gehört, dass mehr Zeit für die Pflege und Betreuung vorhanden sein muss, besonders in komplexen Fällen, bei Demenz und in der Palliativpflege. Hierfür

kämpfen wir weiterhin gemeinsam, vor allem für die notwendigen finanziellen Mittel!

### **Lebensqualität für alle**

Seit mehr als 15 Jahren setzt sich senesuisse für

die Finanzierung von Betreutem Wohnen über Ergänzungsleistungen ein. Dies in der Überzeugung, dass uns nicht nur die demografische Entwicklung, sondern auch die sich ändernden Bedürfnisse zu einem Umdenken zwingen. Aufenthalte in Pflegeheimen werden immer kürzer, es braucht vorgelagerte Lösungen für Wohnen und Dienstleistungen. Betreutes Wohnen bietet Autonomie bei maximaler Sicherheit und günstigen Kosten. Dies dient allen, entsprechend breit war die Zustimmung in der Vernehmlassung zum Gesetzesentwurf. Jetzt muss es vorwärtsgehen!

Unser Ex-Präsident,  
Bundesrat Albert Rösti,  
dankte am Kongress der  
Branche für ihr Wirken.  
Er sehe den politischen  
Handlungsbedarf. Es  
gelte aber auch, in den  
Betrieben das Wohl-  
befinden der Menschen,  
die dort wohnen und  
arbeiten, ernst zu  
nehmen.



## Drei neue Gesichter und ihre Werte

Für senesuisse ist es wichtig, dass im Vorstand unterschiedliche Sichtweisen vertreten sind.

### Versiert und engagiert für die Sache

Unsere drei neuen Vorstandsmitglieder erklären ihre Motivation, bei uns mitzuwirken, gleich selbst. So sagt Ryan Tandjung, Chief Medical Officer bei der Tertianum-Gruppe: «Das Gesundheitswesen ist faszinierend, nicht zuletzt wegen seiner hohen Komplexität. Als Vorstandsmitglied will ich mithelfen, das positiv besetzte Image von senesuisse weiter nach aussen zu transportieren und unsere Verantwortung als Verband wahrzunehmen, statt auf Regulierungen zu warten.»

Barbara Zuber, Geschäftsführerin des ElfenauPark in Bern, erklärt ihrerseits: «Ich bin gelernte Pflegefachfrau und arbeite bereits seit meinem 18. Lebensjahr im Gesundheitswesen. Meine Zeit ist knapp bemessen, und wenn ich mich engagiere, dann aus vollster Überzeugung. Im Vorstand von senesuisse lohnt sich mein Engagement, darauf freue ich mich.» Der Dritte im Bunde, Urs Hirschi, Direktor der Burgerspittel Bern, hält fest: «Als Verband hat senesuisse Ausstrahlung, die Massnahmen zeigen Wirkung. Mit Christian Streit hat der Verband zudem einen engagierten und umsetzungsstarken Geschäftsführer. Beides hat mich dazu bewogen, mich für den Vorstand zur Verfügung zu stellen.»



Rückblick auf den senesuisse Kongress vom 13. November 2023

# Die Lebensqualität ins Zentrum gerückt

Die Lebensqualität der Bewohnenden und die Lebensqualität am Arbeitsplatz in den Alters- und Pflegeheimen sind eng miteinander verknüpft. Dies zeigten die Referate unseres Kongresstages 2023. Wichtige Bausteine, um beides hochzuhalten, sind unter anderem die gute interprofessionelle Zusammenarbeit und das Wahrnehmen der Bedürfnisse von Bewohnenden und Mitarbeitenden.

Rund 400 Mitarbeitende und Führungspersonen aus der Langzeitpflege begrüßte senesuisse am 13. November zum nationalen Kongress im Kulturcasino in Bern. Nebst prominenter Begrüssung boten wir den Teilnehmenden spannende Referate aus Praxis und Forschung rund um das Thema Lebensqualität der Bewohnenden und Lebensqualität am Arbeitsplatz.

## **Wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen**

Alle Referentinnen und Referenten betonten, dass die demografische Entwicklung und der Fachpersonalmangel die Branche vor grosse Herausforderungen stellen. Mit diesen Rahmenbedingungen gilt es, den Fokus auf die wichtigsten Einflussfaktoren für eine optimale Lebensqualität zu legen. Wichtige



## «Es gilt, die Bedürfnisse aller wahrzunehmen.»

Anhaltspunkte beim Pflegeheimaufenthalt böten hierzu die medizinischen Pflegeindikatoren, erklärte Gaby Bieri, da diese unmittelbare Wirkungen auf das Wohlfühlen hätten. Daniela Ritzenthaler findet es zentral, die Ziele der betagten Menschen zu kennen und in die tägliche Betreuung und Pflege einfließen zu lassen. Damit in der Praxis sinnvolle Massnahmen umgesetzt werden, braucht es wissenschaftliche Erkenntnisse und deren Implementierung in den Betrieben. Monika Diebold stellte zu diesem Zweck das nationale Implementierungsprogramm NIP-Q-UPGRADE vor. Catherine Busnel betonte, dass auch Berufserfahrung und die gute interprofessionelle Zusammenarbeit über die Leistungserbringergrenzen hinaus wichtig seien.

**Mitarbeitende und Bewohnende gut abholen**  
Nicht nur die Ansprüche und Vorstellungen der Seniorinnen und Senioren ändern sich, auch jene der Mitarbeitenden. Deshalb müssten sich die Betriebe der Langzeitpflege vermehrt mit deren Wünschen auseinandersetzen, damit keine zu grosse Lücke zwischen der Realität und den Vorstellungen von Mitarbeitenden entstünde, legte Andrea Gurtner den Teilnehmenden nahe. Ein Lösungsansatz hierfür kann die Entwicklung hin zu «positivem Leadership» sein, wie Liliane Blurtschi erklärte. Es gehe darum, herauszufinden, was die Motivation positiv beeinflusse, und statt der Defizite die Stärken zu betrachten. Dabei gilt gemäss Jonathan Bennett sowohl für die in der Pflege und Betreuung tätigen als auch die davon abhängigen Menschen das Gleiche: Sie müssen eine subjektiv gute Lebensqualität erfahren, indem sie das tun können, was ihnen wichtig ist und ihren persönlichen Bedürfnissen entspricht.



# Pflegequalität in Alters- und Pflegeheimen

Alters- und Pflegeheime sind für die Bewohnenden ihr Lebensraum. Das Programm NIP-Q-UPGRADE unterstützt die Betriebe dabei, eine hohe Qualität der Pflegeleistungen und damit der Lebensqualität zu gewährleisten.

Der Hauptzweck von Alters- und Pflegeheimen besteht darin, den Bewohnenden eine bestmögliche Lebensqualität zu bieten und gleichzeitig ihre Sicherheit zu gewährleisten.

Im Anschluss an den nationalen Bericht über die Qualität und Sicherheit der Pflege in der Schweiz aus dem Jahr 2019 wünschte der

Bund mehr Transparenz in Bezug auf die Qualität der gesetzlichen Pflegeleistungen aller Akteure, auch in der Alterspflege.

**CURAVIVA und senesuisse engagieren sich**

Um die gesetzliche Pflicht zu erfüllen, hat die Eidgenössische Qualitätskommission (EQK)



die Verantwortung für das Programm NIP-Q-UPGRADE an senesuisse und CURAVIVA übertragen. Dessen Ziel ist, basierend auf wissenschaftlich fundierten Daten die Qualität zu stärken und die Institutionen nachhaltig zu unterstützen bei ihrer Aufgabe der Qualitätsverbesserung. Das Programm fokussiert auf die Optimierung der Datenerhebung und -qualität, auf die Weiterentwicklung von Qualitätsindikatoren sowie auf die Verbreitung und Umsetzung von Erkenntnissen zur Qualitätsverbesserung. Die wissenschaftliche Verantwortung liegt beim Institut für Pflegewissenschaft der Universität Basel (INS), das sich bereits seit vielen Jahren intensiv mit dieser Thematik befasst, in enger Zusammenarbeit mit der Haute École de la Santé La Source und der Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI).

### **Nationales Programm für alle Pflegeheime**

Das Programm NIP-Q-UPGRADE bietet finanzielle Mittel, um gute Grundlagen für eine einheitliche Erfassung und Verarbeitung der medizinischen Qualitätsindikatoren zu schaffen, entsprechend den gesetzlichen Anforderungen. Dank wissenschaftlicher Grundlagenarbeit und einer guten Verankerung in der Praxis entstehen geeignete Instrumente, damit die Pflegeheime die qualitativen Daten sammeln und verarbeiten können, um dann rasch Handlungsprioritäten zur Qualitätsverbesserung zu bestimmen und geeignete Massnahmen umzusetzen.

### **Was 2023 bereits realisiert wurde**

Im Bereich des Projektmanagements wurden für das bis 2026 dauernde Programm die konzeptionellen Grundlagen, wie Organi-

gramm, Kommunikationsmittel, Stakeholder-Management, Risk-Management und Evaluation, für ein effizientes Projektmanagement erarbeitet. Weiter wurde eine Begleitgruppe gegründet, der Vertreterinnen und Vertreter von nationalen Verbänden und Organisationen angehören, die vom Programm betroffen sind. Ihre Aufgabe ist es, Impulse zu geben und die Verankerungsmassnahmen in der ganzen Schweiz zu unterstützen. Im Jahr 2023 traf sie sich zum Kick-off und zu einer Sitzung.

### **Wissenschaft und Praxis vereint**

Das wissenschaftliche Konsortium hat mehrere Teilprojekte initiiert und bereits einige Arbeiten abgeschlossen wie Literaturübersichten, Kontextanalysen in den drei Sprachregionen der Schweiz und zu den Kriterien für die Datenqualität. Zwanzig Betriebe haben zur Kontextanalyse beigetragen. Diese liefert wichtige Ergebnisse zur aktuellen Datenqualität. Parallel dazu wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt, welche kantonalen Erhebungen rund um die Qualität der Pflege bereits bestehen. 204 Pflegeheime nahmen an der nationalen Erhebung zu den Massnahmen zur Qualitätsverbesserung teil. Seit Oktober 2023 haben regionale Beratungsausschüsse mit fünf bis 23 Teilnehmenden Feed-

back aus der Praxis gesammelt und so die aktive Unterstützung vonseiten der Betriebe ermöglicht. Dieses komplexe Programm ist eine gute Gelegenheit für Pflegeheime: Sie erhalten wissenschaftlich fundierte Unterstützung, um sich bei der Pflegequalität auf allen Ebenen zu verbessern. Gleichzeitig wird dadurch die Sicherheit und hohe Qualität für alle Bewohnenden sichtbar.

«Die wissenschaftliche Grundlagenarbeit und die Praxisverankerung führen zu geeigneten Instrumenten für die Qualitätsverbesserung.»

«C'est le ton qui fait la musique» sang Bruno Bieri bei seiner musikalischen Einlage am Kongresstag. Im Alltag in den Alters- und Pflegeheimen ist diese Haltung ebenfalls wichtig – bei den Mitarbeitenden und den Führungspersonen.



# Gelingt die Weichenstellung für EFAS und für das Betreute Wohnen?

Bei wichtigen politischen Geschäften stehen 2024 richtungsweisende Entscheidungen an, besonders was die Finanzierung von Leistungen in der Alterspflege angeht. Der Verband senesuisse fokussiert auf die politische Einflussnahme, was sich auch in der Präsidentschaftswahl widerspiegelt.

Die demografische Entwicklung und die sich ändernden Bedürfnisse sind nebst dem Mangel an Fachpersonal unsere grössten Herausforderungen – heute und in der Zukunft. Gemeinsam mit den Mitgliedern will senesuisse nicht einfach passiv zuschauen, sondern Lösungen entwickeln. Dafür braucht es ein politisches Umfeld, das Innovationen und Freiheiten ermöglicht. Deshalb kämpft senesuisse noch stärker für freiheitliche Rahmenbedingungen, unternehmerisches Handeln und genügende Finanzierung.

## senesuisse ist für EFAS

Das Referendum des VPOD führt dazu, dass die Schweizer Stimmbevölkerung über die einheitliche Finanzierung von ambulanten und stationären Leistungen (EFAS) abstimmen darf. senesuisse engagiert sich in einer breiten Allianz für EFAS. Dies in der Überzeugung, dass eine unterschiedliche Finanzierung von Spitex und Pflegeheim nicht nur Fehlanreize bietet, sondern auch die integrierte Versorgung erschwert.

## Grosse Finanzierungsfragen

Im Jahr 2024 startet die «Ausbildungsoffensive» in der Pflege: Aktuell laufen die Gesetzgebungen in den Kantonen, damit das vom Bund bereitgestellte Geld im Rahmen von fast einer halben Milliarde Franken tatsächlich in die Ausbildung von tertiärem Pflegepersonal fließen kann.

Harziger gestaltet sich die Finanzierung der Leistungen bei Menschen mit Demenz und bei palliativer Pflege. Noch immer sind Politik und Gesundheitswesen auf Kuration ausge-

richtet, während gutes Sterben und psychogeriatrische Pflege tabuisiert werden. Wie bei EFAS wäre es nach rund 15 Jahren auch in diesen Bereichen höchste Zeit, endlich Lösungen zu schaffen. Und auch beim Betreuten Wohnen sollte nun endlich die konkrete Gesetzesvorlage im Parlament beraten werden, immerhin besteht eine sehr breite Zustimmung zur Finanzierung der benötigten Dienstleistungen mit Ergänzungsleistungen.

**«Veränderungen bergen nicht nur Gefahren, sondern beinhalten vor allem Chancen – diese sollten wir dringend mit unternehmerischem Denken packen.»**

# Bilanz

Bilanz per 31. 12.	2023	2022
<b>Aktiven</b>	CHF	CHF
<b>Flüssige Mittel</b>		
PostFinance	130 732.01	57 592.47
BEKB	150 016.35	357 563.90
	<b>280 748.36</b>	<b>415 156.37</b>
<b>Forderungen</b>		
Debitoren	62 994.00	9 563.15
Delkrederere	0.00	0.00
	<b>62 994.00</b>	<b>9 563.15</b>
<b>Übriges Umlaufvermögen</b>		
Verrechnungssteuer	15.75	0.00
Aktive Rechnungsabgrenzungen	74 600.00	72 500.00
	<b>74 615.75</b>	<b>72 500.00</b>
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>418 358.11</b>	<b>497 219.52</b>
<b>Anlagevermögen</b>		
Festgeldanlage PostFinance	100 000.00	0.00
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>100 000.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>518 358.11</b>	<b>497 219.52</b>
<b>Passiven</b>		
<b>Fremdkapital</b>		
Kreditoren	35 157.05	16 096.95
Passive Rechnungsabgrenzungen	5 400.00	3 400.00
	<b>40 557.05</b>	<b>19 496.95</b>
<b>Projekt-Fonds</b>	<b>101 473.57</b>	<b>101 473.57</b>
<b>Eigenkapital</b>		
Eigenkapital	376 249.00	420 543.22
Jahresgewinn/-verlust	78.48	-44 294.22
	<b>376 327.49</b>	<b>376 249.00</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>518 358.11</b>	<b>497 219.52</b>

# Jahresrechnung

Jahresrechnung und Budget	2022	2023	2024
Kontobezeichnung	CHF	CHF	CHF
Beiträge aktive Einzelmitglieder	320 534	339 579	360 000
Beiträge aktive Kollektivmitglieder	24 285	24 405	40 000
Beiträge Passivmitglieder	66 021	57 347	60 000
Beiträge Sondermitglieder	3 500	3 700	4 000
Eintrittsgebühren Neumitglieder	3 300	4 500	3 000
Sonstige Einnahmen	4 384	12 392	4 000
Rückvergütung Hotela	93 125	103 000	99 000
Kapitalerträge	0	349	0
<b>Total Einnahmen</b>	<b>515 149</b>	<b>545 272</b>	<b>570 000</b>
Honorare/Löhne Geschäftsführer/Präsident	218 929	200 608	230 000
Sekretariat (inkl. Infrastruktur)	70 000	70 000	70 000
Spesen Vorstand/Regiokonferenz	13 056	16 977	20 000
Kosten für kantonale Vertretung	15 272	13 917	15 000
Mitgliederversammlung	9 700	10 172	15 000
Drucksachen/Telefon/Porti	11 168	11 642	10 000
senesuisse Focus	44 218	50 398	45 000
Q by senesuisse	5 606	41 058	35 000
Übersetzungen	21 461	14 395	15 000
Beiträge Gerichtsprozesse	10 924	12 962	15 000
Projekte	56 628	47 735	50 000
Lobbying/Prozesse Covid-19	24 613	6 800	0
Politische Interessenvertretung	36 984	33 919	25 000
Studien, Partner, Werbung	11 449	8 397	15 000
Buchhaltung, Revision, Beratung	6 346	5 796	7 000
Diverses (inkl. Steuern)	3 089	417	3 000
<b>Total Ausgaben</b>	<b>559 443</b>	<b>545 193</b>	<b>570 000</b>
<b>Betriebserfolg</b>	<b>-44 294</b>	<b>79</b>	<b>0</b>
Entnahme aus Projekt-Fonds	0	0	0
<b>Verlust/Gewinn</b>	<b>-44 294</b>	<b>79</b>	<b>0</b>

# senesuisse

Verband wirtschaftlich unabhängiger Alters- und Pflegeeinrichtungen Schweiz

## senesuisse

Bahnhofplatz 2

3011 Bern

031 911 20 00

[info@senesuisse.ch](mailto:info@senesuisse.ch)

[www.senesuisse.ch](http://www.senesuisse.ch)

Folgen Sie uns auf  
LinkedIn und X.



konkret • politisch • aktiv